

# LA CULTURA ORGANIZATIVA COMO CONCEPTO GLOBAL

Dr. Josep M. Peiró  
Catedrático de Psicología Social  
Universitat de València



## INTRODUCCION

**A** lo largo de las últimas décadas ha habido una serie de temas básicos que han orientado la acción directiva y una buena parte de la investigación sobre las organizaciones laborales. Como han señalado Kilman et al. (1985), en los años 40 la psicología de las organizaciones puso especial atención en las *relaciones humanas* en los 50 en la *dirección por objetivos*, en los 60 en los aspectos de la *estructura organizacional*, en los 70 en la *estrategia corporativa* y en los 80 en la *cultura organizacional*.

Este último cambio responde a la constatación de que una eficaz consecución de los objetivos de la organización únicamente es posible

si se consigue una identificación de los miembros con esos objetivos y, con ello, se logra un fuerte compromiso con la organización. Una organización surge cuando es necesario lograr una coordinación compleja de esfuerzos de diversas personas en vistas a la consecución de unos fines también complejos (Peiró, 1987). Esa coordinación se puede conseguir de muchas formas: por adaptación mutua de las personas, mediante la asignación de tareas y funciones por parte del nivel jerárquico superior, porque se diseña de antemano el flujo y la forma de hacer el trabajo, o los resultados a conseguir, etc. Sin embargo, para que esa coordinación funcione y para que los objetivos se logren eficazmente es necesario que *haya una forma común de ver las cosas y de interpretar la realidad y que las creencias que inspiran el comportamiento organizacional sean compartidas, en buena medida, por los miembros de esa organización*. Esto es, en esencia, la **cultura organizacional**, *el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización o por subgrupos dentro de ella, que inspiran las líneas básicas del comportamiento organizacional y que juegan un papel importante en la socialización de los nuevos miembros y en la historia y desarrollo de la propia organización*.

## LA AMBIGÜEDAD DEL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El fuerte interés que la cultura organizacional ha despertado en la investigación y en la práctica directiva ha hecho que este concepto sea entendido de diferentes maneras por los autores. Este suele ser uno de los problemas que afectan a los temas que «se ponen de moda» en gestión y dirección empresarial. A base de querer significarlo todo acaban sin poder dejar claro lo que en realidad significan. En el caso de la cultura organizacional habría que evitar este peligro precisando sus contenidos ya que se trata de un concepto con importantes potencialidades en la dirección y gestión organizacional.

Se han ofrecido muchas definiciones de cultura organizacional que difieren sensiblemente en cuestiones de fondo. Esas diferencias se extienden, lógicamente, a los aspectos de diagnóstico y a las estrategias de intervención. De hecho, los instrumentos para el diagnóstico cultural que se ofrecen y las estrategias que se proponen para el cambio cultural así como el papel que se asigna a los directivos en dicho cambio varían mucho en función del concepto de cultura organizacional del que se parte. En otro lugar (Peiró, 1989) he abordado en profundidad el análisis de esta problemática, aquí trataré de señalar las ideas fundamentales de la misma.

## HACIA UNA CLARIFICACION DEL CONCEPTO

El concepto de cultura hace referencia a:

1. Los contenidos de la misma.
2. La formación social que la delimita.
3. Los mecanismos psicosociales que per-



miten su génesis, mantenimiento y transformación y

4. Los aspectos organizacionales sobre los que incide.

A la hora de describir los *contenidos culturales*, existen alternativas bien distintas. Unos autores se han centrado en la consideración de las costumbres, mitos, símbolos y otros artefactos culturales; otros han prestado atención a los valores, filosofía, ideologías y un tercer grupo ha señalado como elemento constitutivo el conjunto de creencias básicas compartidas por un determinado grupo o colectivo. En función de la concepción adoptada varían, lógicamente, las estrategias de análisis, diagnóstico, gestión y cambio cultural.

También difieren los autores al precisar la *formación social que configura la cultura*. Unos se refieren a la organización y por ello hablan de una única cultura organizacional más o menos fuerte y persiguen como objetivo su fortalecimiento. Otros defienden la existencia de diversas culturas dentro de una misma organización (unas dominantes y otras minoritarias) y por ello la posibilidad de choques, coexistencia o integración de las mismas. También aquí, la adopción de una u otra posición incide en el tipo de análisis que se realiza de la cultura de una empresa y en el tipo de intervenciones que se proponen.

En relación con los *procesos de génesis y transformación de la cultura* también hay diferencias importantes. Unos autores analizan el sistema de recompensas que emplea la organización y la forma en que ésta procesa la información disponible mientras que otros insisten en procesos sociocognitivos, de dinámica de grupos y de interacción social.

Finalmente, en relación con los *resultados o efectos que la cultura produce* unos centran su atención en aspectos de la organización y de sus miembros (eficacia, productividad, satisfacción, implicación para el trabajo) mientras otros consideran que los cambios de la cultura afectan a la propia realidad e identidad organizacional.

## DOS APROXIMACIONES BASICAS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cabe distinguir dos aproximaciones en el tema de la cultura organizacional: Una la considera como algo de la organización mientras la otra ve las organizaciones como culturas. En efecto, la primera define la cultura como atributo o cualidad de la organización, como algo poseído por ella, y relacionado con otros aspectos como el desempeño, la satisfacción, la eficacia organizacional o los planes estratégicos. Aquí, la cultura es una variable más en la ecuación de la organización que ha de ser tenida en cuenta junto con otras variables como la estructura, el liderazgo, la estrategia o la tecnología. Esta concepción de la cultura organizacional ha sido criticada como insuficiente desde la perspectiva alternativa que considera las organizaciones como culturas, esto es, como construcciones sociales, simbólicamente constituidas y reproducidas a través de la interacción social.

Según esta aproximación, las organizaciones son vistas como sistemas interpretativos compartidos por sus miembros. Así pues, la cultura esta influida por la estructura social, pero es, en sí misma, el proceso a través del cual la acción y la interacción social llega a construirse y reconstruirse en una realidad organizacional. Los procesos simbólicos constituyen y convierten en real lo que se asume como objetivo en la vida organizacional. Esta aproximación considera, pues, las organizaciones como realidades sociales de carácter cultural, que se configuran mediante procesos de creación y comunicación de símbolos que son la base de la intersubjetividad que construye la realidad organizacional.

## EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

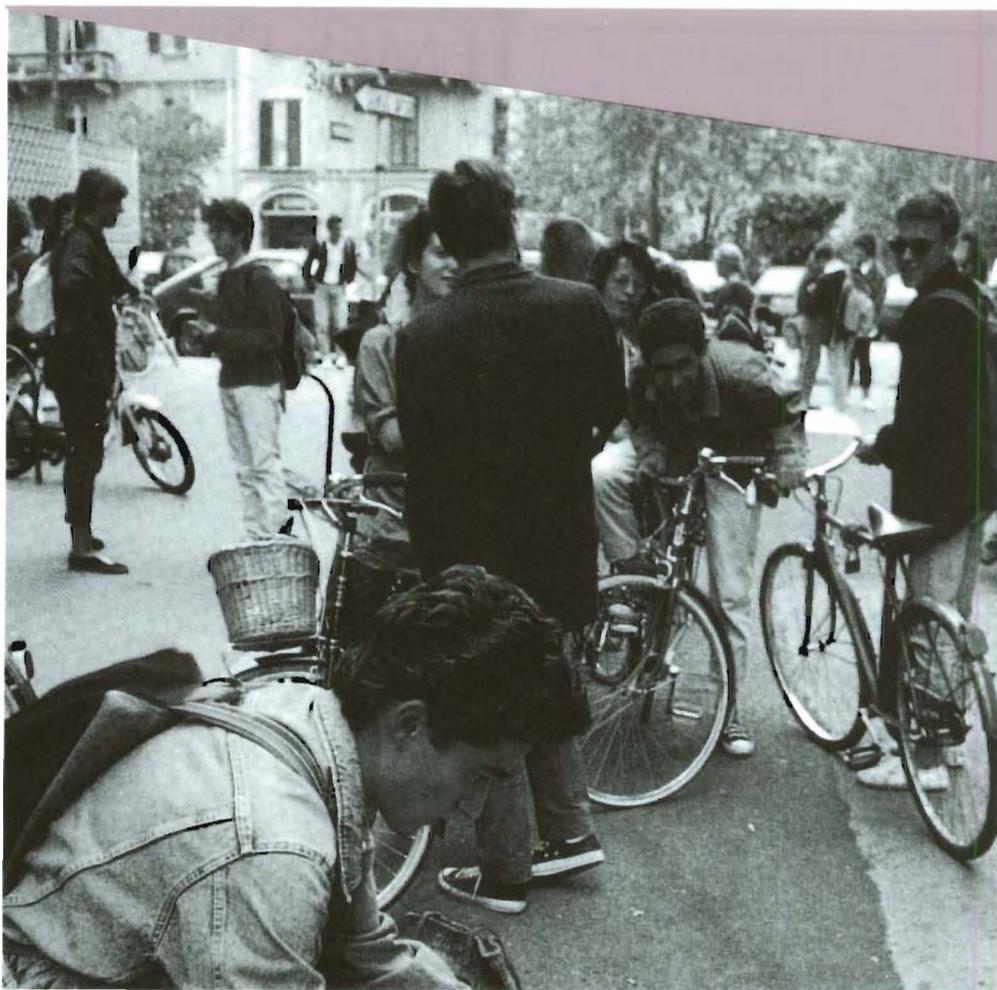
Las dos aproximaciones que acabamos de describir presentan posiciones diferentes en relación con el cambio cultural. Quienes consideran la *cultura como algo que tiene la organización* entienden su cambio como transformación de ese componente organizacional y de aquellos en los que incide: rendimiento, productividad, satisfacción, etc. Quienes conciben la *organización como cultura* entienden su cambio como transformación radical de la identidad de la propia organización y le conceden un alcance mucho más amplio y global.

Estas diferencias alcanzan también a *lo que cambia*. Según la primera aproximación cambian los artefactos, productos y manifestaciones culturales y, en algunos casos, los valores de la organización. Según la segunda cambian las creencias básicas de la organización compartidas y asumidas por sus miembros y por lo tanto cambia la propia identidad de la organización.

Es comprensible, dadas las diferencias, que se haya producido un amplio debate entre académicos y profesionales acerca de la posibilidad de gestión de la cultura organizacional.

En efecto, los defensores de la primera orientación, consideran la cultura organizacional como sistema de valores compartidos cuya expresión se manifiesta a través del lenguaje o argot especial, las historias organizacionales, los rituales y ceremonias, los arreglos físicos, los vestidos, la decoración, y las prácticas organizacionales de gestión de recursos humanos como el reclutamiento, el entrenamiento o el sistema de recompensas. Según ellos, la cultura es un medio poderoso de control implícito y el producto final de su investigación será la determinación de las relaciones de contingencia que tengan aplicabilidad para quienes han de gestionar las organizaciones. Al centrar su interés en la determinación de estrategias predecibles del control organizacional y en la mejora de los métodos de gestión empresarial, mantienen la tesis de que la cultura puede ser gestionada y por ello, dirigen sus esfuerzos a entender cómo lograr mayor eficacia en esa gestión.

Por otra parte, los autores que conciben las organizaciones como culturas, las consideran como sistemas de creencias y valores socialmente contruidos y compartidos y por ello,



les resulta más difícil admitir que, sistemáticamente se puede gestionar o controlar ese complejo fenómeno. La cultura no es el resultado cabal de una actividad de gestión sino que emerge como un proceso de asignación compartida de significados a las experiencias colectivas. Frente a un defensor de la primera aproximación, Weick (1983), defensor de la segunda, afirma que las organizaciones no tienen culturas, *son* culturas y ésta es la razón por la cual la cultura organizacional es tan difícil de cambiar. Una posición similar adopta Schein (1988) cuando afirma: «el clima, los valores y las filosofías pueden ser gestionados en el sentido tradicional del término pero, como he apuntado reiteradamente, no es en absoluto evidente que pueda serlo la cultura subyacente. Sin embargo, la cultura necesita ser entendida al objeto de determinar qué tipo de clima, valores y filosofías son posibles y deseables para una empresa dada» (p. 305).

## ¿QUE HACER?

Ante estas dos posturas cabe preguntarse cuál de ellas resulta más adecuada y eficaz a la hora de elaborar estrategias de intervención en las organizaciones. La realidad organizacional es tan compleja, diversa y amplia que no cabe una respuesta sencilla en favor de una u otra opción.

En el ámbito de la investigación, las teorías sirven para orientar y guiar los estudios empíricos o experimentales que han de poner a

prueba las interpretaciones ofrecidas de los fenómenos y su utilidad para fundamentar las estrategias de intervención profesional.

En el ámbito profesional, una postura ecléctica puede resultar útil, hoy por hoy, si se entiende como eclecticismo crítico. Es decir, un eclecticismo que se fundamenta en el conocimiento adecuado de cada aproximación, de sus supuestos epistemológicos y teóricos, de sus posibilidades y limitaciones y de sus puntos oscuros. Un eclecticismo que pondere y evalúe críticamente las aportaciones y limitación de cada aproximación y de las estrategias de diagnóstico e intervención que propone. Sólo así podrá el profesional desarrollar un juicio prudente y ponderado que le permita abordar el problema concreto de la cultura organizacional que se le plantee en una determinada organización partiendo de aquella aproximación o aproximaciones que en su opinión resulten más fructíferas para resolverlo ●

## BIBLIOGRAFIA

- KILMAN, R. H.; SAXTON, M. y SERPA, R. (1985): *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Ca. Jossey Bass Inc.
- PEIRÓ, J. M. (1987): *Psicología de la Organización*, Madrid, UNED, 2 vols. 3.ª ed.
- PEIRÓ, J. M. (1989): *Organizaciones. Una perspectiva psicosociológica*, Barcelona, P. P. U.
- SCHEIN, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona, Plaza y Janés.
- WEICK, K. (1983): «Letter to the Editor». *Fortune*, 27 October.