

CULTURA ORGANIZACIONAL

Por: JESUS ALVAREZ RODRIGUEZ*

Como es apenas natural, los miembros de una organización se interrelacionan e interactúan. En este proceso comparten una serie de vivencias que, de alguna manera y por razones no suficientemente explicadas, ellos mismos seleccionan y las torna repetitivas, en la medida en que vayan contando con la aprobación del grupo social, a tal punto se reiteran estas acciones que se convierten en habituales y todos las aceptan y toleran. Esa manera de comportarse entre los miembros de una organización se transforma, con el correr del tiempo, en normas inquebrantables y de obediencia forzoso para el grupo. Ese conjunto de formas de comportarse, de ver, de sentir, de pensar, de manifestarse, son las que constituyen la cultura. De manera que la cultura es el estilo o la forma particular, típica, singular o sui generis, como se hacen las cosas en una organización. La cultura es la resultante de la interacción de los miembros

La organización es el sistema en el que se relacionan los hombres. (con sus comportamientos) estructuras organizacionales, políticas, estra-

tegias, normas, reglamentos, tecnología, etc. Además se manifiestan una serie de valores, creencias, mitos, ritos, historias, cuentos, usos, consumos, saberes, decires y cantares. Todo esto le es a la organización suyo, inherente, distintivo. Es su cultura.

Aún cuando parezca paradójico la cultura no se configura partiendo de patrones o modelos conscientes, deliberados, ni mucho menos formales. Sucede justamente lo contrario. Se va gestando paulatinamente, sin estar consciente de que se está haciendo, desprevenida, sin complicaciones. Así la cultura es lo espontáneo, lo que no causa trastorno, ni incomoda: es lo normal. Se diría que actúa en forma soterrada, callada. En términos generales es un proceso que se cumple inicialmente de manera inconsciente. Penetra imperceptiblemente y sin avisar, en el modelo conductual. Luego se formaliza. Con esos comportamientos, todos los miembros del grupo social, están identificados. Por consiguiente, junto a la cultura aparece la identificación y la pertenencia.

La cultura no puede ser aprehendida, no se

encuentra en los libros y no se puede incorporar al ser por control remoto. Necesariamente tiene que ser aprehendida en un continuo compartir y a través de experiencias que alcancen a estampar su idiosincracia inmanente. Particularmente, cada organización tiene una cultura que le es propia, connatural y que tiene que ser congruente con la del macrosistema en el cual está inmersa. No es concebible un subsistema. Pensando racionalmente, que esté en conflicto con el sistema total. Puede, desde luego, existir pero no es explicable cuando se piensa en términos holísticos.

Tal vez una de las principales fuentes de la cultura se consigue pensando que es un artificio al cual recurre el hombre, sin darse cuenta, y sin pretenderlo, para hacer más llevadera la vida en el trabajo o en cualquier otra actividad.

Pero esa manera de comportarse, por ser tan peculiar, es difícil de asimilar. El proceso de culturización o socialización no sucede de la noche a la mañana, es lento y lo será tanto más cuanto implique romper más tajantemente los cánones prevalecientes;

La cultura organizacional es la forma como se hacen las cosas en una organización. Es una manera típica, particular de comportarse y se refleja hasta en los más intrascendentes detalles.

La cultura es la herencia más preciada de una organización y sus miembros se encargan de cultivarla y mantenerla con gran celo.

Las normas culturales no aparecen escritas en medidas reglamentaciones o en códigos; no obstante son respetadas y observadas rigurosamente.

por una parte, y, por otra, también depende del grado de permeabilidad, de permisividad atribuible a los valores que se pretenden sustituir. Con todo, es totalmente perceptible el proceso de asimilación. Y desde luego, se refleja en las actitudes porque no puede ser de otra manera. Lo evidente es que quien se somete al proceso sufre, consciente o inconscientemente, una entrega a los nuevos patrones de comportamiento. A nivel personal se advierte, por ejemplo, cuando se comienza a aceptar ciertas normas que antes no se compartían y lo que antes parecía absurdo ahora adquiere otra dimensión. Se vuelve razonable, comprensible. Cuando este cuadro se presenta es síntoma inequívoco de que la cultura ha iniciado ya su efecto, actitudinalmente, desvastador. A partir de ese momento se inicia un proceso paralelo de identificación que va de la mano con el de pertenencia. Cuando estas señales han sido reconocidas también se siente que la persona ahora es de la organización y él también siente que la organización es suya. Junto a éstas manifestaciones, aparecen otras que robustecen la permanencia en la organización: mejor comprensión del comportamiento del grupo, fácil desplazamiento en todas las áreas y mayor estabilidad nacional y psicológica.

Atando ideas se llega a percibir que la cultura hay que sembrarla, esperar la gestación, seguir la germinación y proteger la maduración para que alcance a penetrar en la conciencia de los hombres.

Compartir una cultura implica, por un lado, renunciamiento y, por otro, aceptar modelos de comportamiento a los que nos se está habituado. En suma, significa adherir sin condiciones a la conducta de la organización, cuando en verdad se hace referencia a la de los miembros. El renunciamiento es total cuando compatibilizan los valores nuevos con los preexistentes o cuando la disonancia cognoscitiva no implica deshacerse de convicciones profundamente enraizadas o que impliquen desajustes substanciales.

Los valores hacen parte de la cultura. Y los valores están salpicados de emotividad y sentimientos, luego la cultura contiene también esos mismos ingredientes que son de por sí impredecibles. Reconocer esta causalidad conduce a señalar que la cultura en sus diversas manifestaciones, no será totalmente objetiva y, por supuesto, no siempre estará respaldada por el análisis frío y calculado del razonamiento.

Antes se hizo alusión a las normas que impone una cultura, Esas normas son más estrictas

Compartir una cultura implica, renunciaciones y, por otro, aceptar modelos de comportamiento a los que no se está habituados. En suma, significa adherir sin condiciones a la conducta de la organización.

tas de lo que se puede pensar. Pero contrariamente a lo que también normalmente se podría pensar, no existe una autoridad explícita o visible que se encargue de hacerlas cumplir. El quebrantamiento de las normas no recibe sanciones corporales o que impliquen sacrificio físico. Y el cumplimiento no se ampara en reglamentaciones. Por el contrario, son sanciones de orden moral, por decirlo de alguna manera. Estas normas no son de carácter coercitivo, más bien son de naturaleza cohibitiva. Esto es, quien las violenta se considera incapaz de seguir perteneciendo al grupo.

Por estar la cultura incrustada hasta en los tuétanos de los miembros de la organización, estos responden ante sus manifestaciones con reflejos condicionados. Por la misma razón todos los procesos que impliquen alterar los patrones culturales, ocasionan descontento. Romper los patrones culturales, ocasionan descontento. Romper los patrones culturales significa violentar la herencia más preciada de una organización.

Todas las mutaciones que sufra una organización se reflejan, irremediablemente, en la cultura.

La organización es un sistema sociocultural, en donde la cultura de un individuo depende de la cultura de la organización y, a la vez, la cultura de la organización está en función de la del entorno. La cultura organizacional no es la suma de las distintas actividades culturales. Si esto fuera así, no habría homogeneidad, lo cual es una condición suficiente y necesaria.

A medida que una organización se desarrolla, paralelamente también se van renovando los valores, se va desplazando la cultura y, paradójicamente, lo que ayer fue, hoy puede no ser.

Estas circunstancias provocan el surgimiento de varias tendencias culturales. Por razones diferentes, igual panorama se vislumbra en los diversos niveles jerárquicos, en donde cada nivel impulsa su propia subcultura y tiene su propio nivel de poder.

* El autor es Ingeniero Industrial, Master en Administración de Empresas y Ex-docente de la facultad de Ciencias Económicas.