Cultura organizacional: transmisión y transformación

¿Qué es?

"*Conjunto de presunciones básicas que un grupo desarrolló en el proceso de adaptación a su entorno e integración interna, siendo consideradas como válidas y transmitidas a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar, sentir y afrontar tales situaciones*" (Schein).

Como señala N. Silva, la cultura define las actitudes y las conductas de las personas, tanto dentro de la Organización como en sus relaciones con el entorno.

La Cultura Organizacional es un activo intangible y se puede considerar como fundamental en la medición del Capital Intelectual.



¿Para qué sirve?

La cultura nace en una realidad socialmente construida y compartida por los miembros del grupo que puede servir como marco de interpretación de la conducta de las personas en la organización. Esto se puede resumir en expresiones como "... *nosotros creemos que es importante hacer las cosas así* ..." o "... *en nuestras creencias está el germen de nuestro desarrollo futuro* ...".



Si tenemos en cuenta la necesidad de que una Organización mantenga un equilibrio entre su dinámica externa e interna, podemos señalar que la Cultura Organizacional es muy relevante porque:

A nivel interno.

- Integra los procesos internos alrededor de ideas
- Guía la conducta de las personas
- Mantiene un sentido de identidad entre los miembros de la Organización
- Refuerza el compromiso y la identificación con la Organización
- Reduce la ambigüedad, inseguridad y conflicto para tomar decisiones
- Actúa como mecanismo de control y estabilidad social
- Influye en la capacidad de cambio, desarrollo y evolución

A nivel externo:

- Influye en el estilo de relación de la Organización con el entorno

- Influye en la competitividad de la Organización en su entorno
- Crea una imagen institucional distintiva

En este sentido, existe una estrecha relación entre la Cultura Organizacional y la estrategia, el liderazgo y la estructura de la Organización, que son considerados cuatro pilares de la gestión empresarial (Rodríguez, 1998).

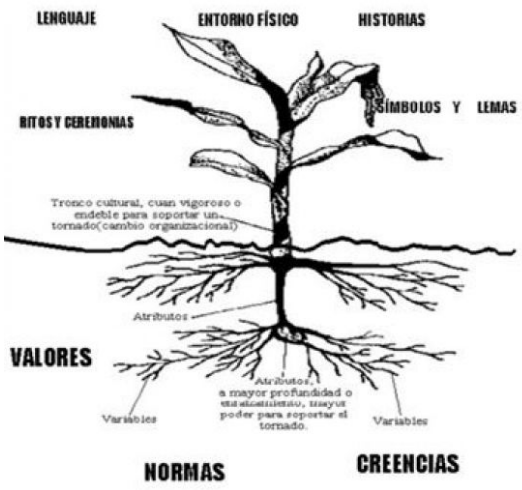
Explicación

Para entender la Cultura Organizacional vamos a aproximarnos a través de cuatro aspectos complementarios: qué niveles tiene, su alcance, cómo se transmite y cómo puede evolucionar.

A comienzos de los años ochenta, los avances de la industria japonesa despertaron el interés por la cultura organizacional.

• Peters y Waterman investigaron organizaciones calificadas como excelentes en un período de veinte años (1961 a 1980) descubriendo que estas empresas se movilizaban alrededor de valores clave.

• Collins y Porras realizaron un estudio en 18 grandes empresas de éxito (Disney, 3M, Citicorp, HP, IBM, Sony, etc.) y hallaron que han sido guiadas desde su fundación por valores esenciales y una Misión y un Propósito claro más allá de los aspectos financieros.



Ref. R.A. Rodriguez Piña (Acimed 2007)

Se observa que las organizaciones tienen características culturales propias que influyen en su desempeño y resultados, que no son fácilmente imitables y que pueden llegar a convertirse en una ventaja competitiva.

NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

La cultura organizacional presenta niveles profundos como las creencias y otros más superficiales como los valores y normas, que pueden ser observados, y otros perfectamente visibles como los artefactos.

1.- CREENCIAS: son presunciones básicas que han arraigado en la mente de las personas de la organización, definiendo las relaciones entre causas y efectos habituales. Son implícitas y se consideran como indiscutibles. Forman el núcleo ideológico de la cultura (ej. mitos, narraciones ejemplarizantes, reflexiones filosóficas sobre la naturaleza del hombre, la sociedad o la organización.

2.- VALORES: son preferencias por ciertas conductas o por ciertos resultados sobre otros. Definen lo que es correcto o no, lo que se prefiere, los comportamientos deseables y los no deseables, creando un ideario que sirve como punto de referencia para evaluar los comportamientos. Cuando se interioriza y constata su funcionamiento se pueden convertir en creencias. Generan actitudes que impulsan pautas de conducta.

3.- NORMAS: son reglas y prácticas estandarizadas de comportamiento que definen la forma en que la gente espera actuar cuando forman parte de una organización.

4.- ARTEFACTOS: son las realizaciones concretas de la organización como el diseño del espacio físico, output tecnológico, lenguaje utilizado, indumentaria o los sistemas formales establecidos por la dirección como objetivos, estrategia, políticas, estructuras y procedimientos de trabajo, historias, rituales, declaraciones, hábitos de trabajo, información visible, etc.... Son los aspectos más visibles de la cultura, reflejan la cultura organizacional, pero no su esencia subyacente.

Los artefactos ayudan a transmitir significados compartidos. Son fáciles de observar aunque, a veces, descifrarlos presenta cierta complejidad.

CULTURA ORGANIZACIONAL GLOBAL Y MICROCULTURAS

En las grandes organizaciones coexiste la cultura global con diversas microculturas específicas. El concepto de cultura global expresa los valores que comparten la mayoría de las personas de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se está hablando de la cultura global Robbins 2000).

Las microculturas internas están basadas en creencias compartidas por grupos específicos separados por límites propios como departamentos, tareas profesionales, género, origen, etc., (ej. accionistas, sindicatos, directivos, técnicos comerciales, administrativos o de producción, etc...)

Cada microcultura suele tener su propio sistema de valores, comportamientos, intereses etc. con los que se identifican los integrantes de cada grupo y que determina una diversidad de puntos de vista que es necesario integrar en la cultura global de la organización.

Una característica deseable de una cultura organizacional es su capacidad de autocrítica y cambio, para que no se convierta en un freno a las transformaciones que la organización necesita para su desarrollo.

COMO SE TRANSMITE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El principal objetivo de transmisión de la cultura organizacional, por parte de los líderes, radica en transformar sus ideas de "Propósito" y "Misión" de la organización, su "Visión" de futuro, la "Estrategia" para su desarrollo y los "Valores" asociados a todas ellas, en un conjunto de creencias compartidas por todos los miembros de la organización, de lo contrario pueden manifestarse disputas, decisiones disfuncionales y problemas sociales y/o de productividad.

La Cultura debe estar alineada con la Estrategia de la Organización, por lo que debe incluir factores de estabilidad y cambio "... tradición y transformación ...".

La transmisión de la cultura organizacional está altamente relacionada con el sistema de gestión de las personas y tiene un denominador común, la participación y comunicación interna. La experiencia cultural se sostiene a través de los comportamientos habituales que repiten las personas y se refuerza mediante mecanismos organizados. Para ello, se utilizan múltiples sistemas como, por ejemplo:

1.- ORGANIZACIÓN:

-NORMATIVAS: reglas internas, formuladas por autoridad establecida, que permiten regular las principales actividades de las personas y cuyo incumplimiento puede conllevar alguna consecuencia negativa, ...

-SELECCIÓN DE PERSONAL: perfiles de puestos, criterios de selección, proceso de decisiones en la selección, ..

2.- PARTICIPACIÓN:

-SOCIALIZACIÓN: proceso de ajuste entre las personas y la organización, durante el cual se aprenden los principales aspectos culturales y comportamentales que para ser un miembro aceptado de una organización,.....

-LIDERAZGO DE EQUIPOS: Instrucciones y atención selectiva. Reacciones ante incidencias y situaciones críticas. Criterios de toma de decisiones, ...

-RITUALES Y CEREMONIAS: actos simbólicos orientados mantener la identidad dentro de la organización (de iniciación, jerarquía, celebración o salida), ...

3.- DESARROLLO:

-FORMACIÓN Y SUPERVISIÓN DE DESEMPEÑO: aprendizaje de tareas, afrontamiento de problemas, procedimientos de referencia, modelado, retroalimentación positiva y correctiva,...

4.- COMUNICACIÓN:

-POLITICA DE EMPRESA: Declaraciones formales de la política organizacional, organigramas, Misión, Visión, Valores, objetivos estratégicos, ….

-SIMBOLOS: imágenes, signos u objetos que tienen significado más allá de su aspecto y que comunican algún mensaje o idea, …

-HISTORIAS INFORMALES: mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes, …

-SISTEMA DE RECONOCIMIENTO: programas de promoción y recompensas que pueden referirse a compensaciones tangibles o intangibles logradas como consecuencia de acciones especiales, …

TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CO)

Debido a que la CO existente es un referente integral, estable e identitario, su transformación suele generar inquietud y es preciso cuidar los principales factores críticos de cambio, como el manejo de información fiable, el control de riesgos y beneficios, el sentido del cambio, la sistematización flexible del programa, la comunicación – participación de las personas y el liderazgo.

No obstante, habría que distinguir dicha transformación en función de que, el cambio, sea un ajuste superficial, tenga un sentido evolutivo o se pueda considerar una auténtica revolución.

Presentamos, a continuación, una selección de recomendaciones a tener en cuenta cuando se aborda un proyecto de transformación de la CO, el cual comienza por nombrar un equipo de trabajo que incorpore a líderes internos que sean parte de su diseño, aplicación y ejemplo de la nueva CO. Su actividad se puede agrupar en cuatro fases: análisis, planificación, desarrollo y valoración.

1.- Análisis

a.-Definir la Visión y los objetivos de la nueva CO que se pretende lograr: Suele ser interesante tener en cuenta aspectos técnicos, administrativos y sociales.

b.-Analizar la CO actual: Se puede utilizar un instrumento validado de diagnóstico de la CO, que discrimina las diferentes dimensiones existentes y complementarlo con un mapeo de CO y entrevistas semiestructuradas en los tres niveles de la Organización (directivo, mandos intermedios y puestos operativos).

Es interesante complementar este análisis con el de algunos aspectos contextuales como, ver hasta qué punto influye el entorno externo de la CO, qué contradicciones pueden existir entre los valores oficiales y la dinámica real, qué huecos o asimetrías se pueden detectar, cuáles son las conductas gerenciales preponderantes y/o ver el nivel de consistencia de los principales artefactos existentes.

c.-Identificar diferencias entre la CO actual y la deseada, lo cual permitirá saber que elementos habría que mantener y cuales cambiar. Así mismo, se pueden identificar creencias y conductas de líderes alineadas y opuestas.

d.-Valorar riesgos y beneficios inherentes al cambio de CO: Identificar posibles riesgos, dificultades y resistencias que se pueden presentar, así como las posibles contingencias preventivas y reactivas vinculadas a ellas. Valorar los beneficios esperados en la transformación de la CO y sus posibles motivaciones. Con todo ello, considerar cuando sería el momento oportuno para iniciar la transformación.

Puede ayudar, en esta etapa final de análisis, observar alguna experiencia externa similar y conocer el camino recorrido y sus resultados.

Todos los análisis anteriores, se pueden visualizar en una tabla de doble análisis cultural, presente y futuro, que represente las diferentes

dimensiones de la transformación de la CO y sus principales elementos moduladores.

2.-Planificación

e.-Preparar el programa interno de evolución de la CO: Es preciso revisar la CO desde la raíz (Propósito, Misión, Visión, Valores), establecer hitos para cada una de las dimensiones analizadas y definir mecanismos de revisión para evaluar los avances.

f.-Establecer la estrategia para el cambio de CO: Es preciso disponer de un motivo de peso para el cambio. Se debe crear un sentido de urgencia o crisis para el cambio, generar un sentimiento de logro para abordar nuevas soluciones, así como de orgullo y refuerzo de la identidad de las personas con la Organización. Se trata de refundar algunas creencias siguiendo el ciclo original psicosocial adaptativo "problema – necesidad de solución – identidad de eficacia – socialización simbólica".

Es habitual reflexionar sobre la necesidad de ajustar la estructura organizativa y remodelar algunos roles que integren y promuevan la nueva CO. También es habitual que la cobertura de los puestos de liderazgo sea afín con la nueva CO, dado que la transformación comienza por las creencias del equipo de líderes y se despliega desde allí.

Otro aspecto importante es integrar la nueva CO en los sistemas de gestión y de socialización asegurando, por ejemplo, que la evaluación de desempeño, el reconocimiento o la acogida de nuevos empleados estén bien alineados con las conductas que representan la nueva CO.

A veces es conveniente diseñar prueba piloto y su posterior generalización. En cualquier caso, el producto final de esta etapa es un plan de acción que contemple objetivos, personas, recursos, tiempos, actividades, comunicación, seguimiento y validación.

3.- Desarrollo

g.-La comunicación debe ser transparente y honesta, involucrando a las personas de la Organización. Se considera interesante organizar encuentros – debate para socializar el nuevo planteamiento de la CO, siempre dinamizado a través de equipos, que es donde se cuece la CO.

h.-Llevar a cabo las actuaciones previstas: En primer lugar es conveniente aplicar las contingencias relacionadas con los riesgos y dificultades identificadas y descongelar las principales resistencias.

A continuación, el equipo de proyecto debe asegurar la aplicación del programa teniendo en cuenta en cada actuación la intervención de los líderes, la implicación de los equipos y la sustitución de los artefactos y símbolos. Se considera necesario realizar alguna actividad formativa para adquirir competencias en el tema.

El ritmo de transformación se debe ir adaptando a la capacidad de procesamiento de los nuevos planteamientos por parte de la Organización. El cambio inicial debe estar promovido y supervisado por el máximo responsable de la Organización.

i.-Proyectar la nueva CO hacia el exterior, asegurando que la información que sale al exterior sea coherente con la nueva CO.

Durante esta fase es preciso registrar las acciones realizadas en el plan de acción, señalando su eficacia e incidencias pendientes de resolver.

4.- Valoración, ajuste e integración.

j.-Evaluar los progresos y ajustes. Revisar la eficiencia de la nueva situación en los sistemas técnico, social y administrativo. Verificar su integración. Es preciso comprobar que la nueva CO está desplegada en toda la Organización. Realizar los ajustes oportunos.

k.- Evaluar el logro de los resultados previstos en los objetivos iniciales. Realizar los ajustes oportunos.

l.-Celebrar el éxito de la transformación de la CO y establecer nuevos rituales que incorporen elementos socioemocionales.

Se podría llevar a cabo una réplica post de diagnóstico de la CO, con la misma herramienta que se utilizó inicialmente, con el fin de ver

los cambios, la coherencia y la consistencia de la nueva CO.

ALGUNAS CUESTIONES PARA PROFUNDIZAR EN EL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para avanzar en el conocimiento hay que preguntarse qué hay más allá de lo que sabemos. Una vez que tenemos bastante claro el concepto de cultura organizacional, podemos hacernos algunas preguntas que nos impulsen a conocer algo más acerca de la cultura organizacional como, por ejemplo:

¿Cuáles son las principales diferencias entre cultura organizacional y clima organizacional?

¿Cuáles son los principales aspectos que impulsan la evolución de la CO?

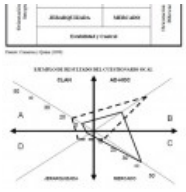
¿Por qué algunas veces la CO dificulta el cambio en las organizaciones?

¿Por qué se suele relacionar la CO con el liderazgo, la estrategia o el conocimiento de las organizaciones?

¿Cómo influye la gestión de las personas en la CO?

Estas y otras preguntas que nos interesen nos aportarán motivos suficientes para conocer más sobre la CO.

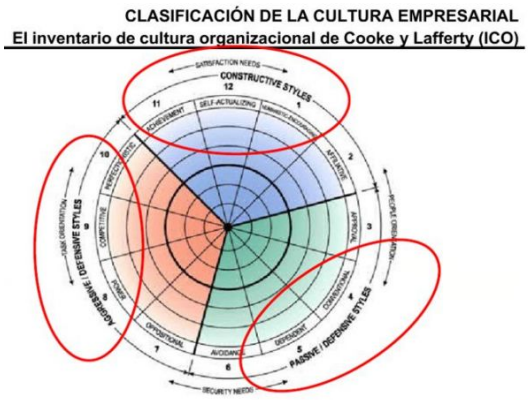






Ejemplos prácticos

A continuación, se pueden ver algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir o suprimir su acceso).



-Ejemplos de cuestionario de cultura organizacional de Cameron (Organizational Culture Assessment)

Análisis prospectivo de la cultura organizacional utilizando la planeación de escenarios: Una estrategia de aprendizaje para el cambio en instituciones de ciencia, tecnología e innovación agrícolas. 2010. Aplicación del cuestionario de Cameron.

http://www.revistaespacios.com/a10v31n02/10310211.html -Ejercicio práctico con Test de Cameron. (ref. UCEMA, Argentina)

http://www.ucema.edu.ar/~lperez/Casos_Practicos/TP_02_Cultura_Test_de_Cameron_2008.doc -Ejemplo de aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional que influyen en su desempeño (cuatro rasgos o dimensiones que integran la CO: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión). Anexo cuestionario. (ref. Universidad de Guadalajara México, 2018)

https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1204/859 -Inventario de Cultura Organizacional (Organizational Culture Inventory)

http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n42/2145-941X-pege-42-00232.pdf -Propuesta de fases para el diagnóstico de la cultura organizacional (J.L. Hernández)

http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/que-es-la-cultura-organizacional.htm -Cuestionario de Cultura de MacKenzie (MacKenzie's Culture Questionnaire)

-Cuestionario de Ideología Organizacional de Harrison (Harrison's Organization Ideology Questionnaire),

-Cuestionario de Cultura Hospitalaria (Hospital Culture Questionnaire)

-Encuesta de Calidad de la Cultura y Clima Organizacional (Quality Culture and Organizational Climate Survey)

-Cuestionario de Prácticas Culturales (Practice Culture Questionnaire)

-Cuestionario de Cultura Corporativa (Corporate Culture Questionnaire)

-Test de integración de factores críticos en la Cultura Organizacional (A. Minondo, 2020)

-Índice de compatibilidad cultural percibida para empresas fusionadas (Veiga, Lubatkin, Calori y Very, 2000)

-Factores de éxito y fallo crítico de cambio en cultura organizacional (Park, 20019

-Perfil de cultura organizacional (Sarros, Gray, Densten, Cooper, 2005)

OTROS EJEMPLOS DE RECURSOS ACCESIBES PARA CONOCER LA CULTURA ORGANIZACIONAL

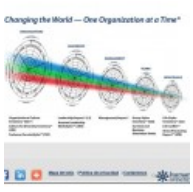
-Ejemplos de herramientas para mapear la CO. *... Design Culture Canvas, Culture Map (Dave Gray), Culture Map (Erin Meyer), Community Canvas* ..." ref. E. Toledo de 9brains, 2021

-Modelo CDC que ayuda a crear un 'plano' de la cultura organizacional para poner en palabras qué es lo que la organización representa, facilitar el alineamiento y descubrir áreas de desarrollo. Orientaciones de las 10 áreas para mapear la CO (ref. Fearles culture)

https://www.fearlessculture.design/blog-posts/how-to-use-the-culture-design-canvas-in-spanish -Existen algunas revistas digitales con artículos publicados sobre cultura organizacional que se pueden localizar a través de sus buscadores, como Scielo https://scielo.org/es/, Harvard Deusto https://www.harvard-deusto.com/, entre otras.

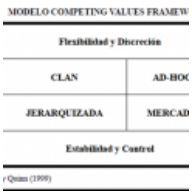
-También se pueden consultar publicaciones en diversas bibliotecas digitales como la de Universidad San Buenaventura de Colombia http://bibliotecadigital.usb.edu.co/, Universidad de Buenos Aires de Argentina http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ, Red iberoamericana de innovación y conocimiento científico REDIB https://redib.org/,entre otras muchas.

Si quieres conocer otros conceptos de gestión relacionados, puedes acceder a la plataforma abierta http://sugestion.quned.es/









Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Establecer objetivos para alinear a las personas con la estrategia y cultura de la organización	Definición pública de Misión, Visión y Valores Comunicación de estrategia de la organización
E	Planificar el sistema de transmisión de la cultura organizacional y el papel de los líderes	Plan de comunicación interna, sistema de reconocimiento, criterios de gestión de personal,...
D	Desarrollar acciones de transmisión de la cultura organizacional	Manual de acogida de nuevos empleados, Perfil de puestos de trabajo, imagen institucional, ...
E	Revisar la eficacia funcional de la cultura organizacional	Diagnóstico cultural
R	Realizar cambios culturales acordes con la estrategia y necesidades de los diferentes grupos de interés	Redefinición de política y estrategia de la organización

Cuestiones clave para autoevaluar **Puede valorar la idoneidad de su práctica (máxima = 100)**

¿Los líderes han hecho pública el Propósito, la Misión y los Valores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los líderes han comunicado la Visión de futuro?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los líderes transmiten los principales Objetivos y Planes Estratégicos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han definido claramente las reglas internas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La selección de personal tiene en cuenta la sinergia de las personas con los valores de la organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existe un proceso de acogida y socialización inicial para los nuevos empleados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El feedback que se realiza en la evaluación del desempeño es coherente con los valores de la cultura organizacional?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existe un sistema de reconocimiento coherente con los valores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se realizan actos sociales para reforzar la cultura?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La organización utiliza símbolos o imágenes coherentes con la cultura que quiere transmitir?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

tasubinsa	Autor: Jose Perez Plano Angel Minondo	Cargo: Ex gerente
	Empresa/organización: Tasubinsa	
	Actividad: Integración social y laboral de personas con discapacidad intelectual	Contacto: www.tasubinsa.com