

Análisis de la Cultura Organizacional

Principios y métodos
Enfoque Cualitativo

María del Pilar Perdomo Giraldo
Universidad Icesi
mperdomo@icesi.edu.co

“Un interés en la historia reside en el estado actual de la cuestión: nos volvemos hacia los capítulos anteriores, cuando la evolución actual, violentamente, se bifurca e inquieta. Entonces nos acordamos de plantear la pregunta: ¿cómo y por qué hemos llegado hasta aquí? ”.Michel

Serres

TRABAJO Y ORGANIZACIONES

- Preindustrial:
 - Sistema feudal → campesinos.
 - Agremiaciones
 - Mercaderes
 - Funcionarios
 - Aparición de la burguesía
- Formas de salariado no industrializado

TRABAJO Y ORGANIZACIONES

Discursos Industriales y Post-Industriales

- Racionalidad → Orden → Teorías clásicas, administración científica, teoría de la decisión (Taylor, Fayol,) → de estados de ocultamiento hacia el estado industrial.
- Integración → Consenso → RH, nuevas RH, funcionamismo, teoría de los sistemas, teoría de contingencias, cultura corporativa (Durkheim, Mayo, Parsons) → del capitalismo empresarial al bienestar capitalista.

TRABAJO Y ORGANIZACIONES

- Mercado → Libertad → Teoría de la firma, economía institucional, costos y transacciones, dependencia del recurso → de la administración capitalista al capitalismo neoliberal.
- Poder → Dominación → Weber (neo-radicales), marxismo crítico-estructuralista, procesos de trabajo, teoría institucional (Weber y Marx) → del colectivismo liberal al corporativismo.

TRABAJO Y ORGANIZACIONES

- Conocimiento → Control → etnometodología, cultura / símbolos organizacionales, posestructuralismo, teoría del actor social (Foucault y Garfinkel) → de la modernidad industrializada al postmodernismo post-industrializado.
- Justicia → participación → Ética de los negocios, mordalidad y desarrollo organizacional, democracia, teoría de la participación, teoría crítica (Habermas y Cortina) → de la represión a la participación.

Punto de Partida

¿Por qué es tan fácil ignorar la cultura organizacional?

- Líderes y administradores →
 - Resistencia a focalizarse en algo “etéreo”
 - No es “cuantificable” ni “correlacionable” con otras dimensiones.
 - No ven la practicidad de comprenderla.
 - Los teóricos han ofrecido múltiples, variadas, contradictorias y confusas visiones sobre ella.

La Moda de la Cultura Organizacional

- Atribuir cultura a la organización → fenómeno reciente.
- Aparece en 1960 como sinónimo de clima → características permanentes o situacionales percibidas por los miembros de una organización.
- En 1970 se populariza como cultura corporativa
- Peters y Waterman (En busca de la excelencia)
 - “(...) el predominio y coherencia de la cultura ha demostrado ser una cualidad esencial de las empresas sobresalientes (...)

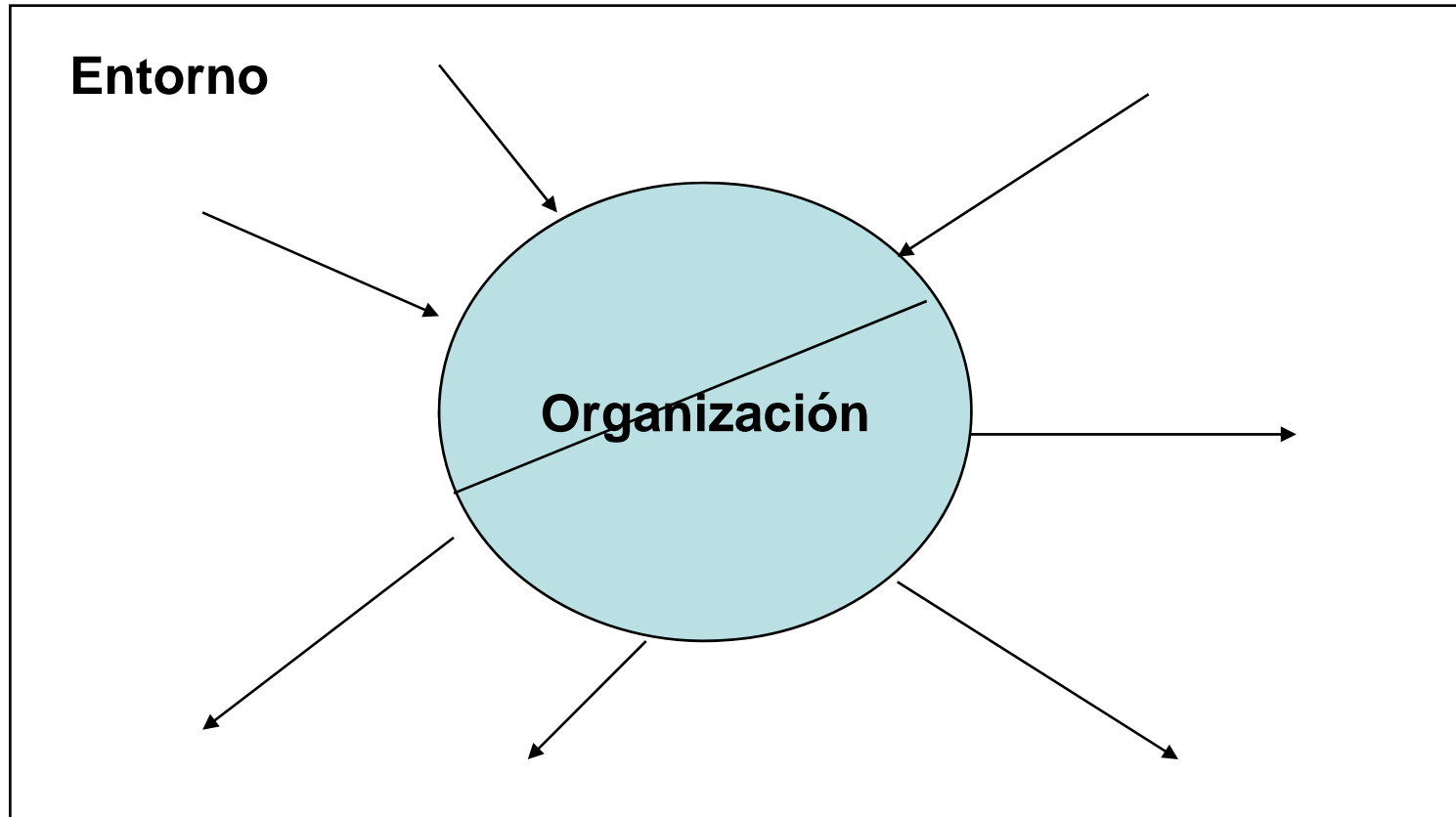
Visiones de Cultura

- Existe una estructura en la variedad que puede servir de base para el entendimiento mutuo.
- Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamiento, sentimiento y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida → programas (software) mental.
- Programas mentales tienen origen en los entornos sociales.

Re-pensar la Organización

- Paradigma de la simplicidad:
 - Causalidad lineal
 - Extero-regulación → identidad se establece desde el exterior.
 - Homogeneidad de los sistemas: suprarmonía.
 - La idea del orden → preestablecido.
 - El reduccionismo → análisis y síntesis de la realidad:
 - Trivialización → Todo ocurre según lo preestablecido.

Re-pensar la Organización



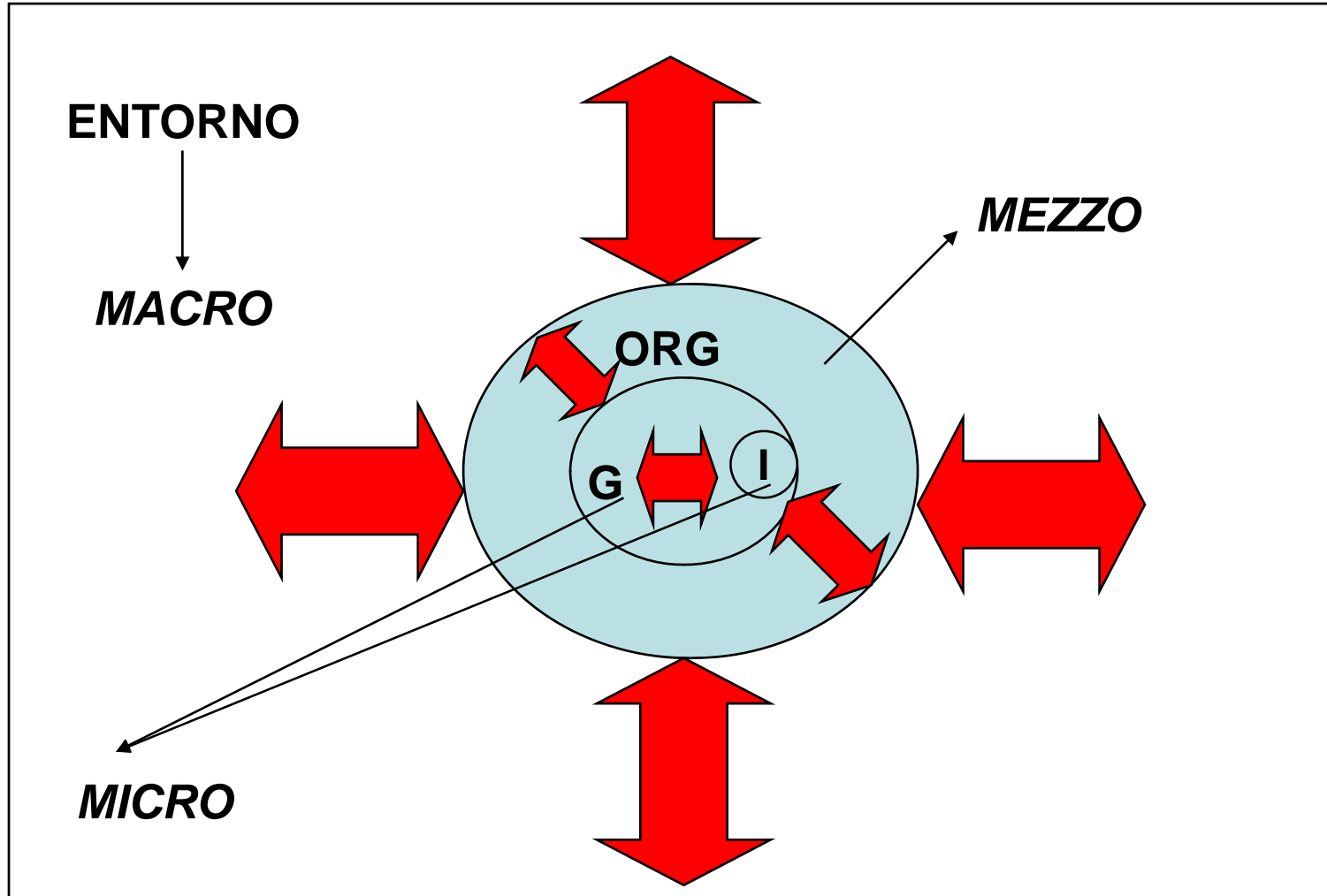
Re-pensar la Organización

- Paradigma de la complejidad
 - Realidad organizacional → producto de fuerzas complementarias, simultáneas y antagónicas, internas y externas.
 - Racionalidades
 - Esquemas culturales
 - Requisitos tecnológicos
 - Objetivos enunciados: misión y visión
 - Modos de relación → interacción.
 - Valoración del tiempo → ciclos, momentos, historia.
 - El clima → tensiones y equilibrios.

Re-pensar la Organización

- Paradigma de complejidad (cont...)
 - Policausalidad
 - Transversalidad
 - Equilibrio dinámico: conflicto es una constante.
 - Recursividad → capacidad de adaptación.
 - Identidad → rasgos que el sistema elabora durante su funcionamiento.
 - Voluntad de los fundadores, historia, jerarquía, naturaleza del producto, uso de la tecnología, ciclos internos.

Re-pensar la Organización



Re-pensar la Organización

- Concepto de Cultura
 - Permite acercarse a la complejidad de la realidad organizacional.
 - Considera las transformaciones y variaciones en el tiempo.
 - Apunta a recuperar los elementos más fundamentales de la identidad organizacional.
 - Recupera la organización como ente social → escenario de interacción y de re-construcción de la realidad social.

Modelos de Cultura

Etkin y Schvarstein (1994 y 1995)

- Visión sistémica: Modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados.
- Cultura puede ser leída → semiótica.
- Racionalidades dominantes determinan:
 - Relaciones
 - Propósitos
 - Normatividad
 - Dinámica
 - Orden... De la vida organizacional

Modelos de Cultura

Etkin y Schvarstein (1994 y 1995)

Racionalidades:

- **Política:** lucha por el poder, reconocimiento.
- **Afectiva:** Capacidad de integración/disociación emociones respecto de la tarea.
- **Técnica:** Reconocimiento de los medios tecnológicos como mediadores de las relaciones.
- **Económica:** privilegio de las condiciones materiales.
- **Ideológicas:** Concepciones de mundo que se imponen.
- **Estructural:** Lo que considera la organización como mas eficaz para su funcionamiento.

Modelos de Cultura

-Denison y Neale (1996)-

- Cuatro conceptos centrales:
 - Misión: El grado en que la organización conoce por qué existe y cuál es su dirección.
 - Envolvimiento: Grado en que tanto individuos como todos los niveles están comprometidos en la dirección que ellos conocen.

Modelos de Cultura

-Denison y Neale (1996)-

- Adaptabilidad: Habilidad de la organización para conocer lo que los clientes quieren y el grado en el cual ella puede responder a las fuerzas y demandas externas.
- Consistencia: Habilidad de los sistemas y procesos de la organización para soportar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos propuestos.

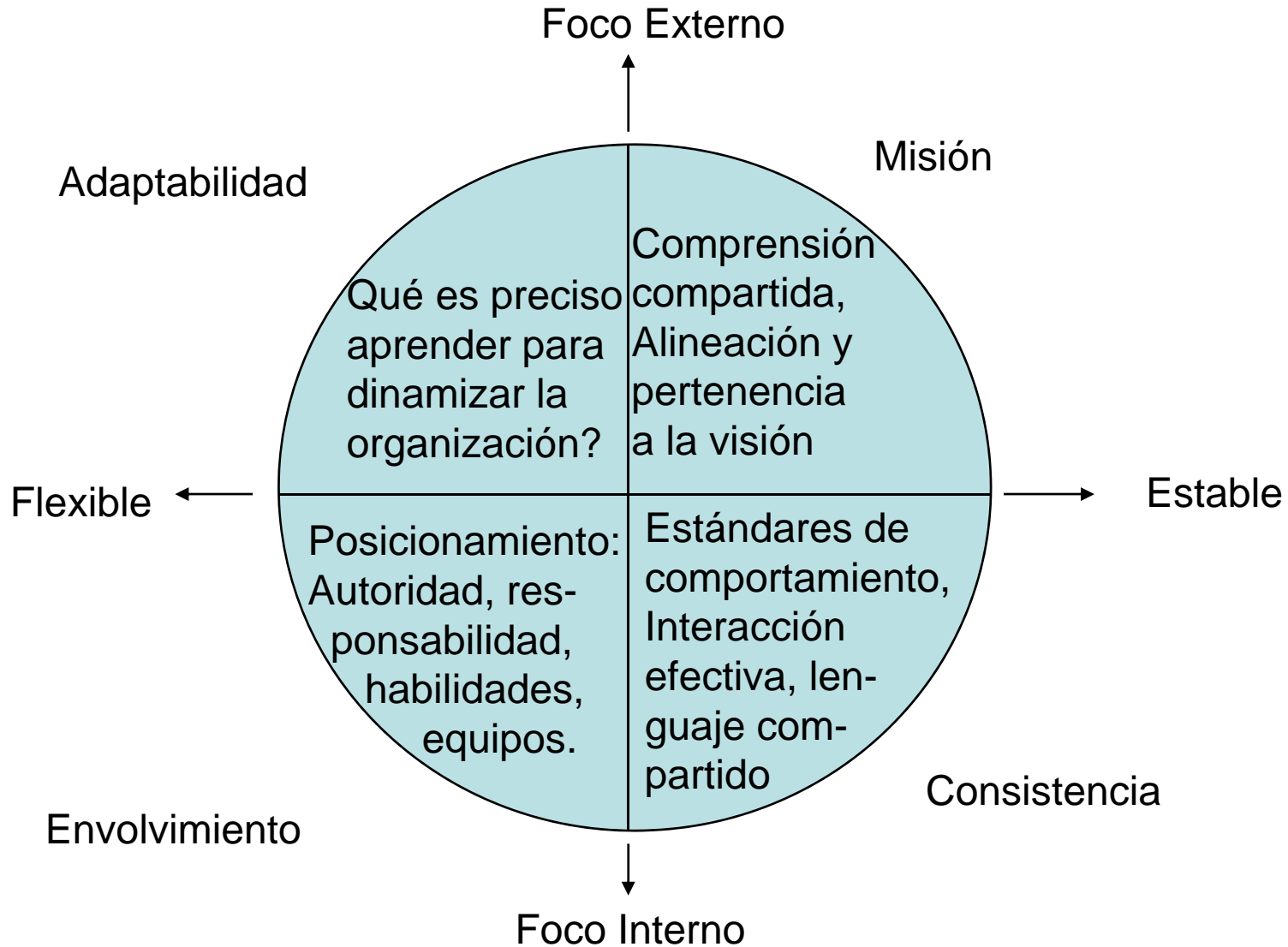
Modelos de Cultura

-Denison y Neale (1996)-



Modelos de Cultura

-Denison y Neale (1996)-



Modelos de Cultura

-Modelo de Hofstede (1999)-

Cultura:

- Modelos de pensamiento, sentimiento y actuación.
- Fenómeno colectivo, compartido por las personas que comparten un entorno social.
- Es aprendida.
- Habitus: sistema de disposiciones permanentes y transferibles predispuestas a funcionar como principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones.

Modelos de Cultura

-Modelo de Hofstede (1999)-

- Elementos de la Definición de Cultura Organizacional:
 - Es holística : refiere a un todo.
 - Está históricamente determinada.
 - Está relacionada con símbolos y rituales.
 - Se construye socialmente: es creada y conservada por un grupo (organización).
 - Es blanda (Peters y Waterman → es dura).
 - Es difícil de cambiar (divergencia).

Modelos de Cultura

-Modelo de Hofstede (1999)-

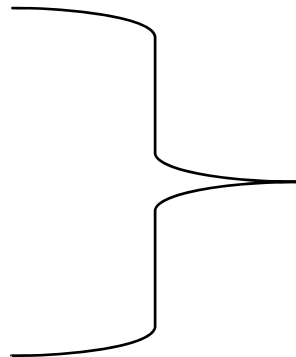
- Los ejes centrales de la cultura organizacional son:
 - Símbolos → palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen significado concreto y que sólo es reconocido por quienes comparten la cultura.
 - Héroes → personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características apreciadas y que sirven como modelos de conducta.

Modelos de Cultura

-Modelo de Hofstede (1999)-

– Rituales: Actividades colectivas técnicamente superfluas para la consecución de un fin deseado, pero que socialmente (y dentro de la cultura) son esenciales. Se llevan a cabo por sí mismas.

- Símbolos
- Signos
- Rituales



PRÁCTICAS: sólo tienen valor y pueden ser interpretadas por quienes comparten la cultura.

Modelos de Cultura

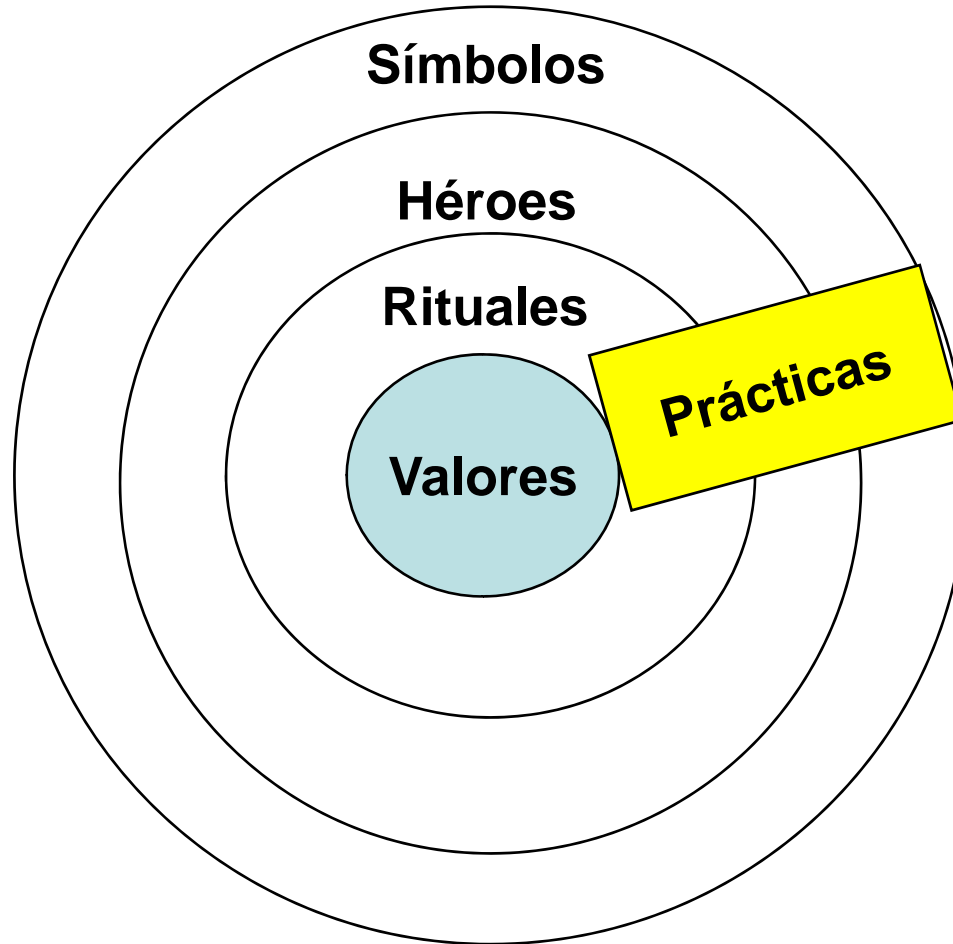
-Modelo de Hofstede (1999)-

- Valores: Son tendencias amplias a preferir ciertos estados de las cosas a otros.
 - Implican una coincidencia entre lo que es deseable (lo que está bien en general - ideología) y lo deseado (lo que está bien y es bueno, individualmente – lo práctico-).
 - Las normas son los criterios aplicados a los valores que existen dentro de la organización.

Modelos de Cultura

-Modelo de Hofstede (1999)-

**Programación
mental
que distingue
a los
miembros de
una
organización
de
los de otra.**



Modelos de Cultura

-Modelo de Hofstede (1999)-

6 Dimensiones de la Cultura:

1. Orientación al proceso frente a la orientación a los resultados.
 - Preocupación por los medios y personas Vs. Preocupación por los objetivos y resultados.
2. Orientación al empleado frente a orientación al trabajo.
 - Preocupación por las personas y sus problemas Vs. Preocupación por las tareas.

Modelos de Cultura

-Modelo de Hofstede (1999)-

3. Corporativismo frente a profesionalidad.
 - Identidad de los empleados depende de la organización.
 - Culturas corporativistas: las normas de la organización abarcan comportamiento laboral y personal.
 - Culturas profesionales: la vida privada sólo concierne a las personas.

Modelos de Cultura

-Modelo de Hofstede (1999)-

4. Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados.

- Culturas abiertas: fácil integración del sujeto a la organización.
- Culturas cerradas: organización es cerrada y secretista.

5. Grado de estructuración interna de la organización: Control laxo Vs. Control estricto.

Modelos de Cultura

-Modelo de Hofstede (1999)-

6. Normativismo frente a pragmatismo.

- La orientación al cliente se basa en normas inviolables e impuestas desde el exterior.
- La orientación al cliente se guía por las transformaciones o movimientos del mercado.

Modelos Revisados

- Interés por lo individual y lo colectivo
- Implican investigaciones tanto cuantitativas como cualitativas.
- Reconocen la influencia del medio en la cultura organizacional.
- Se basan en lo “percibido” y “efectivo”.

Modelo Alternativo

-Enfoque Cualitativo-

- Cultura organizacional es producto de una “negociación constante y permanente del sentido” → *interacción*.
- El concepto central es el de “significación”
 - Las personas construyen significaciones y sentidos de las normas, prácticas, procedimientos y acontecimientos que ocurren en la organización.
 - Las significaciones dan cuenta de la “cultura” construida.

Modelo Alternativo

-Enfoque Cualitativo-

- No existe una visión única de la cultura organizacional.
- La realidad organizacional (cultura) son producto de redes de relaciones → telaraña o tejido.
- Comprender la cultura es de por sí intervenir sobre la realidad organizacional.

Modelo Alternativo

-Enfoque Cualitativo-

“Intervenir en una organización implica comprender la manera como ésta extiende sus maneras de producir sentido al generar nuevos significados y apropiar lo que llega a ella.

... Mas allá de la obtención de unas consecuencias esperadas, la intervención es un momento privilegiado para visualizar la manera en que las organizaciones dan sentido a aquello que entra en su esfera, para apropiarlo, rechazarlo, reelaborarlo según sus propias condiciones” Gutiérrez, 2002.

Modelo Alternativo

-Enfoque Cualitativo-

- Métodos de análisis de la cultura:
 - Historias de vida laboral.
 - Historias de vida organizacional.
 - Reconstrucción de la memoria colectiva → narrativa o a través de imágenes.
 - Observaciones y diarios de campo.
 - Entrevistas a profundidad.
 - Sesiones de grupo.
 - Triangulación metodológica

Modelo Alternativo -Enfoque Cualitativo-

- ¿Qué hacer con el material?
 - Establecer categorías de análisis.
 - Modelo de Etkin y Schvarstein: Racionalidades dominantes.
 - Modelo de Denison y Neale: Misión, involucramiento, adaptabilidad y consistencia.
 - Modelo de Hofstede:
 - Rituales, Héroe y Símbolos (prácticas) + Valores.
 - 6 Dimensiones de la cultura organizacional.

Modelo Alternativo

-Enfoque Cualitativo-

- Otras categorías de análisis:
 - Concepción de trabajo → significación de la labor realizada.
 - Concepción de organización → Enunciados acerca de la organización.
 - Dinámicas de cambio → Acontecimientos transformadores.
 - Significados otorgados desde lo externo (y apropiadas por los actores)

Modelo Alternativo

-Enfoque Cualitativo-

- Procesos formales → enunciados relativos al conjunto de procesos de gestión que contribuyen al desarrollo de las personas y de la organización.
- Aprendizaje (individual u organizacional) → dominios nuevos derivados de la experiencia.
- Vínculo con la organización → Identificación con la misión y políticas organizacionales.
- Vínculo con la labor en sí misma → valoración (emocional) del trabajo.

Modelo Alternativo

-Enfoque Cualitativo-

- Vínculo con las personas → Calidad de las interacciones.
- Desarrollo social → proyección y trascendencia de la actividad laboral personal en la comunidad.
- Formación → Acciones que contribuyen al desarrollo de la persona en su trabajo.
- Yo laboral → cómo se ven las personas al interior de la organización.

Modelo Alternativo

-Enfoque Cualitativo-

- Conciencia sustituta / Dirección → la relación planteada con los directivos como mediadora de la relación con el trabajo.
- Reconocimiento → valoración del trabajo recibida de un directivo.
- Campo de acción laboral → autonomía y heteronomía.
- Marcas Culturales → Huellas o sucesos significativos en la vida organizacional.

Actividad

- Lectura de la Historia Organizacional de Sotrandes Ltda.
- Elección de una (1) categoría de análisis, en cualquiera de los modelos presentados.
- Identificación de contenidos ajustados a la categoría elegida.
- Análisis hipotético de la cultura organizacional a partir de la categoría.

Bibliografía

- Fischer, C. y Alford, C. (2002). Consulting on culture. A new bottom line. En: Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 52 No. 3. Pp 206-217.
- Rentsch, J. (1990). Climate and Culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. En: Journal of Applied Psychology, Vol. 75, No. 6. Pp 668-681.
- Hofstede, G. Culturas y Organizaciones. Madrid: Alianza, 1999. Capítulos 1 y 8.
- Schvarstein, L. Psicología Social de las Organizaciones. Buenos Aires: Paidós, 1995. Capítulo 1.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. Identidad de las Organizaciones. Buenos Aires: Paidós, 1994. Primera parte.
- Debates en psicología: Organizaciones, Cultura y Trabajo. Bogotá: Universidad Javeriana, 2002.
- Marín, C. Sotranes Cuenta su Historia. Material de trabajo del proyecto Psicosociología del Transporte Urbano en Bogotá. Bogotá: PUJ, 2000. Material sin publicar.