

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN CRÍTICA

Adela Chávez.<sup>1</sup>

Instituto Politécnico Nacional.

Baltasar Ocadiz Ocadiz<sup>2</sup>

### RESUMEN

Hablar de cultura organizacional es hablar de las relaciones humanas y su forma de organización a través del tiempo para satisfacer sus necesidades, independientemente de que estas sean materiales o espirituales. En un principio la organización humana no representaba ningún problema para la obtención de sus satisfactores pues la naturaleza imponía las reglas del juego. El hombre estaba expuesto a climas extremos, escaso alimento, enfermedades de todo tipo, peligro de ser atacado por fieras o por otras organizaciones, etc. Lo cual solo permitía al ser humano sobrevivir penosamente. Poco a poco las herramientas utilizadas fueron mejorando para cumplir su función no se sabe a ciencia cierta si como producto del proceso de trabajo o por accidente. Cuando se habla de diseño de la organización, ya se está tratando de alguna elección, de algún proceso mediante el cual se piense en agrandar o reducir a la misma, a insertar funciones específicas. Por lo tanto ya se habla de un sistema de producción e incluso de sistemas que prestan servicios financieros. La organización entonces se encuentra en una etapa de desarrollo en la que no solo se trabaja para la obtención de bienes elementales para sobrevivir sino, ante el constante reto de hacer mejor las cosas en el menor tiempo posible y mayor beneficio posible.

La cultura organizacional como se conoce actualmente no ha existido siempre. Como se comentó anteriormente, la preocupación de los que piensan en crear una cultura organizacional lo hacen también pensando en los tiempos o ciclos de vida de una empresa de acuerdo a las variables más importantes como son el macroambiente y su relación con la estructura interna de la empresa, la competencia, las políticas de gobierno, el marco jurídico, aspectos sustentables de la empresa, etc. En el sistema capitalista que predomina a nivel global se cae necesariamente en una carrera desenfundada por vencer a la competencia, por obtener las mayores ganancias, por ser líder en costos. Y todo esto gracias a una mejor estructura organizacional tanto en la producción como en la administración. Por lo tanto, bajo el capitalismo se ha avanzado como nunca en el desarrollo de teorías de la organización, retomando lo mejor de las escuelas clásicas, estructuralistas, de sistemas y de contingencias para adecuar el mejor modelo a cada empresa ya que como las huellas digitales ninguna es igual a otra así sean empresas diseñadas bajo una misma plantilla como las franquicias.

---

<sup>1</sup> Lic. En Comercio Internacional, Maestra en Ciencias en Administración Pública. Docente e investigadora del Instituto Politécnico Nacional. Imparte unidades de aprendizaje de Economía Internacional. E-mail: adelita1122@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Lic. En economía por el Instituto Politécnico Nacional, Maestro en Ciencias en Alta Dirección. Consultor en Desarrollo Organizacional. E-mail: baltasar15@hotmail.com

**Palabras clave:** Cultura Organizacional, Teorías de la organización, Mind, Soul, Sistema de producción.

**Key board:** Organizational Culture, Theories of organization, Mind, Soul, Production system.

## **ABSTRACT**

Speaking of organizational culture is talking about human relationships and their organizational form over time to meet their needs, regardless of whether they are material or spiritual. At first human organization did not represent any problem for the obtaining of its satisfiers because nature imposed the rules of the game. The man was exposed to extreme climates, scarce food, diseases of all kinds, danger of being attacked by beasts or other organizations, etc. Which only allowed the human being to survive painfully. Little by little the tools used were improving to fulfill their function is not known for sure if as a result of the work process or by accident. When we talk about the design of the organization, we are already dealing with some choice, some process by which we think about enlarging or reducing it, to insert specific functions. Therefore, there is already talk of a production system and even systems that provide financial services. The organization is then in a stage of development in which not only work to obtain basic goods to survive, but facing the constant challenge of doing things better in the shortest time possible and the greatest possible benefit. Organizational culture as it is known today has not always existed. As previously mentioned, the concern of those who think about creating an organizational culture do so also thinking about the times or life cycles of a company according to the most important variables such as the macroenvironment and its relationship with the internal structure of the company. company, competition, government policies, legal framework, sustainable aspects of the company, etc. In the capitalist system that predominates globally, it necessarily falls into a rampant race to beat the competition, to obtain the highest profits, as a cost leader. And all this thanks to a better organizational structure in both production and administration. Therefore, capitalism has progressed as never before in the development of theories of the organization, taking up the best of the classical, structuralist, systems and contingency schools to adapt the best model to each company since as the fingerprints none is the same as another, whether they are companies designed under the same template as franchises.

## INTRODUCCION

El sistema capitalista por su naturaleza surge como una organización social compleja en la que el crecimiento constante, la lucha por los mercados y los territorios, el deseo irrefrenable de lucro, la reducción de costos, etc. Van de la mano con otras características igualmente importantes, pero diametralmente incumplibles como por ejemplo una publicidad engañosa, guerras comerciales, empobrecimiento de las masas, reducción de costos con base en productos de baja calidad, desempleo creciente, secrecía industrial, etc. Surge entonces la pregunta ¿Cuál es la salida para que exista un concilio entre el capital y el trabajo, de una nueva cultura organizacional?

El sistema trabaja de forma mecánica, fría, en donde las empresas juegan un papel de mediadoras entre los dos factores antes citados y la experiencia nos dice que muchas de las disciplinas han surgido como producto de administraciones que cada vez parecen más humanistas pero que en su creación misma llevan siempre el “síndrome” de un intercambio desigual entre los factores capital y trabajo por muy sofisticadas que sean las relaciones laborales. El desarrollo organizacional como parte de la cultura organizacional plantea en sus objetivos el hacer a la organización más eficaz por medio del nuevo aprendizaje de los empleados, en donde no solo aprendan, sino que se aproveche su creatividad y así también, logren la superación personal y organizacional. Coordinando los objetivos individuales y organizacionales. Es necesario enseñar a los empleados a aprender a aprender. Pinto, (2012:24)

La cultura organizacional como tal viene a ser la descripción de un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización (Documento de catedra, 2007) Es importante aclarar que cuando se habla de cultura organizacional se limita a un resumen mecánico del deber ser administrativo, sin embargo, la praxis muestra algo mucho más complicado en donde intervienen otros factores motivacionales como es el poder y los conflictos de intereses.

El objetivo de la presente investigación se basa en mostrar la cultura organizacional en sus formas de organización bajo el modo de producción capitalista, así como sus contradicciones.

## 1 DESARROLLO

La empresa –pública o privada- es en sí una organización social en donde convergen una multiplicidad de factores que dan como resultado no solo la obtención de bienes y servicios, sino una constante interrelación entre seres humanos con diferentes intereses tanto de prestigio como de colaboración, pero entonces se debe ser más acertado en cuanto a la separación de la cultura organizacional en sí y el comportamiento humano para sí. Weber, citado por Zalazar, (2011), plantea al respecto refiriéndose a la burocracia como grupo social en cuanto a la cotidianeidad en el uso de la palabra burocracia ya que se le usa en el ámbito de las organizaciones públicas que constituyen

el Estado, olvidando que las burocracias en cualquiera de sus sentidos operan también en el sector privado. Parafraseando a Weber, el considero a la burocracia como un tipo de poder y no como un sistema social. Un tipo de poder ejercido desde el Estado por medio de su clase en el poder, la clase dominante. Para Zalazar, (2011). Una vez que la autoridad y el poder que ejerce ésta son legitimados, la relación entre los individuos se convierte en una relación de dominación. El dominador impone su voluntad a los demás, (dominados) en virtud de las convenciones sociales que ambos comparten y los dominados, por su parte, están compelidos a obedecer. Entonces para que exista una relación de dominación deben concurrir las siguientes conductas:

- Un individuo que domine o un grupo de dominadores.
- Un individuo o grupo dominado.
- La voluntad de los dominadores de influir en la conducta de los dominados y una expresión de esa voluntad, (mandato).
- Evidencia de la influencia de los dominadores.
- Testimonio directo o indirecto de esa influencia, traducido en términos de la obediencia del mandato.

Como se puede observar las teorías modernas de comportamiento organizacional, cultura organizacional, desarrollo organizacional, coaching, benchmarking, y otras se basan en conceptos de nuevo tipo desarrollados por teóricos de la administración, muchos de ellos académicos, pero con poco recorrido en los pasillos empresariales y sobre todo con escaso compromiso ante el cierre de espacio entre el conflicto del capital y el trabajo.

La cultura organizacional en sí y para sí, se dice que la cultura organizacional es la forma como se hacen las cosas en determinada empresa, y en efecto cuando se entra a una oficina, salón de clases, restaurante, hogar, etc. Se siente cierta vibración que varía en una forma u otra. Esta vibración es el clima o atmosfera de la organización y depende también de otros factores como la disposición de los muebles, iluminación, limpieza, organización del trabajo, pero sobre todo la actitud de los empleados o integrantes de la organización.

Recordando a Kant cuando habla de la “cosa en si” *Diccionario filosófico marxista · 1946:56* surge incluso una pequeña contradicción al descubrir que este concepto solo se hace visible con su manifestación, es decir, cuando el fenómeno aparece ante los ojos del hombre y antes solo era ajeno a la conciencia de este y concretando lo anterior se puede decir entonces que en cuestión organizacional la cultura o “hacer las cosas” en este o aquel lugar es independiente a la voluntad del hombre o dicho en términos marxistas se establecen relaciones económicas independientemente de su conciencia y de su voluntad.

Sin embargo, lo anterior no debe tomarse en forma mecánica y absoluta ya que cuando se da dicho fenómeno se manifiesta ante los ojos del hombre y se puede perfeccionar, es decir, cambiar su forma

y contenido de acuerdo a los intereses de la organización, cambiar su función para alcanzar en forma eficiente los objetivos propuestos. Entonces volvemos la mirada nuevamente a Kant para hablar de la cosa para sí o para nosotros, o sea hacer que el hombre se vuelva como creador de los procesos en vez de ser solamente una pieza más que pone en funcionamiento todo el aparato productivo-administrativo.

La capacitación de nuevo tipo consiste entonces en un sentimiento de autocrítica por parte de los empleados que reciben la capacitación por un lado y por otro los directivos, gerentes, supervisores, coordinadores. Que de una u otra forma han venido trabajando con un viejo "grid" y que se rehúsan a implementar nuevos estilos de mando y dirección. Al parecer bajo un nuevo esquema de trabajo ya no son los empleados los que no quieren romper con viejos paradigmas, hoy en muchas empresas todavía persiste la mentalidad de empresarios del siglo XIX por miedo tal vez a poner en evidencia la ineficacia y conformándose con un pobre nivel de competitividad de sus empresas.

En este aspecto el papel de la capacitación o de los asesores consiste en sensibilizar a los empresarios para que entiendan las ventajas de contar no solo con nuevos procesos, nueva imagen e identidad corporativa, sino sobre todo con un nuevo capital humano que a fin de cuentas es quien da la personalidad a la empresa y construye día a día la marca y prestigio de la firma. Las empresas que se dedican a la capacitación no solo de trabajadores y empleados deben enfocar sus baterías a los dueños y directores de estas para lograr un efecto integrador. Es decir a quienes toman decisiones

Los centros de capacitación se convierten entonces en los verdaderos directores de la orquesta para diseñar, crear las partituras, poner en práctica lo diseñado, dar seguimiento y convertirse desde fuera o desde dentro de la organización en un elemento activo que facilite los procesos y para esto el clima o atmosfera laboral deberá ser incubada como estructura para que por encima de ella se monten los escenarios que se requieran. El trabajo intelectual para crear la cultura organizacional requiere de personal profesional que no solo provenga de la academia, sino de la experiencia y capacidad para interpretar la realidad de cada empresa y de esta manera personalizar las estrategias.

## **2 LA RELACIÓN ENTRE LA BASE Y LA SUPERESTRUCTURA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Desde el punto de vista marxista, la cultura organizacional debe ser cuestionada por la forma en que se presenta el comportamiento organizacional. El concepto de fuerza de trabajo en el que se considera al ser humano como un elemento dinámico y revolucionario por estar en contacto directo con los medios de producción, desarrollando nuevas tecnologías, instrumentos de trabajo y formas de organización que satisfagan de manera eficaz sus necesidades.

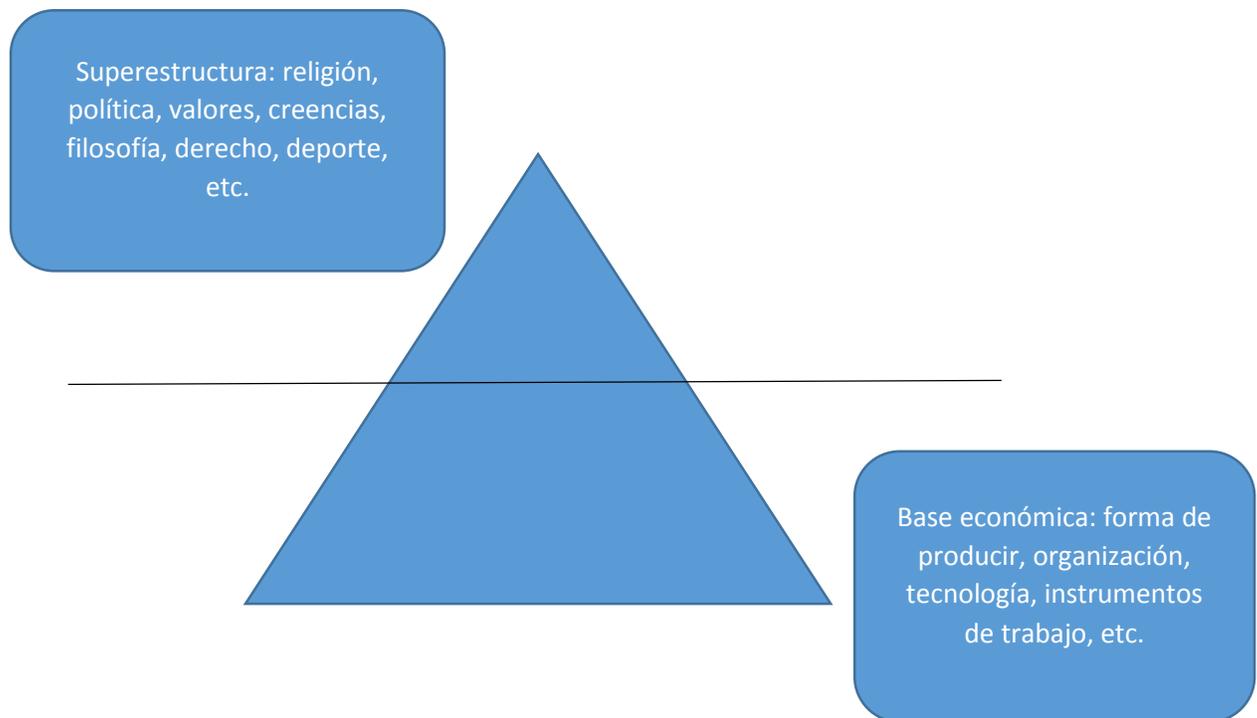
Como se mencionó anteriormente, la cultura organizacional es un conjunto de elementos tales como valores, tradiciones, políticas, supuestos, creencias y comportamientos del individuo y la

organización. Todos los elementos anteriores corresponden a lo que en la teoría marxista se denomina como superestructura. Este concepto se refiere a la forma en que se manifiestan precisamente las ideas, conciencia, cultura, política, derecho, religión, educación, deporte, etc. Y todo esto a partir de la base o estructura económica que es a su vez determinada por el modo de producción correspondiente, en este caso el capitalismo.

El régimen y las instituciones políticas, así como las formas de conciencia social, moral, ciencia, filosofía, etc. “según sean las condiciones de existencia de la sociedad, las condiciones en que se desenvuelve su vida material así son sus ideas, sus teorías e instituciones políticas”. (Stalin). (14). Dicho de otra manera, de la forma en que se vive materialmente, así se manifiestan las formas de conciencia con respecto a esa forma específica de vida.

A continuación, se muestra en el cuadro 1 el esquema de la base y la superestructura.

Cuadro 1. Base y superestructura de cultura organizacional



Fuente: elaboración propia.

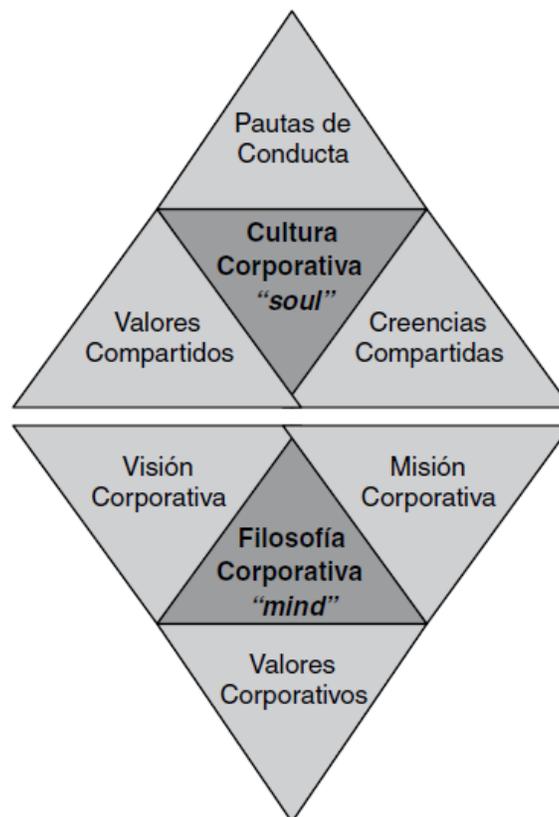
¿Cuál es la importancia entonces para la cultura organizacional si se analiza desde este enfoque? Charon, (2007), La parte teórica de la cultura de la organización es rescatable desde el punto de aprovechamiento como herramienta, pero debe ser validada desde varios aspectos prácticos tomando en cuenta objetivamente características psicosociales del individuo y la forma en que se

relacionan con las estructuras y políticas de la empresa. De lo que se trata en última instancia es de que reduzcan lo más posible las distancias entre lo que se hace en la empresa y hacia donde se quiere llegar de acuerdo a las condiciones materiales y espirituales (valores ) de los empleados y trabajadores, en otras palabras lo que es el “soul” de la empresa. De acuerdo a las características propias de la identidad corporativa de esta.

Se entiende por “soul” la cultura corporativa, las pautas de conducta, valores compartidos y creencias compartidas que son consideradas como la parte real de la organización, mientras que la filosofía corporativa “mind” es la visión corporativa, la misión corporativa y los valores. Capriotti. (2009).

A continuación, se muestra en el cuadro 2 el esquema del “Soul” (cultura corporativa) y la filosofía corporativa “mind” (filosofía corporativa)

Cuadro 2. Esquema del Soul. Cultura Corporativa y Filosofía Corporativa.



Fuente: Capriotti, (2009).

### **3 CONCLUSIÓN**

Para lograr los niveles óptimos de competitividad en una empresa, independientemente de el régimen político de que se trate se deben atender aspectos fundamentales de congruencia entre lo que requiere la empresa partiendo de sus condiciones actuales y hacia donde se quiere situar (nueva estructura) es decir, en donde se encuentra actualmente y en donde quiere estar. La congruencia como valor tiene que ser necesariamente una relación objetiva entre la autocrítica de los directivos hacia su empresa y su compromiso para transformar la cultura organizacional para encaminarse hacia los objetivos propuestos.

Por su parte los trabajadores y empleados en ese mismo sentido deben ser lo suficientemente honestos para manifestar sin sentirse amenazados en los diferentes cursos y talleres sus puntos de vista y comentarios sobre temas instrumentales encaminados a lograr los objetivos propuestos, los errores y vicios en las áreas de trabajo y la forma en que se pueden solucionar mediante análisis presentando observaciones dirigidas a los directivos de la empresa. Una forma de llegar a esta situación es la de compartir como equipo en las mesas de discusión las fórmulas que equilibren a los intereses tanto del personal directivo como del personal táctico y operativo dependiendo de la naturaleza de los objetivos.

Los diseñadores de la cultura organizacional también deben aceptar el compromiso de monitorear antes, durante y después de la implementación de una nueva cultura organizacional las etapas con sus resultados parciales para evaluar el desempeño de todas estas y hacer los ajustes necesarios en caso de observar alguna desviación con respecto al nuevo estado de la empresa.

#### 4 REFERENCIAS

- 1 Borisov, M. (1977), Diccionario de economía política, México: Ediciones de cultura popular.
- 2 Capriotti, P. (2009) , Branding corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Colección Libros de la empresa, Santiago: Colección libros de la empresa.
- 3 Cultura organizacional. Tpm. Documento de catedra., Recuperado de:  
<https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- 4 Diccionario filosófico marxista · 1946:56 Recuperado de:  
<http://www.filosofia.org/enc/ros/cosas.htm>
- 5 Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. Ciencia en su PC, numero 5, 2007, pp. 87-95, Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba, Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- 6 Echavarría, M. A. (2012). Escuela de Organización Industrial. Recuperado de:  
<https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>
- 7 Juárez, A. (1984) Diccionario filosófico, pp. 38-39 Recuperado de:  
<http://www.filosofia.org/enc/ros/bases.htm>
- 8 Pinto, M. E. (2012). Desarrollo Organizacional. Red tercer Milenio. Primera edición. P. 24
- 9 Zalazar, R.J. (s/fecha). Introducción a la administración: paradigmas en las organizaciones. Málaga: Eumed