

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones  
(diciembre 2020)

## LO TRASCENDENTAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

**Adrián Orozco Lechuga**<sup>1</sup>

Universidad Autónoma de Yucatán,  
Facultad de Contaduría y Administración  
[orozco.lechuga@hotmail.com](mailto:orozco.lechuga@hotmail.com)

**Teresita de Jesús Sabido Domínguez**<sup>2</sup>

Universidad Autónoma de Yucatán,  
Facultad de Contaduría y Administración  
[tere.sabido@correo.uady.mx](mailto:tere.sabido@correo.uady.mx)

---

<sup>1</sup> Estudiante de la maestría en Gestión y Cambio Organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración, UADY

<sup>2</sup> Doctorada en Administración por la Universidad del Sur. Catedrática de la Facultad de Contaduría y Administración, UADY

## **Resumen**

En este trabajo se ofrece una reflexión sobre cultura organizacional. Se destaca que es un término susceptible a muchas definiciones e interpretaciones, y es debido a la abundante literatura que ocupa la materia. Repasando las concepciones que diversos autores ofrecen sobre cultura en general y sobre cultura organizacional en particular, se postula que no es un tema trivial sino trascendental. Se expone que la cultura organizacional es de naturaleza intangible e invisible; se pueden ver y hasta medir sus efectos, pero la cultura es un comportamiento y carece de una dimensión física, por lo que tiene una magnitud adimensional. También se afirma que en todas las organizaciones, cultura organizacional y estructura organizacional conforman una simbiosis. Además, se expone que la constitución semiótica de la cultura se debe a que se trata de transmisión de información, puesto que la cultura trasmite y comunica por medio de actitudes y relaciones simbólicas. Igualmente, se afirma que el cambio de la cultura organizacional es posible, pero puede requerir un largo tiempo, que varía de cinco a diez años debido a que exige cambiar valores, símbolos, mitos y comportamientos de la organización. También se relaciona el liderazgo y la historia de las organizaciones con la cultura organizacional, subrayando lo determinante que resulta la cultura propia del líder en la construcción de la cultura de la organización. Finalmente, se concluye que la existencia de una organización es producto de una cultura que la creó, de tal modo que lo más trascendente de la cultura organizacional es que ésta surge del mundo de significados en el que habita el hombre.

**Palabras clave:** cultura organizacional, estructura organizacional, simbiosis, liderazgo, significados.

## **THE TRANSCENDENTAL OF ORGANIZATIONAL CULTURE**

### **Abstract**

This work offers a reflection on organizational culture. It stands out that it is a term susceptible to many definitions and interpretations, and it is due to the abundance of literature that occupies the matter. Reviewing the conceptions that various authors offer about culture in general and about organizational culture in particular, it is postulated that it is not a trivial subject but a transcendental one. It is stated that the organizational culture is intangible and invisible in nature; its effects can be seen and even measured, but culture is a behavior and lacks a physical dimension, so it has a dimensionless magnitude. It is also stated that in all organizations, organizational culture and organizational structure make up a symbiosis. In addition, it is stated that the semiotic constitution of

culture is due to the fact that it is about transmission of information, since culture transmits and communicates through attitudes and symbolic relationships. Likewise, it is stated that changing the organizational culture is possible, but may require a long time, varying from five to ten years because it requires changing values, symbols, myths and behaviors of the organization. Leadership and the history of organizations are also related to organizational culture, underlining how decisive the leader's own culture is in the construction of the organization's culture. Finally, it is concluded that the existence of an organization is the product of a culture that created it, in such a way that the transcendental of organizational culture is that it arises from the world of meanings in which man lives.

**Keywords:** organizational culture, organizational structure, symbiosis, leadership, meanings.

## 1. INTRODUCCIÓN

Muy pocos, y probablemente ni uno solo, de los libros que tratan, por ejemplo, sobre administración de empresas, ciencias sociales o estudio de las organizaciones omite mencionar el tema de la cultura organizacional en sus páginas. En algunos textos, “cultura organizacional” se expone con gran profundidad y suele ocupar un capítulo entero. Sin duda, existe una copiosa literatura sobre cultura organizacional que abarca desde aspectos teóricos hasta investigación especializada. Sin embargo, por ser un tema recurrente y con abundante literatura, pueden suscitarse dos situaciones, a saber. En primer lugar, que se asuma como un tema tan amplio como general, provocando que los estudiantes y practicantes lleguen a considerarlo como trivial u obvio; en segundo lugar, que la excesiva información sobre cultura organizacional, así como su variedad de definiciones, cause desconcierto o confusión. En cualquier caso, el riesgo está en que se pase por inadvertida la trascendencia de la cultura organizacional. Al respecto, como un antecedente necesario, en este trabajo se considera importante conceptualizar, aunque sea de manera breve y somera, el significado de “cultura”.

Cultura es una palabra repleta de definiciones. Su definición, como la de muchas otras palabras, cambia de acuerdo a la época y las circunstancias. Todos los conceptos sufren una metamorfosis en su definición con el paso del tiempo, y el significado de cultura es un ejemplo que incluso suele ser motivo de controversia entre sociólogos, antropólogos e historiadores, por mencionar a algunos. Kroeber y Kluckhohn (1952, en Bertalanffy, 2019) recopilaron y discutieron más

de 160 definiciones de cultura sin sacar a relucir una definitiva. Ante tal exceso, es inevitable que afloren reiteraciones, ambigüedades y confusiones.

Al margen de definiciones metafísicas o epistemológicas, cultura, en términos generales, puede concebirse como un conjunto amplio y complejo que incluye conocimientos, creencias, mitologías, artes, leyes, ideologías, sistemas de producción y distribución de la riqueza, costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades que, como miembro de una sociedad, ha adquirido el ser humano en el tiempo. Tiempo y cultura son inseparables.

Por otra parte, desde una perspectiva antropológica, Saltzmann (1997) expone un error recurrente en el que suelen incurrir quienes tratan de explicar una cultura: dar la impresión que una cultura se mantiene fija e inalterable; constante. El autor afirma que “todas las culturas son dinámicas” (p. 27). En efecto, el proceso de desarrollo cultural difiere entre las sociedades y las instituciones, pero ninguna cultura permanece estática. A su vez, Kuper (2001, p. 21) expone que “en su sentido más general, la cultura es simplemente una manera de hablar sobre las identidades colectivas”.

Una concepción contemporánea de lo que significa cultura es la de Schein (2004), quien la considera como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente al grado de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Ahora bien, en las organizaciones, la cultura puede considerarse como el conjunto de valores, normas, creencias y entendimientos que sirven de guía para los integrantes de la organización, y se comparten y enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse (Daft, 2011). Además, como señala Chiavenato (2009, p. 119), “cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. También es cierto que, en las organizaciones como en las civilizaciones, la cultura es heterogénea y dinámica. Adicionalmente, está el hecho de que la estructura sigue a la cultura de la organización, no al revés. La forma en que se configura una empresa o institución guarda una relación directa con la forma en que piensan y sienten sus miembros de mayor jerarquía, es decir, con la cultura que impera en la organización.

Entonces, por la relevancia de lo que cultura significa para las organizaciones, el objetivo de este trabajo es ofrecer una breve revisión del pensamiento que diversos autores dedicados al estudio de las ciencias sociales y administrativas exponen sobre la cultura organizacional, con el fin de reflexionar sobre su significación y destacar que no es un tema trivial sino trascendental.

## **2. EL CONCEPTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cada ser humano posee una personalidad única, lo cual quiere decir que cada individuo cuenta con rasgos y características particulares que influyen en la forma en que actúa e interactúa con los demás. Entre las personas pueden existir muchas semejanzas, pero nunca identidades completas; todos somos distintos. Cuando se dice que alguien es amable, extrovertido, relajado, tímido, o agresivo, lo que se hace es enlistar sus rasgos de personalidad. En un paralelismo, Robbins y Coulter (2014) exponen que las organizaciones también tienen personalidad, que es su cultura organizacional; cultura que influye en la manera que la organización se relaciona con su entorno.

La cultura organizacional es un concepto fundamental para una empresa porque proporciona identidad organizacional a los empleados y, en general, a todos con los que interactúa, sean individuos o instituciones. La cultura es el contenido de una visión que define lo que representa la organización. También es, sin duda, una fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros.

Para Newstrom (2011), la cultura organizacional es una fuerza para determinar la conducta individual y grupal de sus integrantes; el autor señala que “esta cultura quizá sea un producto deliberado de sus miembros clave, o tan sólo una evolución al paso del tiempo” (p. 92). Es relevante notar que la cultura organizacional se puede conceptualizar desde la alta dirección; la cultura puede nacer desde las posiciones de mayor jerarquía de las organizaciones. En realidad, lo más común es que los miembros de mayor jerarquía en la organización sean los pioneros de la cultura organizacional.

Por otra parte, algo que distingue a la cultura organizacional es su naturaleza intangible e invisible; se pueden ver y hasta medir sus efectos, pero la cultura es un comportamiento. En otras palabras, la cultura organizacional representa, casi siempre, normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. La cultura de las organizaciones “no se percibe ni se

observa, pero sí sus efectos y consecuencias” (Chiavenato, 2009, p. 143). La cultura organizacional no se puede medir como se mide el tiempo o la longitud, más aún, no tiene una unidad de medida; la cultura no se puede medir en kilogramos, litros o amperes. La cultura organizacional, por carecer de una dimensión física, tiene una magnitud adimensional.

Hacia una conceptualización de la cultura organizacional, ésta se puede idealizar como el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización con diversos agentes como son proveedores, clientes y otras organizaciones o entidades externas. Adicionalmente, la cultura organizacional, de acuerdo con Jones (2008, p. 8), “está formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza”. En todas las organizaciones, cultura organizacional y estructura organizacional tienen una relación simbiótica.

### **3. LO SIMBÓLICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Desde un punto de vista historiográfico, la investigación del pasado de las organizaciones puede llegar a concebir que cuando cambian las culturas, el mundo cambia con ellas. Por supuesto, no ocurre así; el cambio transforma las percepciones sociales pero no altera la estructura de la naturaleza. Las personas que han sufrido una transformación cultural no cambian, por ejemplo, la estructura del movimiento orbital de los planetas o la velocidad constante de la luz en el vacío.

La cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización; influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización. Sin embargo, a diferencia de la estructura organizacional, que es muy visible y fácil de trazar e interpretar, en la cultura “pierde sentido la cuestión de saber si la cultura es conducta estructurada, o una estructura de la mente, o hasta las dos cosas juntas mezcladas” (Geertz, 2003, p. 24). La cultura tiene una estructura simbólica, la cultura organizacional es semiótica.

Para Bauman (2002), la constitución semiótica de la cultura es que se trata de transmisión de información. La cultura trasmite y comunica por medio de actitudes y relaciones simbólicas. En el mismo sentido, la idea de cultura que propugna Geertz (2003) se orienta a resaltar que una cultura se trata, en esencia, de un concepto semiótico ya que el hombre está inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, y la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en

busca de significaciones. Desde una perspectiva sistémica, Bertalanffy (2019, p. 206) es contundente: “La ciencia social se las ve con seres humanos en el universo de cultura creado por ellos. El Universo cultural es ante todo un universo simbólico”.

Por su parte, Daft (2011) destaca que una herramienta para interpretar la cultura organizacional es el símbolo, es decir, algo que representa otra cosa. El autor expone que las ceremonias, las historias y los ritos son todos símbolos de una organización, debido a que representan valores más profundos para sus miembros. Ciertamente, los símbolos, los héroes y las ceremonias refuerzan los valores de cooperación, tradición y de seguir políticas y prácticas establecidas como formas de alcanzar las metas en las organizaciones.

En las organizaciones, lo preponderante de la cultura está en los simbolismos que los miembros adoptan y comparten. La cultura es la guía general de comportamiento organizacional y, específicamente, “la cultura puede ser inferida de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional” (Koontz, Wehrich y Cannice, 2008, p. 227). Toda organización tiene sus propios intereses, e impone sus metas y objetivos a sus miembros por medio de rituales y símbolos, los cuales definen la biografía de la organización. Como ente social, la organización se expresa y manifiesta semióticamente desde su cultura organizacional, y así construye y define su historia como organización.

#### **4. LA TRASCENDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La efectividad de una organización también está influida por la cultura de la misma. La cultura organizacional siempre afecta la forma como se desarrollan las funciones gerenciales de planeación, de organización, de selección de personal, de dirección y control, por mencionar algunas. La cultura organizacional es una manera de ver y sentir, sí, pero también es una forma de actuar y transmitir. Lo trascendente de la cultura organizacional es que, bajo análisis, permite conocer el pasado, entender el presente y visionar el futuro de una organización.

Como exponen Hellriegel y Slocum (2009), muchas de las creencias y los valores fundamentales de la cultura de una organización se expresan en forma de historias que se vuelven parte de su tradición; los miembros antiguos relatan a los nuevos estas historias que transmiten la cultura existente y que hacen hincapié en aspectos importantes para la organización. De una manera especial, las historias de liderazgo en las organizaciones forman parte de su cultura, pero liderazgo no es sinónimo de éxito. Aunque son numerosas las historias que narran el éxito de muchas organizaciones a partir de la

visión y las decisiones del líder, también es posible que la cultura del líder pueda llegar a ser la perdición de la organización.

Son muchos los casos que narran cómo el líder de una organización imprime sus propios valores y creencias en la constitución de la cultura organizacional. Desde organizaciones políticas como el partido que Adolfo Hitler formó en Alemania o el gobierno del luchador social Nelson Mandela en Sudáfrica, hasta grandes empresas contemporáneas de tecnología como Microsoft, Apple o Facebook, los líderes de cada una de ellas sembraron sus creencias y valores para definir la cultura de sus organizaciones. La cultura organizacional tiene, principalmente, un ingrediente humano.

Para Daft (2011, p. 376), “la cultura de una organización se inicia con un fundador o un primer líder que articula e implementa ideas y valores particulares como una visión, una filosofía o una estrategia de negocios”. Cuando esas ideas y valores conducen al éxito de la organización, se institucionalizan y surge una cultura organizacional que refleja la visión y la estrategia del fundador o del líder; se construye, de este modo, una historia organizacional que vincula estrechamente a la cultura organizacional con el liderazgo de la organización.

La trascendencia de la cultura organizacional es que construye y define la historia de la organización. Muchas de las creencias y los valores fundamentales de la cultura de la organización se expresan en forma de historias que se vuelven parte de su tradición. Los empleados antiguos relatan a los nuevos estas historias que transmiten la cultura existente y que hacen hincapié en aspectos importantes de esa cultura. Sin duda, la cultura organizacional guarda una relación estrecha con la narrativa histórica de una organización.

¿Puede cambiarse una cultura organizacional? Sí, pero el cambio puede requerir un largo tiempo, que puede variar de cinco a diez años porque exige cambiar valores, símbolos, mitos y comportamientos de la organización (Koontz et al., 2008). Para lograrlo, se requiere liderazgo ya que, como argumenta Schein (2004), la cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda y no se pueden entender por separado.

No es fácil cambiar la cultura de una organización, pero es posible hacerlo y en ocasiones debe hacerse porque “en el caso de organizaciones que están fallando o de cambios importantes en el entorno externo de la organización, el cambio de cultura resulta esencial” (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 467). Si los atributos culturales de una organización no se ajustan a las expectativas cambiantes de los grupos de interés, sean internos o externos, su existencia corre peligro y eso es, indudablemente, un hecho trascendental de la cultura organizacional.



Por lo trascendente de la cultura organizacional, el tema es recurrente en libros, artículos, ponencias y conferencias. Es una materia tan vasta e inagotable, que su estudio abarca a prácticamente todas las profesiones y se puede analizar desde muy diversas corrientes de pensamiento y desde muy distintos enfoques. Lo concerniente y trascendente de la cultura en las organizaciones hace que su estudio e investigación sea pertinente y se mantenga vigente. Mientras existan las organizaciones, de cualquier naturaleza que sean, sus culturas se seguirán estudiando y también transformando.

## **5. CONCLUSIONES**

La cultura es un retrato de la conducta y del liderazgo en las organizaciones, y se puede concluir que la cultura organizacional es un conglomerado de símbolos con un significado único para los miembros de una organización. Pero también, como las personas cambian y se transforman con el paso del tiempo, la cultura organizacional tiende a transformarse; lo hace con mucho esfuerzo, pero es un cambio posible y en ocasiones necesario para la supervivencia de la organización. En las organizaciones, todo intento de cambio está sujeto a fuerzas a favor y en contra de la transformación de la organización, y la cultura no es la excepción.

Finalmente, la existencia de una organización es, en gran medida, producto de una cultura que la crea y, por lo tanto, lo más trascendente de la cultura organizacional es que ésta surge del mundo de significados en el que habita el hombre. Al respecto, como anota Bertalanffy (2019), el hombre tiene valores que son más que biológicos y que trascienden la esfera del mundo físico; en ese mismo sentido, el autor es concluyente: "En contraste con las especies biológicas que han evolucionado por transformación genética, el género humano es el único que exhibe el fenómeno de la historia, íntimamente vinculada a la cultura, el lenguaje y la tradición" (p. 207).

Por último, es importante señalar que la investigación sobre cultura organizacional no está terminada ni se vislumbra que su fin se encuentre próximo. Es un tema retador, por lo complejo, e intimidante, por lo extenso. Sin embargo, investigar, filosofar o reflexionar sobre cultura organizacional es muy estimulante porque se trata de una empresa intelectual y profunda que siempre encuentra novedades y descubre reiteradamente fenómenos inéditos e inesperados. Y si este trabajo ayuda a la reflexión sobre lo trascendente de la cultura en las organizaciones, su objetivo se habrá cumplido.

## REFERENCIAS

- Bauman, Z. (2002). *La cultura como praxis*. Barcelona: Paidós.
- Bertalanffy, L. von. (2019). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (23ª reimp.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). México: Cengage Learning.
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas* (12ª reimp.). Barcelona: Gedisa.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12ª ed.). México: Cengage Learning.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (5ª ed.). México: Pearson Educación.
- Koontz, H., Wehrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (13ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Kuper, A. (2001). *Cultura. La versión de los antropólogos*. Barcelona: Paidós.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., y Coutler, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). México: Pearson.
- Salzmann, Z. (1997). *Antropología; Panorama general* (22ª ed.). México: Publicaciones Cultural.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3a ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.