

# Circular mensual

## La Cultura Organizacional: reposicionando la historia

**“Lo que tienen en común compañías como Coca – Cola, Disney, Nike y Hewlett Packard es una cultura corporativa que influye positivamente en sus resultados finales. Pero a pesar de su capacidad para crear o destruir negocios, la cultura corporativa sigue siendo, hoy en día, el recurso empresarial menos utilizado”.**

Por Psic. Beatriz Martínez García

**Gofee, R; Jones, G**  
**“El carácter organizacional”**



Dos autores británicos, Rob Gofee y Gareth Jones, profesores de Comportamiento Organizacional en la London Business School y de Desarrollo Organizacional en el Henley Management College respectivamente, han desarrollado un modelo que describe cuatro tipos de cultura diferentes, sobre las cuales se puede caracterizar una organización. Esta entrega se basa en la obra de estos dos autores y su propuesta técnica, la cual creamos una propuesta que permite reposicionar a la cultura organizacional en un lugar de relevancia cuando pensamos en la estrategia de recursos humanos.

### **La importancia de la cultura**

Las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los investigadores que han estudiado el impacto de la cultura en los integrantes de una organización, indican que ésta ofrece y fomenta una forma de estabilidad. “Existe el

sentimiento de que la estabilidad, al igual que el sentido de identidad organizacional se debe a la cultura de una organización”<sup>1</sup>

Sin embargo, la cultura organizacional es un tema que, si bien resulta columna vertebral de todas las organizaciones, muy pocas veces es tomado en cuenta a la hora de pensar su estrategia. Se trata de un tema del que mucha gente habla, pero que, en los hechos resulta aún difícil de clarificar. “No le puedo decir lo que es la cultura, pero sé lo que es cuando la veo”<sup>2</sup>, dicen las personas cuando se les pregunta acerca de la cultura.

La cultura integra valores, símbolos, comportamientos y asunciones que son ampliamente compartidos en el seno de una organización.

<sup>1</sup> Gibson, Ivancevich, Donnelly. “Las Organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos”

<sup>2</sup> Gofee Rob y Jones Gareth. “El carácter organizacional”

Es una forma común de pensar, lo que produce una forma de acción común en el lugar de trabajo. Normalmente estas asunciones, creencias y valores compartidos no son explícitos sino implícitos y por ello es difícil ponerla en palabras, por más que se pueda ver en las normas o los valores definidos por la organización.

Shein<sup>3</sup> (1985) plantea la siguiente definición: “la cultura es el modelo de suposiciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

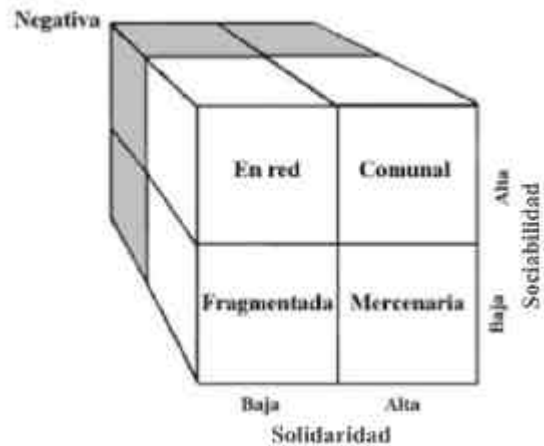
Más allá de la definición que tomemos, todos los autores coinciden en que cada cultura tiene características generales. Cada organización tiene una cultura que le es particular, es aceptada por la mayoría de los integrantes y se perpetúa en el tiempo.

Goffee y Jones plantean que el carácter organizacional (como llaman a la cultura) puede ser “iluminado” mediante la sociabilidad y solidaridad. “La sociabilidad es una medida de la amigabilidad entre los miembros de una comunidad. Se da entre personas que comparten valores similares, ideas, historias personales, actitudes e intereses comunes. Las relaciones de solidaridad, por su parte, están basadas en tareas comunes, intereses mutuos, y objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician a todas las partes involucradas, se gustan personalmente o no entre ellas”, dicen los autores.

Con base a estas dos variables, construyen un cuadro de doble entrada (“Cubo de la doble S”), en el cual identifican 4 culturas diferentes: en red, mercenaria, comunal y fragmentada. A medida en que la sociabilidad y la solidaridad se mueven (o sea aumentan o disminuyen) se van configurando cada una de las cuatro culturas.

Estas culturas están definidas en base a cuatro parámetros, sobre los cuales se deberá realizar un severo análisis para concluir acerca del tipo

o tipos de cultura: Espacio Físico (aspecto que la proxémica, el estudio de las relaciones de las personas con el espacio físico, aborda en su totalidad), Tiempo, Comunicación e Identidad.



Ninguna de estas cuatro culturas se da, por lo general, de manera pura, pero las tendencias nos permiten comprender el escenario en el que se encuentra cada organización, y actuar en consecuencia.

### **La Cultura Comunal: como una familia**

Estas culturas suelen ser habituales en las empresas que comienzan sus actividades, porque son organizaciones pequeñas, centradas en un producto y gestionadas, generalmente, por su fundador.

Según los autores, estas serían las características principales en base a las variables definidas:

- Espacio físico: Son organizaciones donde el espacio es compartido formal o informalmente. Hay pocas separaciones, sin grandes diferencias entre ellas.
- Tiempo: Los integrantes de este tipo de organizaciones presentan una vida profesional muy absorbente (fundamentalmente porque se trata de organizaciones que están en el comienzo de su gestión). Por tanto, las actividades dentro y fuera de la empresa aparecen como unidos, sin límites claros.
- Comunicación: Dominan los canales informales. La comunicación no verbal (vestuario, color, símbolos) es muy importante y la

<sup>3</sup> Shein, Edgar H. “Organizational Culture and Leadership”

misma se da de manera muy fluida entre los diferentes niveles.

- **Identidad:** Hay una gran identificación con los valores organizacionales y una intensa lealtad, incluso fuera de la organización.

Las empresas comunales tienen un sentimiento de urgencia respecto a sus productos, un sentimiento que dice que las personas que usan los productos de la competencia están cometiendo un error. Estas culturas no se dan solamente en los start ups. Se caracterizan por rituales de inducción y de egreso y las relaciones humanas y las vidas personales tienen un rol destacado.

Sin embargo, mantener el equilibrio entre solidaridad y sociabilidad no es sencillo, por lo que el riesgo que esta cultura pase a ser disfuncional es elevado. En su fase negativa, puede golpear fuertemente las estructuras familiares, absorbiendo el trabajo gran parte de la vida de los individuos, generando finalmente problemas que repercutirán en el trabajo.

### ***La Cultura en Red: todos somos amigos***

Las formas positivas de esta cultura producen un ambiente de amistad y amabilidad, mostrando sus miembros entre sí altos niveles de empatía y confianza. La gente se conoce y se aprecia. Y no necesariamente deben ser organizaciones pequeñas en su tamaño. Esta cultura también puede darse en grandes organizaciones con presencia global (los autores citan el ejemplo de Heineken, una empresa con fuertes tradiciones familiares que tiene su sede en una antigua casa de Amsterdam donde originariamente vivía la familia fundadora).

Las características son:

- **Espacio físico:** Estas culturas presentan una verdadera gestión de puertas abiertas, donde existe libertad de movimiento. Los diferentes niveles jerárquicos aparecen unidos físicamente.
- **Tiempo:** La mayoría de las situaciones se manejan como situaciones informales. Existen actividades sociales frecuentes (muchas de ellas fuera del horario de trabajo) y el conocimiento interpersonal data desde hace tiempo.

- **Comunicación:** Los procesos comunicacionales son muy fluidos, fuera de los sistemas formales. Existe un marcado intercambio de información y una alta creatividad en el trabajo. Se hace una especial atención a la forma de comunicar, más que al contenido de la comunicación
- **Identidad:** Existe una fuerte identificación de unos con otros, con fuertes lazos informales. Las diferencias existentes en los grupos de trabajo son minimizadas. Existen rituales sociales importantes.

En estas organizaciones la amistad se muestra también en otros patrones de comportamiento. Por ejemplo, cuando se detecta un error, no se busca al culpable, sino cómo solucionar ese error y ayudar a la persona a que no se vuelva a cometer. Los que tienen menor rendimiento no son puestos en evidencia, sino que se les ayuda.

En su fase negativa, esta cultura puede volverse muy tolerante hacia el bajo rendimiento. Puede resultar difícil para los amigos criticar determinadas acciones, por lo que el bajo rendimiento es tolerado por lo general, generando usualmente reuniones largas e improductivas en las cuales es difícil llegar a un acuerdo.

### ***La Cultura Mercenaria: trabajar sin fines de semana***

Estas empresas tienen su objetivo puesto en el mundo exterior, dicen los autores. Examinan con detalle a la competencia y la comparan con sus propios procesos productivos. En esta cultura un producto es un buen producto sólo si el mercado lo aprueba y si no, es desechado. Su baja sociabilidad conlleva un destacado sentimiento de justicia, sólo se asciende por méritos, dejando de lado las relaciones interpersonales o las subjetividades. Por lo general se trata de organizaciones con estructuras planas, pero muy claras respecto a las líneas de autoridad.

Las principales características son:

- **Espacio físico:** La distribución física es meramente funcional. Existe poco espacio y en la decoración sobresalen los premios ganados. La prioridad es claramente el cliente.

- **Tiempo:** Por lo general las jornadas son largas hasta finalizar el trabajo, y esto está claramente explicitado e internalizado. Se valora y se protege la vida particular, por lo que no es fácil conocer a las personas fuera del lugar de trabajo.
- **Comunicación:** La comunicación es muy directa y centrada en el trabajo. Los informes suplantando a las comunicaciones distendidas de otras culturas y sólo está orientada a la tareas. Las reuniones son prioritariamente profesionales, y no hay incentivo a la expresión de situaciones personales
- **Identidad:** La identificación es con el éxito de la organización. Lo que une a las personas son objetivos más que sentimientos compartidos, por lo que las relaciones son meramente instrumentales.

Los miembros de esta cultura tienen niveles relativamente altos de tolerancia respecto al desacuerdo, el conflicto y el riesgo, lo que probablemente tiene que ver con la asunción subyacente de intereses compartidos (la falta de sociabilidad no tiene en cuenta lo personal del debate y el desacuerdo).

La forma negativa de esta cultura se puede dar a través de sentimientos de intranquilidad e implacabilidad, ya que pueden convertirse en culturas despiadadas. Debido al obsesivo enfoque en los resultados – dicen los autores – las personas que no logran estos objetivos pueden ser consideradas como inútiles y desvinculadas sin una segunda oportunidad.

### **La Cultura Fragmentada: la “no cultura”**

Según los autores, cuando se le pide a un integrante de esta cultura que la describa, seguramente responda: “¿De qué me está hablando Ud.? No tenemos cultura”.

La baja sociabilidad de la cultura fragmentada hace del respeto por las ideas una potente herramienta competitiva. No existe el temor de ofender a los amigos con la crítica, ni motivo alguno para no hacer algunos comentarios por ser leales a amigos o grupos de trabajo. Como estas culturas le dan más importancia a las ideas que a los individuos, muestran una gran tolerancia por los comportamientos idiosincrásicos

(por ejemplo no importa cómo se visten sus integrantes, entre otras cosas).

- **Espacio físico:** El espacio físico ha sido diseñado para favorecer el trabajo individual sin interrupción. Las puertas mayormente permanecen cerradas y las oficinas bien equipadas. Se trata de organizaciones que privilegian y fomentan el trabajo afuera de la oficina (teletrabajo, viajes, etc.)
- **Tiempo:** Sus integrantes solamente concurren a la oficina cuando es necesario. La ausencia es la norma habitual. Se trabaja por logro, por lo que existe poco conocimiento informal.
- **Comunicación:** La comunicación interpersonal se da por breves intercambios individuales. Existe una gran resistencia a la conformación de reuniones. Los documentos reemplazan la comunicación informal. Hay mayor comunicación hacia fuera (el cliente) que hacia adentro.
- **Identidad:** La identificación es con valores de individualismo y libertad, lo que produce diferencias significativas entre los individuos. La pertenencia es profesional más que organizacional y las vidas privadas no son conocidas.

La cultura fragmentada en su fase positiva, proporciona un amplio espacio para la libertad y la creatividad individual y ofrece a sus miembros la mayor de las flexibilidades en comparación con las otras culturas del cubo. Además, suele ser tan justa como la cultura mercenaria. Debido a su baja sociabilidad, los integrantes de la organización ascienden en función de sus ideas y no de sus conexiones personales.

En su fase negativa, y quizás el mayor problema que plantean estos autores, es que la cultura fragmentada dificulta el aprendizaje organizacional. La información no se comparte y las personas deben aprender por cuenta propia. Esto retrasa la incorporación de nuevos conocimientos y, si el aprendizaje se debilita, sostienen, también lo hace la creatividad. Se trata de una cultura idealmente de tránsito, donde el riesgo mayor está en la permanencia y el enquistamiento.



### ***Ni tan bueno ni tan malo: el peso de la historia y de la particularidad***

Una organización puede caracterizarse por una de estas culturas, pero la mayoría posee varias culturas a la vez. Además, parece existir un ciclo de vida para las cuatro culturas (aunque no necesariamente todas deben transitar por ese ciclo). Las empresas suelen empezar por una cultura comunal, fomentado por su pequeño tamaño en el comienzo y la posibilidad de que el dueño o fundador esté presente en la gestión cotidiana. A medida que el entorno se transforma la respuesta cultural al mismo experimenta profundos cambios. Cuando las empresas crecen, suelen pasar desde el cuadrante comunal hacia el en red, ya que resulta difícil mantener el equilibrio entre sociabilidad y solidaridad en grupos más grandes. Cuando las relaciones de reporting aumentan y los roles se diferencian, el aspecto solidario de la cultura comunal se debilita, aumentando la sociabilidad, disminuyendo el sentido compartido acerca de los objetivos, que es la característica definitoria de la solidaridad. Tras unos años, la cultura en red puede tornarse disfuncional. El desempeño insatisfactorio es tolerado demasiado a menudo y la búsqueda de consenso da lugar muchas veces a soluciones de compromiso.

Normalmente, cuando los mercados se vuelven más competitivos, la cultura se desplaza del cuadrante en red al de la cultura mercenaria, donde para sobrevivir, las empresas se ven obligadas a despedir algunos integrantes y a centrar su atención en los objetivos del negocio y en estándares de desarrollo para optimizar la rentabilidad.

En el mejor escenario posible, dicen los autores, estos cambios "tranquilizan la nave industrial", ya sea haciendo retornar algunas muestras de sociabilidad, colocando a la empresa en una versión más saludable de la cultura en red o bien reubicándola de nuevo en la cultura comunal. En el peor de los casos, estos movimientos de la cultura dañan de tal manera la confianza y la lealtad de sus miembros que tanto la solidaridad como la sociabilidad quiebran, generando una organización negativamente fragmentada. Una vez situada en esta cultura, la organización puede volver a alguna de las otras tres (con acciones específicas que busquen este retorno), pueden ser adquiridas

(comenzando el ciclo nuevamente), o lamentablemente, sucumbir a la realidad de un mercado al cual no le es posible responder.

Ninguna de las cuatro culturas es positiva o negativa por definición. Cualquier cultura puede ser funcional o disfuncional, dependiendo del entorno en el que se encuentren, así como de su historia y de cómo han sido resueltas las situaciones conflictivas por las que ha atravesado.

### ***Vivir o sufrir la cultura: un pavo real en el país de los pingüinos***

Como sintetiza la historia de Perry el Pavo Real<sup>4</sup>, el pájaro brillante, lleno de talento y colorido que va a vivir a la tierra de los pingüinos, las culturas no son buenas o malas en sí mismas. En el reino de los pingüinos, Perry muy pronto tropieza con problemas, ya que estos han establecido un clima organizativo, glacial, formal, burocrático, que se hace tangible por una enorme cantidad de reglas implícitas y valores muy diferentes a los de su mundo de pavos reales. A pesar de que le reconocen sus talentos, su estilo diferente e inusual hace que los pingüinos se sientan incómodos. Y también Perry.

La cultura, como lo mencionábamos al principio, puede no saberse definir, pero todos sabemos lo que es cuando lo vemos, o mejor dicho, cuando la vivimos. Su vinculación directa con el clima organizacional (y para la vida de la organización en general) la hace sumamente importante para cualquier estrategia de recursos humanos que la organización deba plantearse.

"La cultura informa directamente al clima – dice Ashforth, 1985 – ayudando a que los individuos definan lo importante para ellos y le atribuyan significado." "El clima es un sistema de creencias generalizadas que contribuye a la coherencia de una cultura y guía su desarrollo", dice Poole, 1985. "Es importante significar que el acompañante es el clima, mientras que la cultura sería como el director de orquesta

<sup>4</sup> Un pavo real en el país de los pingüinos. Hateley, Barbara; Schmidt, Warren H.

que con sus asunciones y valores compartidos llevaría la batuta”<sup>5</sup>.

En resumen, si no tenemos claro cuál es la cultura de nuestra organización, muy proba-

---

<sup>5</sup> Manuel Silva Vázquez, “El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención”. 1992

blemente fracasemos en cualquier intento de gestión que comencemos. Pensar la cultura, la historia de cada organización es sin duda el puntapié inicial para planificar, comprender los sucesos y anticipar posibles conflictos en la organización.



Pza. Cagancha 1335 P. 7  
Tel. 9024546 - Fax 9021337  
e-mail: [kpmg@kpmg.com.uy](mailto:kpmg@kpmg.com.uy)  
<http://www.kpmg.com.uy>

***Personas de Contacto:***

Cr. Franklin Sibille, Psic. Beatriz Martínez, Psic. Elena Rubin, Psic. Ma. Noel Padrón