

## Cultura Organizacional Relaciones entre la Antropología y la Administración.

Carlos Leyva Arroyo\*.

Actualmente, muchos expertos en "desarrollo organizacional" hablan con autoridad sobre "cultura" y su importancia para la buena marcha de las empresas modernas. Desde la década de los 60's se discute sobre este concepto, considerado patrimonio de la Antropología, en los centros de formación e investigación de administración de empresas.

Esta situación se debe a que los estudiosos de las organizaciones empresariales en su afán de dar cuenta de «la forma en que se hacen las cosas en una empresa» desarrollaron el concepto de «cultura organizacional» que, aunque respondía a necesidades eminentemente prácticas, permitía desarrollar teorías que daban cuenta de aquella compleja realidad social.

### Cultura Organizacional.

El concepto «cultura organizacional» surge de la constatación que cualquier agrupación de seres humanos, que persigue una finalidad específica, implica una organización sociocultural. Es decir necesita establecer normas y valores que regulen y orienten su conducta colectiva haciéndola recurrente, regular, coherente y previsible. El grupo social requiere asegurar su existencia y continuidad sustituyendo el «azar por la organización» (Lévi-Strauss, 1985:68). Aquellas normas, valores y formas tradicionales de ver el mundo, que son expresados y aprendidos entre los miembros de un grupo social específico a través de palabras, conceptos y símbolos es lo que los antropólogos han denominado «cultura».

Por otro lado, el término «organización» puede ser aplicado a cualquier colectividad humana donde exista una mínima diferenciación de roles como resultado de coordinar esfuerzos para alcanzar algún fin. Sin embargo, de acuerdo al contexto teórico en que fue desarrollado el término «organizacional» nos remite a las «organizaciones» que producen bienes o brindan algún servicio a cambio de una retribución monetaria. Entonces se puede afirmar que el término «organizacional» es equivalente a «empresarial».

A *grosso modo* podemos concluir que «cultura organizacional» viene a ser aquel conjunto de normas, valores y formas de ver el mundo que son desarrollados, expresados y aprendidos a través de palabras, conceptos y símbolos que rigen la conducta social de los miembros de una empresa determinada. Esta

definición implica afirmar que existe una cultura específica por cada empresa que aparece en el mundo.

### Otros conceptos de Cultura Organizacional.

Si bien el concepto de "cultura organizacional" pretende abstraer una realidad mucho más específica, presenta los mismos problemas que el concepto antropológico de "cultura", pues no existe una definición unánimemente aceptada. Debido a esto, existen innumerables definiciones para "cultura organizacional", por ejemplo para Carmen Cecilia Rivera «cultura organizacional es un conjunto de valores implícitos que ayudan a las personas en la organización a entender cuáles acciones son consideradas aceptables y cuales son considerados inaceptables. A menudo esos valores son comunicados a través de significados simbólicos»(1994:38).



Existe una cultura específica por cada empresa que aparece en el mundo

\*Antropólogo, UNMSM.

Edgard Schein define a la cultura de la organización como «el conjunto de suposiciones básicas inventadas, descubiertas y desarrolladas en la medida que la organización aprende a encarar sus problemas de adaptación al contexto externo y de integración interna, que son considerados válidos y que deben ser enseñados a los nuevos miembros, como son las maneras correctas de percibir, pensar y sentirse respecto a estos problemas» (Pinto, 1996).



«El estudio de la cultura de una empresa es, sobre todo, una actividad teórica».

Al respecto, Margalit Berlin resumiendo los postulados de varios autores, afirma que «Para Smircich y Calas, la cultura de una empresa no es estática, ni uniforme, se teoriza como una expresión creativa de los habitantes de un escenario particular, un proceso de simbolización que es amorfo, transitorio y sensual. El análisis organizacional intenta dar cuenta de las distintas estrategias que tienen sentido en el centro de trabajo. Según Martin y Siehl, la cultura está custodiada por la gerencia, es una expresión de autoridad y privilegio, es la gama simbólica a través de la cual se controlan las fuerzas desintegrativas y disfuncionales» (1995:34).

### Características de la Cultura Organizacional.

La «cultura organizacional» posee las siguientes características: a) Su periodo vital está ligado a la vigencia de la «empresa». b) Sus miembros son reclutados transitoriamente y su pertenencia está condicionada por razones pecuniarias y reglamentada por instrumentos legales. c) Sus miembros provienen de diferentes matrices culturales. d) Se fortalece y desarrolla por las relaciones sociales cotidianas. e) Su aparición está relacionada a las directivas (implícitas o explícitas) iniciales de su propietario o la administración.

### Elementos de la Cultura Organizacional.

Con la finalidad de tener un mejor acercamiento a la organización empresarial, Carmen Cecilia Rivera ha planteado un esquema conceptual de factores interdependientes que participan en su desarrollo, dividiendo a una empresa en tres componentes íntimamente ligados:

«1. El sistema socioestructural, integrado por las transacciones entre la estructura formal, las estrategias y administración, así como por objetivos y metas formales, líneas de autoridad y poder, control, evaluación, recompensas y demás elementos de funcionamiento organizacional.

2. El sistema cultural, compuesto por los elementos expresivos y afectivos de la organización y que conforman un conjunto colectivo de significados simbólicos: mitos, ideologías y valores.

3. Los empleados particulares, con personalidad, experiencia y talento propios son quienes pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido» (1994:37).

### Clasificación de las Culturas Organizacionales.

Otros autores han elaborado tipologías de «culturas organiza-

ciones» basándose en características de algunas empresas por ellos estudiadas y cuya experiencia pretenden generalizar, así Goffe y Jones (Ortiz de Zevallos : 1996), identifican 4 tipos de «culturas organizacionales», en función de los grados de sociabilidad y solidaridad, clasificándolas en: a) Fragmentada (baja solidaridad y baja sociabilidad). b) Comunal (alta solidaridad y alta sociabilidad). c) En red (alta sociabilidad y baja solidaridad). d) Mercenaria (baja sociabilidad y alta solidaridad). Juan Fresco, basado en los postulados de Kennedy y Deal, identifica, también, cuatro tipos de cultura organizacional que son: a) «la cultura del hombre duro y macho». b) «la cultura del trabajo mucho, juego mucho». c) «la cultura 'apuesta a la compañía'»; y d) «la cultura del proceso burocrático».

### Tipología de conductas sociales dentro de la Empresa.

Kennedy y Deal también han conseguido tipificar siete tipos de conductas sociales que manifiestan los trabajadores de las empresas: a) Los narradores. b) Los sacerdotes. c) Los murmuradores. d) Los chismosos. e) Las secretarías. f) Los espías; y, g) Las cábala. Cada uno de estos tipos de comportamiento social «conforman los personajes de la red cultural; individuos

*o grupos que deben ser claramente detectados para conseguir el conocimiento suficiente que permita la implementación de un cambio y lograr un mejor manejo de las organizaciones»* (Fresco, 1995: 34-35).

Se han desplegado importantes esfuerzos para clasificar las distintas «culturas organizacionales» lo que demuestra el profundo interés y la seriedad con que se aborda dicha tarea. Sin embargo, el uso de estas tipologías lleva implícito el riesgo de simplificar el comportamiento colectivo de los miembros de una cultura organizacional. Cada cultura posee una dinámica propia, condicionada por las conductas individuales y por la «personalidad» de los propietarios o los gerentes. Por lo tanto, aunque existan condiciones similares en dos empresas distintas, donde se manifiestan conductas sociales que se adecúan a modelos teóricos definidos, su funcionamiento puede ser diametralmente opuesto.

#### **Algunas razones para estudiar las culturas organizacionales.**

Las culturas organizacionales deben ser estudiadas para que los administradores de las empresas tengan un mejor conocimiento de las características sociales de los recursos humanos que disponen. Esto incidirá en la calidad de los servicios que brindan o en la calidad de los productos que elaboran, así como en la consecución de un clima laboral más estable y poco propenso a los conflictos.

El estudio de la «cultura» de las organizaciones empresariales permite entonces: a) Conocer el funcionamiento de los patrones de comportamiento social que se gestan y manifiestan al interior de una «empresa», pues su justa comprensión brinda una guía eficaz para el proceso de toma de decisiones a nivel administrativo. b) Diseñar

estrategias que faciliten la adaptación del recurso humano a las nuevas condiciones laborales planteadas por la innovación tecnológica y los nuevos procesos organizativos impuestos por la competencia en el mercado. c) Orientar a la Administración para que sus requerimientos estén acordes con los patrones de conducta social que los trabajadores, como miembros de «culturas más tradicionales», ponen en juego cuando participan de las labores que la «empresa» les asigna. d) Socializar los valores de la empresa, es decir hacer conocer y entender a los trabajadores qué conductas sociales están permitidas y cuales no.

Es importante destacar que el estudio de la «cultura» de una empresa debe estar en manos de un especialista. No debe ser tomado a la ligera. En una realidad social como la nuestra ninguna receta es válida ni definitiva. Desgraciadamente, no existe una teoría elaborada en base a la experiencia peruana. Las publicaciones al respecto provienen del extranjero donde se han estudiado experiencias muy diferentes a las nuestras. En tiempos recientes ha surgido la preocupación por conocer y aplicar los criterios a la «cultura organizacional» en nuestro país pero aún no se ha logrado vencer la reticencia de los «empresarios» que, con un falso criterio práctico, buscan las recetas mágicas de la eficiencia inmediata y sin mayor inversión. El estudio de la cultura de una empresa es, sobre todo, una actividad teórica. Requiere de los métodos y técnicas desarrolladas por las ciencias sociales, pues solo en base a ellos se podrá tener un conocimiento completo de la relación individuo-grupo social-tecnología-empresa-sociedad que permitirá enfrentar los retos que imponga el contexto nacional y el competitivo mercado internacional.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

- BEALS, Ralph y HOIJER, Harry.  
1974 *Introducción a la Antropología*. 2a. edición. Madrid, Ediciones Aguilar.
- BERLIN, Margalit.  
1995 "Disonancias entre el entorno local de los negocios y la cultura corporativa en un país latinoamericano". En *Cuadernos de Difusión-ESAN*, Nro. 6, Lima.
- FRESCO, Juan.  
1991 *Desarrollo Gerencial. Hacia la calidad total*. Argentina, Ed. Macchi.
- GARCIA de BENAVIDES, Consuelo.  
1992 "El Gerente y la Cultura de las Empresas en el Paraguay". En *Cuadernos de Difusión ESAN*, Nro. 2, Lima, pp. 55-70.
- LEVI-STRAUSS, Claude.  
1985 *Las Estructuras Elementales del Parentesco*. Tomo I. Mexico: Paidós/Planeta.
- ORTIZ de ZEVALLOS, Felipe.  
1996 "Tipos de cultura empresarial". En *Perú Económico*, Lima, Vol. XIX, Nro. 12.
- PINTO, Deise.  
1996 "Las Diferencias Culturales". En *Perú Laboral*, año 2, Nro. 13, pp. 30-31.
- RIVERA, Carmen Cecilia.  
1994 "Descripción de Cultura Organizacional". En *Diálogos de la Comunicación*, Nro. 39, Lima, pp. 36-41.
- WONG, David y UGARTE Dora.  
1995 "Factores que posibilitan el éxito financiero de las pequeñas empresas en el Perú". En *Apuntes*, Nro. 36, Lima, pp. 81-101.

