



LA CULTURA ORGANIZACIONAL: COMPRENSIONES, CARACTERÍSTICAS Y REFLEXIONES EN UNA INSTITUCIÓN DE CARÁCTER SOCIAL Y COMUNITARIO*

RESUMEN

El presente documento, describe aspectos de la investigación titulada Caracterización de la Cultura Organizacional en la Oficina Pastoral para la atención de la Niñez y la Familia-OPAN, desarrollada en esta institución de carácter social en la ciudad de Bogotá D.C.

Se tiene como objetivo principal, caracterizar la Cultura Organizacional de la institución. Además, dentro del marco teórico se desarrollan aspectos como procesos de identidad y cultura organizacional, entre otros.

Es un estudio de tipo descriptivo, que concluye que la cultura organizacional se define a partir de elementos que dan una identidad organizacional en los símbolos, reglas, rituales, y relaciones, además de una comunicación caracterizada por un lenguaje similar entre los trabajadores de una organización.



Palabras clave: Cultura Organizacional, caracterización, institución social y comunitaria.

ABSTRACT

The present test describes to aspects of the titled investigation Characterization of the Organizational Culture in the Oficina Pastoral para la Atención de la Niñez y la Familia - OPAN, developed in this institution of social character in the city of Bogotá D.C. Characterizing is retaken like primary target the Organizational Culture of the institution. In addition, within the theoretical frame identity processes of and organizational culture are developed, among others. It is a study of descriptive type, in witch I get to the conclusion that the organizational culture is defined from elements that give an organizational identity from symbols, rules, rituals, meaning and relations in addition to a communication characterized by a similar language between the workers of an organization.

Key words: Organizational culture, characterization, social and communitarian institution.

INTRODUCCIÓN

En el presente artículo se retoma el estudio de la Cultura Organizacional en una institución de

carácter social y comunitario, partiendo de la concepción que la Cultura Organizacional ha estado relacionada con la gerencia del recurso humano de manera conceptual, funcional y operacional, correspondiendo a la necesidad de administrar en un sistema mecánico y paternalista, con énfasis en la centralización.

Desde este punto de vista, el pretender comprender, describir y analizar la cultura organizacional y la gestión humana en una institución de carácter social y comunitario, remite al estudio sobre del potencial de los conocimientos de la inteligencia de la organización, de los valores y la comunicación, a fin de facilitar el propósito de entregar servicios de calidad a los clientes, para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de su vida.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que son escasas las investigaciones desarrolladas en este tipo de instituciones, es necesario tener en cuenta que las organizaciones modernas y sociales que responden a legados estatales, deben fundamentarse en un estudio de la cultura organizacional integral, centrada en el conocimiento científico social, político, económico y cultural para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia, e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error.

* Este documento recoge los resultados de la investigación realizada por la autora para obtener el título de Especialista en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Externado de Colombia. La investigación fue orientada por Olga Lucía Anzola Morales, Coordinadora de Investigación del Centro de Gestión Humana y Organizaciones de la Facultad de Administración de Empresas.

** Terapeuta Ocupacional de la Fundación Universitaria Monserrate.

Para poder caracterizar a todo tipo de institución, organización y/o empresa, se debe definir que la cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto se considera que la cultura nace en la sociedad y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Desde un punto de vista metodológico e investigativo, se debe asumir que dentro del marco conceptual, es necesario reconocer puntos descriptivos y hermenéuticos que inviten a comprender las conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Por lo tanto, se sostiene conceptualmente que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores, símbolos, creencias, rituales y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Por otra parte, se reconoce en esta investigación, necesidades propias de organizaciones que trabajan a nivel estatal con poblaciones vulnerables, encontrándose comúnmente en sus estructuras las siguientes necesidades:

- a) Carencia de un Departamento de Recursos Humanos
- b) Escaso conocimiento de las políticas organizacionales de la institución hacia sus trabajadores
- c) Continua rotación laboral
- d) Dificultades constantes en el manejo de la comunicación entre dependencias
- e) Escaso reconocimiento de los valores corporativos, misión, visión y objetivos de la organización.

En virtud a lo señalado, se afirma además que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las

actitudes que evolucionan muy lentamente y a menudo son inconscientes.

En consecuencia, la cultura organizacional debe ser entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización.

DESARROLLO

Para poder dar cuenta de la caracterización de la Cultura Organizacional, es necesario determinar que la dinámica competitiva de los tiempos modernos, demanda de los diferentes gerentes en Recursos Humanos el contar con conocimientos adaptados a la realidad presente, que permitan garantizar a las empresas y organizaciones su éxito, y el cumplimiento de su misión.

Por lo anterior, se puede tener en cuenta que una organización o empresa busca hoy día contar con un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una gerencia. Diferentes estudios sobre la relación entre la cultura organizacional y los diferentes modelos de Gestión, permite contar con personas en las cuales se puedan desarrollar competencias.

La Cultura organizacional ha sido definida de muy diversas formas. Resaltando algunos de sus elementos constitutivos, veamos algunas de ellas. Robbins (1991), la denomina "Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos".

Por su parte, Villafañe (1993), en su análisis de este tema, agrega: "Parte de la consideración de la cultura como el inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales aquellos que han ejercido una honda influencia sobre dicha organización, se convierten en valores



corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa. La cultura es en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir la asunción de significados.”

Según estas definiciones desarrolladas por los autores mencionados, en un sentido crítico el perfeccionamiento de la organización va exigiendo aprendizajes continuos, paulatinos y planificados, en función del logro de objetivos de mayor valor humano y material. Se trata de aprendizajes y des-aprendizajes para el autodesarrollo, en el cual el líder debe jugar un papel significativo, anticipando el futuro de su grupo. El aprendizaje cultural es complejo; se aprenden conocimientos, maneras de hacer, capacidades y habilidades, pero también emociones y sentimientos. Si bien la cultura aprendida contribuye a disminuir la ansiedad, el grupo aprende respuestas contra la ansiedad, incluso cuando no encuentra solución acertada a la situación conflictiva que enfrenta.

Considerando los avances que Robbins (1991) plantea al respecto, es necesario considerar la idea de concebir las organizaciones como culturas en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes, lo que constituye un fenómeno bastante reciente.

Al revisar lo concerniente a la cultura, se encuentra que cuando se habla sobre este tema, se relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) afirma que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. El autor considera que la gente asume la cultura, y que además ésta le da seguridad.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, en tanto los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además

reconocen la importancia dada a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que la “Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”

En la misma línea nos podemos referir a cultura, como el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (significados, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales (Delgado 1990).

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Pero, ¿que podemos decir frente a una institución de carácter social y comunitario frente a la caracterización de su cultura?

La Oficina Pastoral para la Atención de la Niñez y la Familia, corresponde a este conjunto de instituciones encargadas de trabajar con niños, niñas y familias que se encuentran en alto riesgo psicosocial. Lleva 10 años de vida en el mundo social e institucional, donde se han desarrollado gran multiplicidad de acciones para el apoyo de la familia.

Como misión, fundamenta el compromiso con la búsqueda de alternativas que permitan el desarrollo personal y el mejoramiento de la calidad de vida de los niños/as, adolescentes, jóvenes, familias y grupos comunitarios, especialmente los considerados en situación de dificultad.

Además, su visión se encamina a consolidar la garantía de los derechos del niño, modelos exitosos de desarrollo social y humano y liderazgo en la capacitación educativa y laboral. Todo esto centrado en su filosofía y en las condiciones sociolaborales con las que cuenta como Recurso Humano.

Lo que actualmente genera un interés por caracterizar la cultura Organizacional y comprender la concepción de la organización y las diferentes instituciones, se remite a mirarlas como culturas en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes, lo que constituye un fenómeno que últimamente ha generado el despertar por conocer nuevas perspectivas centradas hacia la creación de modelos de gestión que si bien existían de manera parcial y sobre el cual no se evidenciaba un interés claro hacia la comprensión de los significados de sus trabajadores en el desarrollo de su misión y visión.

Desde este interés, la organización (OPAN) consideraba la cultura como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero es necesario pensar que la organización es algo más que eso, puede ser rígida o flexible, poco amistosa o servicial, innovadora o conservadora, pero unas y otras tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Por lo tanto, se hace necesario reconocer esto, al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de la organización.

A partir de esta breve reflexión sobre la cultura organizacional de OPAN, no es posible

separar cultura y comunicación: la cultura se forma y transmite en virtud de los procesos comunicativos. A través de la interacción comunicativa, los actores sociales construyen representaciones, símbolos y significados. Por lo tanto, hago referencia a lo planteado por Aktouf (2002), quien manifiesta, en cuanto a la simbología organizacional: "...La cultura organizacional, si es que este género de cultura existe, es hoy algo que puede aprovechar la anomia creciente que caracteriza las sociedades industrializadas, pero no puede ser más que un simple dictado de ingenieros de cultura y líderes hacedores de valores. Las apariencias de la comunidad no son la comunidad, las palabras de la cultura no son la cultura. La inmaterialidad simbólica y representacional debe anclarse a una materialidad inscrita en las estructuras, en las vivencias y en las prácticas sociales de la empresa; Y esta materialidad está necesariamente, aquí, en una relación de anterioridad a la inmaterialidad".

A su vez, la cultura caracteriza la comunicación, el modo peculiar en que transcurre y su contenido es propio de cada organización. En los estudios de comunicación aparecen con claridad importantes rasgos culturales, mientras que en los estudios culturales se nos revelan los estilos, funciones, mecanismos y contenidos de la comunicación.

Los diferentes enfoques en comunicación pueden servir como un elemento de orientación general sobre las culturas en las organizaciones. (Trelles 2002). Así tenemos que en el enfoque mecánico de comunicación en la organización, al negar las relaciones con el entorno, la cultura de la organización no es favorecida con la confrontación y el intercambio; por ello puede resultar una cultura cerrada, donde se desarrollan subculturas como resultado del carácter desarticulado de la comunicación y la ausencia de un enfoque sinérgico. El flujo comunicativo vertical descendente favorece la existencia de la identidad cultural verti-



calista, propia de regímenes autoritarios. La despreocupación por la retroalimentación impide conocer el grado de aprendizaje de los contenidos culturales.

La perspectiva simbólico-interpretativa de la comunicación en la organización constituye una mirada desde la cultura a la organización y sus procesos comunicativos. La comunicación deviene en medio esencial para la construcción de la identidad cultural corporativa a tono con los nuevos tiempos, donde la constante transformación y cambio es la única característica del medio. Frente a ello, se impone una cultura sólidamente formada, capaz de evolucionar manteniendo sus nudos orgánicos de articulación. Utiliza recursos como la modelación y asunción de roles, y se fundamenta en elevar la autoestima de los participantes en el proceso comunicativo, el respeto, la responsabilidad y las relaciones humanas.

Pero, ¿que podemos concluir deductivamente de esta experiencia en cuanto a la caracterización de las instituciones de este tipo?

En cuanto a la estructura organizacional, es importante retomar que las jerarquías institucionales, predominan sobre las decisiones y reglas desarrolladas en las instituciones, en la cual, existen cargos variados pero no numerosos, lo cual permite que este tipo de instituciones se constituyan como una empresa pequeña. Aún así, se puede determinar que estas instituciones carecen de herramientas tecnológicas suficientes para el desarrollo de acciones que cumplan con los objetivos generales propuestos por los directivos y los trabajadores.

Este déficit se ve manifestado en los espacios físicos, como son, oficinas, salones, talleres de capacitación, espacios de atención a las familias y jóvenes que asisten a la institución en general, creando malestar en los trabajadores frente a sus relaciones interpersonales de tipo laboral.

La estructura de estas instituciones, manifiesta el manejo del poder desde los cargos

directivos, donde las reglas no son construidas conjuntamente con los trabajadores, manifestándose rígidas y autoritarias en la relación directivos-trabajadores.

OPAN, se constituye por 6 instituciones, debido al manejo jerárquico del poder, es necesario que los trabajadores estén atentos a las decisiones de la dirección, con poco espacio de interlocución entre directivos y trabajadores. Esta forma de organización dificulta la individualidad en las decisiones de cada centro de atención, presentando problemas relacionales entre los trabajadores y la población atendida.

A partir de lo anterior, si bien se presenta una jerarquía entre directivos y trabajadores, es relevante pensar que en estas instituciones, el desarrollar acciones que faciliten la horizontalidad en la estructuración de reglas, amplía la participación de los trabajadores en el desarrollo de toma de decisiones, generando un mayor impacto positivo hacia la población que se atiende.

Los espacios de evaluación del trabajador generalmente se perciben afectados por esta situación, en tanto la directividad impuesta por parte de los directivos, corta claramente con el flujo de comunicación que se debería desarrollar para fortalecer los procesos generales de la institución.

La estructura rígida presente en este tipo de instituciones, se manifiesta además en la escasa claridad y poco conocimiento sobre la misión, visión y objetivos institucionales, debido a que la escasa participación incide claramente en el desconocimiento de los objetivos y valores que predominan en rituales y reglas institucionales.

Retomando el Clima Organizacional como factor que afecta y a la vez es afectado por la cultura y que involucra aspectos como conocimiento del plan estratégico, liderazgo, relaciones interpersonales y estrategias motivacionales, se percibe que existe un gran desconocimiento por

parte de los trabajadores frente a los planes estratégicos propuestos, explicado por la debilidad de la inducción, la poca claridad de los objetivos a lograr y por la ausencia de políticas institucionales corporativas validadas en los rituales de la institución.

Frente al liderazgo desarrollado por los jefes en cada una de las dependencias, éste se reconoce muy de vez en cuando por los trabajadores, debido a la escasa participación en la resolución de los problemas, por los escasos estímulos hacia la capacitación de los trabajadores, y por la inexistencia de espacios de apoyo institucional hacia el trabajador. Esto se manifiesta por la manera como la institución a nivel general desarrolla en sus dependencias la jerarquía, con una clara figura de autoridad y de toma de decisiones centralizadas.

Los aspectos motivacionales y las estrategias generales que se implementan para aumentar la confianza de los trabajadores en la institución, no coinciden en la mayor cantidad de veces en las metas y necesidades de la institución con los trabajadores y en las metas de los trabajadores en su individualidad y en su desarrollo laboral. Esto se refleja además, en la carencia de parámetros de evaluación del desempeño que permitan medir el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es importante retomar que para los trabajadores, el salario está muy por debajo de lo que consideran que merecen y que además en muchas ocasiones no les permite satisfacer sus necesidades personales. La supervisión y retroalimentación sólo se presenta en las ocasiones en que el trabajador falla, con escasos espacios de promoción o ascenso que los motive a desempeñar mejor sus funciones. Generalmente no son tenidos en cuenta para tomar decisiones que pueda afectarlos en su trabajo y además, situaciones que muestran una escasa motivación por parte del trabajador frente a las funciones que desarrolla en estas instituciones.

Es urgente promocionar acciones hacia el bienestar físico, Psicológico y familiar en los trabajadores, que tengan en cuenta sus opiniones, implementando estrategias en la toma de decisiones y que se sientan tenidos en cuenta en momentos primordiales de la empresa.

Frente los valores, se concluye que aún cuando en términos generales se encuentra que hay una identificación adecuada por parte de los funcionarios con los valores promovidos por estas instituciones, se debe implementar un mayor proceso de comunicación de los mismos a todos los niveles de la organización, de manera que se constituyan en la base sobre la cual los trabajadores enmarquen sus acciones y comportamientos dentro de la entidad.

Frente a la comunicación, se puede concluir que existe una deficiencia importante, en tanto que no se están aprovechando realmente los canales formales de comunicación dentro de la empresa, y por otra, la transmisión de información no está siendo lo suficientemente oportuna y clara, lo cual está obstaculizando el proceso de toma y ejecución de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

Aktouf O. (2002). El simbolismo y la "cultura organizacional", de los abusos conceptuales a las lecciones de campo. En: Revista de la Escuela de administración. Universidad EAFIT, Número 1. Medellín, Julio-Diciembre, p.p. 63-93.

Anzola O y Puentes M. (2005). Cultura, supervivencia y perdurabilidad organizacional: una aproximación, Universidad Externado de Colombia, primera edición, Octubre de 2005, Bogotá, 202 p.

Davis, K (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.

Delgado, C. E. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B., Caracas.

Monsalve (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Avila, Caracas.

Robbins, S. (1991). Comportamiento Orga-



nizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Sexta Edición. Prentice _Hall Hispanoamericana, SA, México.

Trelles Rodríguez, I. (2002) Comunicación organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana.

Villafañe, J. (1993) Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ediciones Pirámide, S.A. Madrid.