



CULTURA ORGANIZACIONAL

El futuro de las personas, de las instituciones, así como el de las sociedades está relacionado con la gestión del saber o del conocimiento. Compartir y desarrollar estos saberes dentro de una institución es una condición necesaria para poder actuar como un todo. En ese sentido, las cartillas de capacitación propuestas se orientan a dar a conocer tanto a los técnicos y técnicas de Participación Comunitaria como a las organizaciones sociales y comunitarias, los saberes básicos sobre el tema de la gestión institucional de una manera global.

La política 8 de la Secretaría de Estado de Educación considera la participación de los agentes comunitarios en la gestión de la educación como condición ineludible para mejorar la calidad educativa y cumplir con la meta de 1,000 horas de docencia en cantidad y 1,000 de docencia en calidad. Para lograr adecuadamente esta meta debemos mejorar nuestros saberes sobre el relacionamiento de la Secretaría de Estado de Educación (como institución conformada por un grupo de personas) con la comunidad.

A través de estas cartillas para la capacitación sobre cuestiones básicas para el funcionamiento institucional a técnicos/as de la SEE, queremos conseguir la mejora del trabajo en equipo y aumento de la motivación para el desarrollo de las tareas en las que ellos y ellas están involucrados. Esta es una condición necesaria para poder avanzar en la Estrategia Integral de Participación (2008-2012), que nos hemos marcado como meta de la gestión.

Del mismo modo debemos considerar que los cambios que se producen en el mundo y en nuestra sociedad hacen necesarios la actualización e innovación de nuestros conocimientos sobre los estilos de gestión con los cuales hemos venido trabajando. Estas cartillas son un buen aliciente para suscitar en los interesados el interés por estar al tanto de los nuevos

estilos de gestión y la posibilidad de incorporarlos a sus acciones de gestión personal e institucional.

Si bien el material está orientado para servir a las personas e instituciones relacionadas con una gestión de calidad, es nuestro interés que estas cartillas puedan ser conocidas y usadas también por las personas jóvenes ya que ellos constituyen “el terreno fértil en el cual se cimientan los dignos anhelos de progreso y bienestar a los que todos y todas aspiramos, y es la educación la savia que nutre, que da sentido, pertinencia y trascendencia, a la que es sin duda la mejor inversión en el presente y a futuro: LASIEMBRA DE LA PATRIA.”

Finalmente, agradecemos a la OEI el apoyo para la publicación de estas Cartillas, y al Centro de Investigación y Promoción Social (CIPROS), la elaboración técnica de estas Cartillas.

¡JUNTOS PODEMOS!

Lic. Melanio Paredes, M.A.
Secretario de Estado de Educación



CONTENIDO

Introducción

1. Definiciones de cultura
2. Aspectos principales de la cultura
3. Funciones y factores que influyen en la cultura organizacional
4. Cultura y aprendizaje organizacional
5. El cambio en la cultura organizacional
6. Conclusiones

INTRODUCCIÓN

Todas las instituciones tienen una cultura organizacional, tanto las eficientes como las de funcionamiento limitado o ineficiente. Las personas son parte de la organización, viven la mayor parte de sus vidas en jornadas laborales. Tienen una hora de ingreso que puede ser puntual o impuntual. Hacen sus labores motivadas y con entusiasmo o desmotivadas. Comparten sus puntos de vista en los almuerzos y, no pocas veces, en los pasillos. Están de acuerdo con sus sueldos o en desacuerdo con ellos. Se identifican o no con los objetivos de la institución donde laboran, y conocen o no su visión y misión... Todo esto, entre otros aspectos, define la cultura organizacional de una institución, sea una ONG, una empresa privada o una institución pública.

Conocer la cultura organizacional de una institución es importante, pues de ella depende en gran medida el rendimiento adecuado, el logro de buenos resultados y el éxito de una institución. El estudio de la cultura organizacional es reciente, pero no por eso menos importante. En la actualidad, existe mucho interés por entender cada vez mejor la cultura organizacional, ya que se la considera un factor relevante del desarrollo institucional. En esta cartilla, veremos los aspectos esenciales de lo que se denomina la cultura organizacional.

1. DEFINICIONES DE CULTURA

En una primera definición general, podemos considerar la cultura como el “conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. El término cultura engloba además modos de vida, ceremonias, arte, inventos, tecnología, sistema de valores, derechos fundamentales, tradiciones y creencias” (Enciclopedia Encarta).

En una definición más específica, cultura es el “patrón de supuestos básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dado a medida que aprende hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado bastante bien como para considerarse válido y, posteriormente, ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir respecto a esos problemas” (Schein).

La cultura organizacional está constituida por dos niveles, que incluyen tanto las características observables como no observables y que reflejan la vida de una organización.

2. ASPECTOS PRINCIPALES DE LA CULTURA

Podemos mencionar cuatro elementos, que no son los únicos pero sí los mas destacables de la cultura:

a) Las técnicas. Se refiere al uso que hacen las personas y sociedades de los instrumentos para organizar su sociedad. En las instituciones, por ejemplo, se puede ver que unas usan computadoras y otras no, observándose una diferencia de rendimiento. También el hecho de asignar un puesto de trabajo a través de favores y no de la evaluación de los méritos e idoneidad revela cómo se hacen en algunas instituciones la asignación cargos y refiere a la vigencia de una cultura como modo de hacer las cosas.

b) El código simbólico. Los símbolos son “cualquier acto, objeto o acontecimiento que por su uso social tiene otro significado del

inmediatamente percibido”. En algunas culturas de la India la rata es un animal sagrado, en otras culturas es un animal horripilante. De la misma manera, las conductas sociales pueden tener significados culturales opuestos: por ejemplo, llegar tarde a una reunión, en algunos casos, no es signo de impuntualidad sino de distinción e importancia; la honradez, en algunas culturas, no es percibida como un mérito sino como carencia de audacia, etc.

El significado del símbolo es dado de manera arbitraria por acuerdo de la comunidad.

c) Modelos de la realidad. Son los conocimientos, ideas y conceptos con los cuales explicamos y entendemos la vida y nuestra realidad. Son el primer juicio o la primera postura frente a la realidad. Por ejemplo, una enfermedad puede ser interpretada como un “daño espiritual” de algún rival y no como la presencia de microbios que atacan al organismo; y una crisis institucional puede ser interpretada de acuerdo a la creencia religiosa de sus miembros y no debido a los sistemas de gestión institucional.

d) El mundo normativo. Hace referencia al conjunto de creencias, valores, normas y sanciones que tiene cada sociedad. Este mundo normativo facilita los mecanismos de previsión y control mediante el uso de premios y castigos y regula la conducta individual. En algunas instituciones y sociedades, las normas son débilmente asumidas; por ejemplo, las normas de tránsito o de cuidado ambiental.

Lo mismo sucede con las normas institucionales y los valores.

3. FUNCIONES Y FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional juega un papel importante en las dinámicas y eficacia de las instituciones.

Mediante la cultura se transmiten y comunican valores y filosofías, y se motiva y facilita la cohesión y compromiso de los equipos con los objetivos y metas.

Entre las principales funciones de la cultura debemos mencionar:

- Formar la identidad organizativa.
- Reforzar la estabilidad social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Construir un compromiso.
- Obstruir o facilitar el cambio.

Por otra parte, existen diversos factores que moldean la cultura organizacional. De modo general, podemos distinguir: el sentido humano (valores, desempeño, estilos gerenciales), estilos de comunicación y trabajo (estrategias, estructuras, procesos, sistemas de información y evaluación) y la razón de ser de la institución (su alineación con la misión y la visión).

El siguiente cuadro muestra los principales factores que moldean la cultura



La conformación o la modelación de la cultura organizacional no depende de un solo factor en particular, sino de varios factores, tal como se muestra en el cuadro. Un buen enfoque de la cultura organizacional debe analizar de manera integral estos factores.

4. CULTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Las instituciones modernas, cualquiera sea su naturaleza, son instituciones abiertas al aprendizaje. Por eso, el desafío es generar culturas organizacionales en las que los equipos puedan aprender de manera permanente. A continuación, algunos aspectos a tener en cuenta:

- **Cultura organizacional y contexto.** Todas las sociedades tienen una cultura y las organizaciones están insertas e influidas por esa cultura. Por ejemplo, el uso del tiempo, el sentido de la responsabilidad y la honestidad, etc. A su vez, las instituciones tienen sus formas propias, que interactúan con las premisas sociales y las influyen.
- **Cultura organizacional burocrática.** Se denomina así a la incapacidad de ofrecer servicios eficientes o atender las demandas sociales, así como al incumplimiento de las normas o las interpretaciones discrecionales de la misma. Son también características de esta cultura, la escasa asunción de los valores éticos, la falta de responsabilidad sobre los actos, la omisión de la rendición de cuentas, la baja calidad del liderazgo y la corrupción.
- **Principales aprendizajes a tener en cuenta.** El constante desarrollo del mundo y de las sociedades requiere adaptaciones y cambios para poder enfrentar con éxito los retos del desarrollo. El cambio en la cultura organizacional debe de tomar en cuenta las estructuras (políticas y procedimientos, recursos, tecnología, metas) y los procesos (relaciones humanas, sentimientos, percepciones, valores). En general, se pone mucho énfasis en modificar las estructuras (creando manuales, planes,

reglas o procedimientos) pero esto no cambia significativamente la cultura organizacional. ***La cultura no sólo es difícil de cambiar, sino que requiere de plazos más largos que la elaboración de procedimientos.***

Así, las organizaciones deben estar dispuestas a aprender nuevas estrategias y visiones del entorno institucional; deben incorporar la participación en la toma de decisiones, una nueva visión del funcionamiento interno, las formas de comunicación y los sistemas de liderazgo.

5. EL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Vivimos tiempos signados por el cambio. La cultura organizacional también cambia, y por ello necesitamos cambiar nuestros modelos de vida institucional y de gestión. Sin embargo, los cambios no son fáciles, porque la cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores, hábitos y conductas fuertemente enraizadas en las instituciones. En esa medida, la cultura se convierte en una barrera para el cambio. Lo cual no significa que el cambio es imposible, sino que el tamaño del desafío es mayor.

Podemos distinguir tres fases en los procesos de cambio cultural:

a) Fase de descongelamiento: En esta fase, se busca en los miembros de la institución una aceptación y entendimiento de la necesidad del cambio, hasta hacerla obvia y necesaria.

b) Producción del cambio: Implica la preparación de los agentes del cambio que tendrán la responsabilidad de liderar los procesos e internalizar las aptitudes, comportamientos y valores nuevos.

c) Recongelamiento: Las nuevas pautas culturales se convierten en el patrón de comportamiento institucional; se generalizan y son usadas por toda la organización; se convierten en una nueva cultura vigente.

6. CONCLUSIONES

Para lograr el fortalecimiento organizacional es importante tomar en cuenta la cultura, pues de ella dependen muchos factores, desde el grado de motivación de las personas hasta su identificación con la misión y visión institucional. La cultura organizacional de una institución puede ser una barrera o un facilitador del buen funcionamiento de una organización.

La cultura organizacional está relacionada con las técnicas o la manera de hacer las cosas y gestionar la institución. Está relacionada también con los significados simbólicos y con las características y valores que se le atribuyen a una institución, y toma en cuenta los modelos de la realidad, que están referidos a los criterios con los cuales apreciamos los hechos institucionales (por ejemplo, los grados de eficiencia o ineficiencia).

Es necesario tener en cuenta que la cultura organizacional está moldeada por múltiples factores: la misión y la visión, el liderazgo, la capacitación, las estrategias, las estructuras y procesos, la tecnología, los métodos de evaluación, las recompensas y sanciones, los sistemas de información y los indicadores de desempeño, entre otros.

La cultura organizacional se desarrolla en un contexto de aprendizaje abierto a su contexto social, y se aprende tanto de las estructuras o aspectos visibles (procedimientos, tecnología y metas) como de los aspectos o procesos poco visibles, constituidos por los valores, sentimientos y percepciones.

Los cambios en la cultura organizacional no son fáciles, requieren mucho entrenamiento, dedicación y voluntad política.