

Cultura organizacional e identidad

Guadalupe Chabaud Pous

RESUMEN

Las personas trabajan para una empresa por gusto o necesidad. En ambos casos lo hacen para obtener una retribución que les permita sostenerse y sostener a sus familias. La empresa espera que su personal sea leal y productivo, que contribuya a la obtención de utilidades. Los fundadores de la empresa crean una cultura organizacional: misión, visión y valores para proporcionar al personal el marco de referencia que les facilite el desarrollo de un sentido de identidad y de lealtad.

Se ha comprobado que, en algunas ocasiones, el ideal de la empresa y la realidad de su ser y quehacer transitan de manera paralela sin reunirse. Esta situación, en lugar de desarrollar un sentido de identidad y pertenencia, detonantes de la productividad empresarial, crea relaciones adversas conscientes o inconscientes.

En este ensayo, además de definir someramente los elementos que constituyen la cultura organizacional, se demostrará cómo los procesos de identidad y de productividad no se realizan en forma automática y espontánea con

el trueque de salario por trabajo o trabajo por salario. Se mostrará, asimismo, cómo el proceso de interacción con la cultura puede ser conjuntivo o disyuntivo y, por último, se propondrán algunos parámetros útiles para que los lectores puedan medir el grado de identidad que han desarrollado.

ABSTRACT

ORGANIZACIONAL CULTURE AND IDENTITY

Seeking for a preference or satisfying a need could be key reasons joining an organization. In both cases, workers look forward to obtain an economic retribution, that will allow them to sustain themselves and to sustain their families. All employees are expected to be loyal and productive in order to contribute to this economic goal. Defining the organizational culture: mision, values and principles will contribute to obtain objective's unity an provide workers with a preformance referent framework that will help to develop an identity and loyal sense.

Nevertheless, specialists have demonstrated that in many cases the ideal framework travels separately from reality. This situation do not contributes to develop a sense of identity with the organization and creates negative (conscious or unconscious) relations instead.

The purpose of writing this essay, besides giving a basic definition of the elements that constitute the organizational culture, is to demonstrate that the development

of the sense of identity and the productivity process in a worker is not as automatic or as spontaneous as we use to believe: the exchange of *work for salary* or *salary for work* is not enough to achieve them.

We will show the reader how the interaction process with the organizational culture could be a conjunctive one or a disjunctive one.

Some useful and objective parameters will be given to facilitate readers to measure the identity grade and ownership sense they have with the organization they currently work for.

SENTIDO DE IDENTIDAD, MÁS ALLÁ DE UNA FRASE HECHA

Las personas trabajan para una empresa o institución para obtener una retribución monetaria que les permita sostenerse y sostener a sus familias, y lo hacen por gusto o por necesidad. En tiempos de bonanza, cuando la economía es sana y existe productividad, el trabajador puede combinar ambas razones (gusto y necesidad) e incluso anteponer como prioridad la primera. Sin embargo, cuando la situación de desempleo prevalece, la persona debe sacrificar el gusto y atenerse a la satisfacción de una necesidad. Pero, ¿cómo se genera un sentido de identidad?, ¿de dónde surge el sentido de pertenencia?, ¿se puede hablar de una actitud espontánea o es más bien una situación forzada?

La empresa espera que su personal sea leal y productivo, que contribuya a la obtención de utilidades: su razón económica de ser. Espera, asimismo, que los empleados crezcan y se desarrollen de manera personal y profesional: su razón intrínseca de ser. Sirve a la sociedad proporcionando productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus miembros, sin afectar los intereses y la salud de la comunidad: su razón social de ser. Estas tres razones, aparentemente desconectadas, guardan una estrecha relación a partir de los años ochenta. Desde entonces, los fundadores de las empresas se dieron a la tarea de crear una cultura organizacional, es decir, una misión, unos valores y unos principios para propiciar la unidad de propósito y brindar al personal el marco de referencia que les facilitara el desarrollo de un sentido de identidad y, por tanto, de lealtad. No obstante, se ha comprobado que, algunas veces, el ideario de la empresa y la realidad de su ser y quehacer transitan de manera paralela, sin reunirse; esta situación, en lugar de desarrollar un sentido de identidad y de pertenencia, detonantes de la productividad empresarial, crea relaciones adversarias conscientes o inconscientes.

Además de definir someramente los elementos que constituyen la cultura organizacional, será importante demostrar cómo el proceso de identidad y de productividad no se realiza en forma automática y espontánea con el trueque *trabajo por salario* o *salario por trabajo*, requiere de la adquisición paulatina de un grado de madurez. Se mostrará, por otro lado, cómo el proceso de interacción con la cultura

de la empresa puede ser conjuntivo (de intercambio, cooperación, acomodación, asimilación) o disyuntivo (de coerción, competencia, obstrucción o conflicto). Por último, se mencionarán algunos de los parámetros objetivos que tanto el empresario como el personal pueden utilizar para medir el nivel de identidad que se tiene con la empresa.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS ELEMENTOS QUE LA CONSTITUYEN

A través del tiempo, antropólogos y filósofos se han dado a la tarea de definir el término de *cultura*:

“La cultura consiste en patrones de comportamiento, explícitos e implícitos, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros definitivos de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en utensilios. El núcleo esencial de la cultura se compone de ideas tradicionales, es decir, históricamente obtenidas y seleccionadas y, sobre todo, de sus valores asociados: los sistemas culturales pueden, por un lado, ser considerados como productos de la actuación y, por otro, como elementos condicionantes de las actuaciones sucesivas.” (Taylor, 1871)

Esta definición descriptiva de cultura, que hacía alusión a las “culturas primitivas”, producidas por el aislamiento histórico y geográfico, requería de un nuevo acercamiento de definición que comprendiera toda la gama de realidades culturales y que fuera a la vez más operativa,

aquellas culturas producidas por el aislamiento psicológico y sociológico urbano, como las culturas corporativas y organizacionales.

Isaac Guzmán Valdivia, pionero de estas categorías aplicadas al ámbito organizacional, proporcionó en 1996 la siguiente definición de cultura: “Es el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales.”

El mismo año, Ángel Aguirre proporciona la siguiente definición: “Conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en la resolución de los problemas.”

Se trata, pues, de sistematizar la vida de un grupo especializado en una actividad y unos objetivos específicos y lo que está en juego es la comprensión de los conceptos básicos y compartidos sobre el proceso productivo y de integrar al personal de la empresa y a ésta en la dinámica del mercado. Esta cultura se genera grupalmente, se sistematiza en normas y valores, se inculca a los nuevos miembros para que se incorporen al grupo y a la identidad y misión colectivas. (Siliceo, A. *et al*, 1999)

LA MISIÓN

La misión de cualquier empresa es la de generar utilidades y ocupar un papel preponderante en el mercado, es decir, una misión con un enfoque 100% economicista, en el que la eficiencia, los procesos y la rentabilidad de los resultados constituyen los elementos valorativos de su finalidad; sin embargo, la empresa, en el último cuarto de siglo, se ha convertido en un hecho cultural total que trasciende el ámbito de lo económico y debe adquirir una nueva dimensión entendida como una nueva condición humana: se ha abierto el camino al análisis cuidadoso de las relaciones humanas implicadas en el proceso empresarial, así como a las correlaciones entre los resultados finales y el desarrollo del factor humano, que implica “coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de la empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa corresponden.” (Guzmán Valdivia, 1999).

Cada empresa, basada en este nuevo enfoque integral, definirá su misión, es decir, el propósito específico de su ser y quehacer y será el referente para lograr la integración, la identidad y la cohesión del grupo.

LA VISIÓN

La visión es una imagen de largo plazo o idea de lo que puede lograrse; es una descripción de lo que podría ser la organización en el futuro, tal y como lo ven los directivos. Más que un sueño o conjunto de esperanzas, es un cuadro dinámico que implica el compromiso de lograrla. (Siliceo *et al*, 1999).

Toca a los líderes de la empresa el imbuir en su personal esta actitud visionaria de logro y de compromiso, que pueda traducirse en resultados.

LOS VALORES

Los valores son propuestas del comportamiento ideal reconocido y sancionado por la comunidad y tratan de salvaguardar lo fundamental de la cultura: identifican y refuerzan las áreas importantes del tejido cultural, de cuyo buen funcionamiento depende la sobrevivencia y el logro de los fines del grupo. En este sentido, expresan la identidad o forma de ser del grupo. Inculcar valores es inculcar identidad; asimilar valores es integrarse a una identidad y vivir según las expectativas del grupo, empresa o institución. Por ello, una cultura organizacional saludable debe tener perfectamente identificados y socializados los valores.

El proceso de identidad del trabajador con los elementos que constituyen la cultura organizacional y que lo con-

vierten en un empleado productivo y competitivo no se da automáticamente

IDEARIO Y REALIDAD ORGANIZACIONALES: PARALELAS IRRECONCILIABLES

En ocasiones, el ideario cultural de empresas e instituciones transita de forma paralela con la realidad del quehacer cotidiano. A veces, se desconoce el ideario de la institución; otras, aunque se conoce, éste no ha sido traducido en principios, conductas y procedimientos claros que permitan a los miembros de dicha institución aplicarlos a su realidad laboral. Se da el caso en el que el planteamiento del ideario no es sino una pantalla, el cumplimiento de un requisito social y laboral, que se diseña sin la intención de llevarlo a la realidad. Una vez que los valores han sido definidos e identificados, en la medida en que todos los miembros de la organización orientan hacia ellos sus comportamientos, el grupo alcanza la máxima adecuación entre la vida real y las normas ideales y a esta sinergia se le conoce como integración axiológica. Si, por el contrario, las relaciones interpersonales que imperan en el grupo se alejan de los valores colectivamente reconocidos, entonces el grupo se enfrenta a un proceso de desintegración axiológica.

En síntesis, la congruencia institucional o necesidad de una transición de la teoría a la práctica, del valor a la conducta repetida, al hábito, a la virtud, en muchos casos

no existe y produce entre los miembros de la comunidad organizacional un estado de esquizofrenia, en el que el trabajador percibe al ideario de la empresa como conceptos etéreos, que poco tienen que ver con lo que se vive dentro de ésta: se identifican los valores, pero no se socializan.

LA INTERACCIÓN CON LA CULTURA NO ES UN PROCESO SENCILLO

Los procesos de interacción con la cultura en general o con la de una empresa o institución, de acuerdo con los trabajos de Gómez Pellón sobre *Cultura y sociedad*, pueden ser de dos tipos: conjuntivos y disyuntivos. Se consideran conjuntivos cuando generan acercamiento e integración, como sucede con el intercambio, la cooperación, la acomodación y la asimilación. Todos ellos explicitan el acercamiento humano y la asistencia mutua que nace de la vida en común.

Por el contrario, son disyuntivos cuando provocan separación, hostilidad o rechazo, como acontece con la coerción, la competencia, la obstrucción y el conflicto.

PROCESOS CONJUNTIVOS

El intercambio

El intercambio es una de las manifestaciones más simples, pero también esenciales de la interacción social; es

la clave que mantiene unida a la sociedad y contribuye también a crearla. Existe una actitud permanente de la vida humana que consiste en dar, en recibir y en devolver, en la que las cosas que se intercambian son importantes (por ejemplo, salario por trabajo y viceversa), pero lo es mucho más el significado de las cosas intercambiadas: cualquier trabajador se siente feliz con un aumento de salario; pero el reconocimiento personal de su jefe al esfuerzo realizado o la confianza que éste pueda depositar en él es aún más importante.

En cada una de nuestras acciones anida siempre el anhelo de una gratitud de parte de quienes la reciben, similar al sentimiento análogo que ellos esperan que suscite en nosotros. Entonces, el exponente del intercambio es la gratitud, considerada ésta como la correspondencia que sigue a un sentimiento íntimo que nace de la humanidad del individuo, sin otras motivaciones que las puramente internas.

La cooperación

La cooperación es una actitud de colaboración y de solidaridad que se da de manera espontánea en los grupos primarios como la familia y, de manera dirigida o concertada, en grupos secundarios como el de la escuela o la empresa. El trabajador cumple con las funciones que se establecieron cuando firmó un contrato de trabajo; con ello, colabora a que la institución cumpla con sus objetivos; sin embargo, si el clima organizacional permite que los trabajadores se sientan a gusto y participen en la toma de decisiones y en

el desarrollo de proyectos, éstos se sentirán comprometidos con los objetivos de la institución y mantendrán una actitud espontánea de constante colaboración.

La acomodación

La acomodación o conformismo está cerca de la colaboración, en tanto que implica a las personas en un objetivo común, pero se separa de ésta por cuanto no supone una entrega y ni siquiera un acuerdo. Supone un arreglo de compromiso mínimo tanto en el fondo como en la forma para llevar a la empresa a un desarrollo favorable. Nuestra actitud frente a muchos usos sociales, costumbres o normas jurídicas no es de entrega ni de colaboración, sino sencillamente de adaptación para que no haya inadaptación. La falta de adaptación degenera en marginalidad, y el temor que ésta provoca en nosotros nos dificulta la acomodación.

La acomodación es una especie de concordia que permite que el grupo siga viviendo, sin entusiasmo, sin abrazar el fervor, evitando simplemente las dificultades en beneficio del necesario sosiego. Es un medio para lograr un fin que no es ciertamente el mejor. La actitud del trabajador en este caso es la del funcionario o *burócrata* que no corre riesgos ni se entrega ni se compromete realmente con la empresa.

La asimilación

La asimilación difiere sustancialmente de la acomodación. Mientras que en la segunda hay aceptación al nivel

más elemental por una de las partes, que de esta manera se conforma con las pautas que marca la otra, en la asimilación se produce una aceptación que alcanza a las dos o más partes que intervienen en la interacción, de modo que todas comparten un conjunto común de pautas. Lo verdaderamente significativo es que cada una de las partes contribuye a formar un nuevo cuerpo.

La asimilación, por tanto, implica reciprocidad entre las partes que se aproximan para alentar un comportamiento nuevo.

Este proceso, además de largo, supone una enorme complejidad, pues son muchas las fuerzas que intervienen oponiéndose, creando un clima de mutua desconfianza.

En empresas globalizadas, que han fusionado o han sido fusionadas por otras empresas, el proceso de asimilación cultural es complejo cuando no coinciden en lo esencial los elementos de cultura organizacional; sin embargo, cuando los elementos culturales institucionales coinciden, pueden funcionar como el referente perfecto para que se dé la asimilación.

PROCESOS DISYUNTIVOS

La coerción

La coerción es un proceso disyuntivo de interacción, pues la amenaza o el castigo constituyen los medios de lograr el fin deseado. Al igual que todas las formas de inte-

racción social, la coerción resulta inseparable de las experiencias de nuestra vida. La coerción nos acompaña desde la infancia cuando nuestros padres inician la tarea de enculturación, la cual se va construyendo sobre los cimientos del sentido del deber. Este sentido del deber crea en nosotros un sentimiento de disciplina, que nos va introduciendo en la sociedad organizada.

Este proceso, aunque disyuntivo, no es unilateral, pues implica la conexión entre el sujeto que ordena y el sujeto que obedece; si ambos no estuvieran estrechamente relacionados no podría existir la relación. Cuando el individuo ha alcanzado cierta madurez, puede surgir la autodisciplina: una exigencia humana que permite a la persona superar determinadas circunstancias y adaptarse a otras.

El grado más extremo de la coerción es la tiranía, que se convierte en yugo para quien la recibe, y que debe sacudirse si se quiere seguir viviendo con dignidad por la sumisión que está implícita en el proceso. La manifestación más nítida de la coerción es el castigo que conlleva el incumplimiento, y que puede revestirse de fuerza o también de sanción velada que representa el congelamiento, el ostracismo, la ridiculización, el desprecio, la burla, la calumnia o el falso rumor.

La competencia

La competencia es uno de los valores que con mayor precisión orientan a una interacción simbólica disyuntiva. Dos son los rasgos que definen a la competencia: en pri-

mer lugar, las partes aspiran a lograr un objetivo único y rivalizan por aprehenderlo y alcanzarlo antes que la otra y con mayor plenitud. En segundo lugar, la competencia entraña un aspecto aspiracional positivo de logro valiente y limpio, cuya imagen más perfecta se encuentra en el deporte. La competencia social posee sus propias reglas del juego; su vulneración puede colocar a los contendientes a las puertas del conflicto.

Esta competencia está presente en las sociedades modernas abiertas y tiene que ver con la desmedida conquista del poder, del prestigio y de la riqueza.

Por otro lado, constituye uno de los requisitos del progreso científico, tecnológico, económico, político y social debido a que individuos y grupos, al tiempo que rivalizan por el logro de los objetivos que se trazan, van ideando otros nuevos cada vez más retadores y, en esta lucha, la competencia se convierte en el medio que permite alcanzar lo inalcanzable.

En síntesis, la competencia dentro de las empresas e instituciones puede convertirse en un valor detonante de éxito y progreso o colocar a las partes en situación de conflicto.

La obstrucción

El antagonismo entre personas y entre grupos se presenta con frecuencia desde una forma de interacción social que recibe el nombre de obstrucción. En este proceso, las partes se enfrentan tratando de impedir cada una de ellas

que la otra logre su objetivo. Para ello se sirven de conductas, como la denuncia, la postergación, la difamación, la denigración, la descalificación, etcétera.

Una de las estrategias más propias de la obstrucción consiste en la caracterización de la personalidad del adversario según sus rasgos negativos, al tiempo que se rehuyen los aspectos positivos con el afán de crear una sombra sobre el adversario. De esta manera, se consigue desarrollar un estereotipo lo más negativo posible de la otra parte que desemboca en el conflicto, sencillamente por la frustración que representa para alguno de los grupos la imposibilidad de lograr los objetivos que persigue.

El conflicto

La existencia de la sociedad conlleva la del conflicto. No existe grupo social por pequeño que sea que no mantenga algún conflicto, que no ha de ser necesariamente impetuoso, sino sencillamente sutil. El conflicto es el desacuerdo y la ruptura que tan a menudo sacuden a la vida social, y que se hace patente en el ataque de ira que socava por un instante la amistad, el amor de una pareja, la relación de trabajo o, en un ejemplo extremo, el desencadenamiento de la conflagración bélica entre dos estados. El común denominador es la desavenencia, inapreciable en el primer caso, y dramática en el segundo. Cuando se trata de una interacción simbólica, el objetivo de las partes es la exclusión mutua, recurriendo inclusive a la aniquilación de la parte contraria, puesto que, en la base de todo conflicto se halla

agazapada una lucha por el *status*, el poder, el prestigio o la riqueza. El conflicto no es un fin, sino el medio para alcanzar un propósito determinado y es tan real en la vida social como la necesidad de eludirlo, y de resolverlo una vez acontecido. En toda empresa o institución, como sociedad moderna cerrada y abierta, pueden surgir cualquiera de estos tipos de procesos de interacción, conjuntivos o disyuntivos, entre las personas que constituyen el grupo.

Si la empresa pretende desarrollar en sus colaboradores un sentido real de identidad, de pertenencia y de compromiso, debe permitir que sus colaboradores, de vez en cuando, realicen un ejercicio de introspección para determinar si se encuentran en un proceso conjuntivo o disyuntivo de interacción, y, entonces, si desde su percepción personal han caído en algún proceso negativo de interacción, se les permita trabajar en ello para salir de él y encontrar una solución para facilitar el acercamiento humano y la asistencia mutua que nace de la vida en común.

PARÁMETROS PARA LLEVAR A CABO UN DIAGNÓSTICO

Si un empleado conoce y se interesa espontáneamente por la empresa, si interactúa de manera conjuntiva con la cultura organizacional de la misma, se podría anticipar la presencia de un cierto sentido de identidad y de pertenencia con la empresa para la cual trabaja, pero, ¿cómo medirlo?, ¿se

puede llevar a cabo un diagnóstico de manera práctica?

Para que un trabajador pueda medir el grado de identidad y sentido de pertenencia que tiene con la empresa para la cual trabaja o para que un gerente o ejecutivo pueda llevar a cabo este tipo de mediciones, los especialistas en Comunicación Organizacional recomiendan plantear algunas de las preguntas siguientes:

Evaluación de las motivaciones personales y profesionales

- ¿Qué lo mueve a trabajar para esta empresa y no para otra?

- ¿Qué tanta simpatía siente por sus objetivos, sus principios y valores? ¿Comulga Usted con ellos? ¿Los aplica en la vida laboral diaria?

- ¿Qué tipo de interacción personal tiene con la cultura de la empresa? ¿Es una interacción positiva? ¿Es una interacción adversa? ¿Se siente usted a gusto dentro de la empresa?

- ¿Coinciden los valores de la cultura organizacional de su empresa con sus valores personales? ¿Sus valores personales entran en conflicto con los de la empresa?

- ¿Sus principios y conducta coinciden con los valores de su vida laboral?

- ¿Cree usted en la empresa y en lo que hace?

- ¿Sabe cuál es su misión dentro de la empresa?

- ¿Cuál es su visión: cómo se ve a sí mismo en cinco años dentro de esta empresa?

- ¿Cuenta con un proyecto laboral y personal dentro

de la empresa?

- ¿Ha identificado sus objetivos personales/profesionales dentro de la empresa?

Evaluación del nivel de sentido de identidad y de pertenencia

- ¿Cuál es la calidad del liderazgo que desempeña dentro de la empresa? ¿Es un emprendedor o un funcionario más? ¿Hace cuánto que no toma riesgos dentro de los límites institucionales?

- ¿Se le permite tomar decisiones u otros las toman por usted? ¿Confían en usted y en su criterio?

- ¿Expresa comúnmente y con seguridad su opinión? ¿Se toman en cuenta sus ideas y opiniones? ¿Se considera su participación en los proyectos de la empresa? ¿Hace cuánto que no participa en el desarrollo de algún proyecto? ¿Es usted un elemento activo o se siente un trabajador congelado?

- ¿Qué tanto contribuye al logro de los objetivos y metas de la empresa? ¿Se siente usted comprometido con ellos?

- En su relación con la empresa, ¿pesa más el gusto o la necesidad?

- ¿Qué ha hecho últimamente de extraordinario por la empresa?

CONCLUSIONES

La existencia de una cultura organizacional y la justa retribución de un trabajo no bastan para garantizar la motivación, la identidad o el sentido de pertenencia y compromiso que un trabajador pueda tener o desarrollar dentro de una empresa o institución y no deben imponerse desde fuera, pues implican un proceso personal que nace desde dentro y que va mucho más allá de la estrategia y frase mercadotécnica de *ponerse la camiseta*.

Se trata de ser congruentes y de diseñar una cultura laboral que privilegie verdaderamente un enfoque antropocentrista de hacer empresa y de ser empresario en la que el trabajador se identifique, primero, y se comprometa, después, con los valores, metas y objetivos de la empresa de manera espontánea, sin entrar en conflicto con sus valores, metas y objetivos personales. La congruencia implica vivir los valores, llevar a la práctica la teoría, convertir el ideario en realidad al ejercer como decía Peter Drucker un verdadero *management*.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

- Aguirre, A. (1997). *Cultura e identidad cultural*. Barcelona: Ediciones Bardenas.
- Cortina, A. et al. (2003). *Ética de la empresa*. 6ª edición. Madrid: Trotta.
- Drucker, P. (2002). *Escritos Fundamentales. El management*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Llano Cifuentes, C. (1996). *El nuevo empresario en México*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Siliceo A. et al. (1999). *Liderazgo, valores y cultura*. México: McGRAW-HILL.
- Siliceo, A. et al. (1998). *Planeación de vida y carrera*. México: Limusa.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.