



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y
ANÁLISIS DE LA CONDUCTA**

**Jorge Everardo
Aguilar-Morales**

Se llama cultura organizacional al complejo conjunto de comportamientos que comparten los miembros de una organización:

- **Supuestos básicos, valores, creencias, mitos, principios,**
- **Lenguaje,**
- **Costumbres, rituales, tradiciones, etc.**
- **Territorio o espacio común**
- **Forma de organización, normas (Hill y Jones, 2001; Robbins, 2004, Skinner, 1953).**



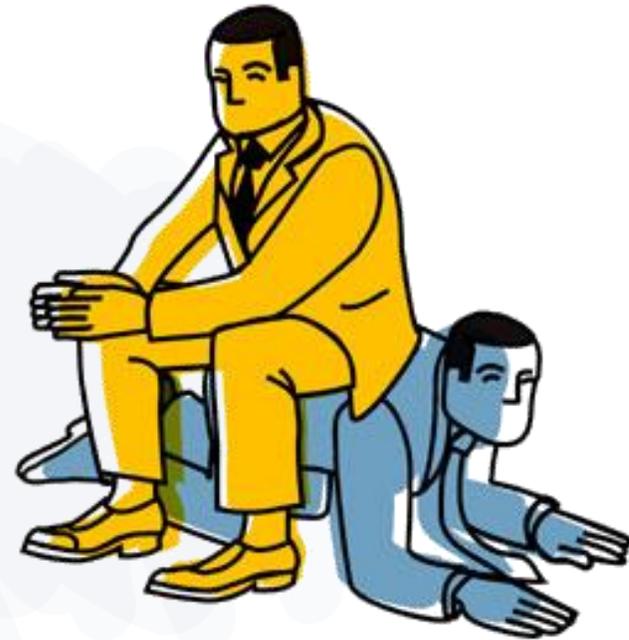
Esta definición puede ampliarse si se incluye a los elementos que toda una comunidad comparte respecto al trabajo y se habla entonces de cultura laboral.



marker

marker

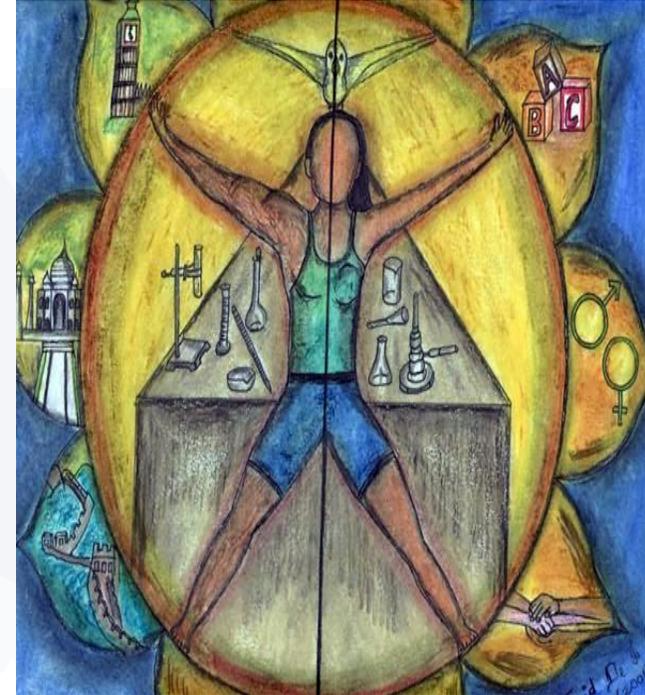
En otras palabras la cultura organizacional puede ser entendida como el comportamiento aprendido que caracteriza a los miembros de una organización (Hughes, Ginnet y Curphy, 2007)



marker

marker

En un análisis funcional, la cultura organizacional puede entenderse como todas las posibles variables que afectan a un individuo y que son preparadas por otras personas (Skinner, 1953).

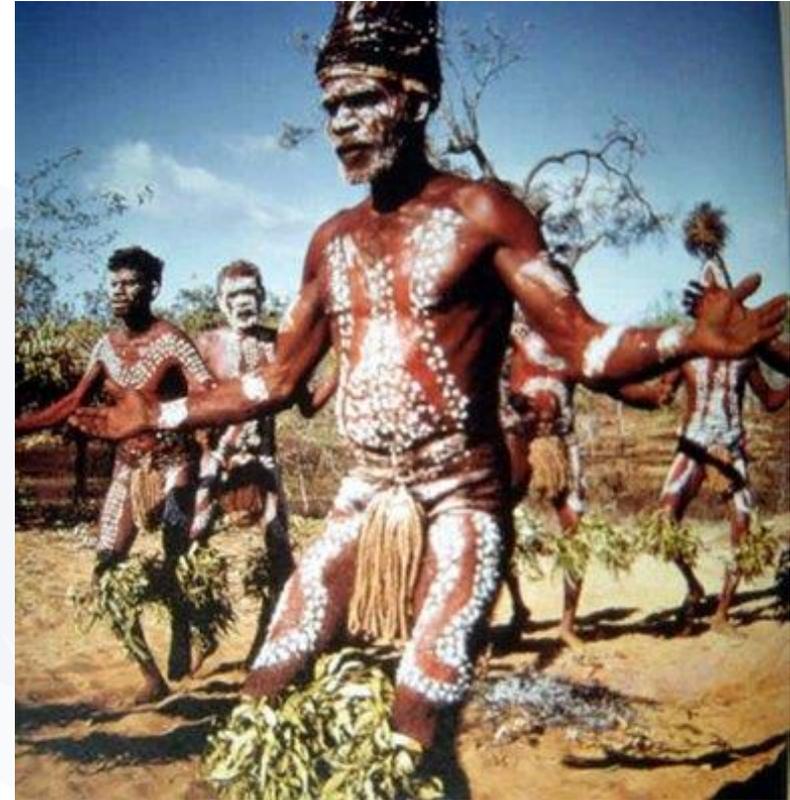


marker

marker

Una perspectiva antropológica mas amplia podría considerar a la cultura como las respuestas únicas que diversos grupos sociales han dado a los problemas con los que se han enfrentado en un contexto específico (Austin, 2000)

Es decir los comportamientos producidos por variables ambientales únicas.



marker

marker

Así pues, cuando los administradores hablan de cultura se están refiriendo a cualquiera de los siguientes dos aspectos

A) Las variables que controlan un comportamiento o a

B) Los comportamientos producto de estas variables.

marker

marker



Por ejemplo se considera que en una cultura organizacional fuerte los trabajadores desarrollan sus actividades porque han asumido como suyos los valores de la organización,



marker

marker

En tanto en una cultura organizacional débil los trabajadores realizan sus actividades gracias a un control ejercido a través de procedimientos extensos y burocráticos de control



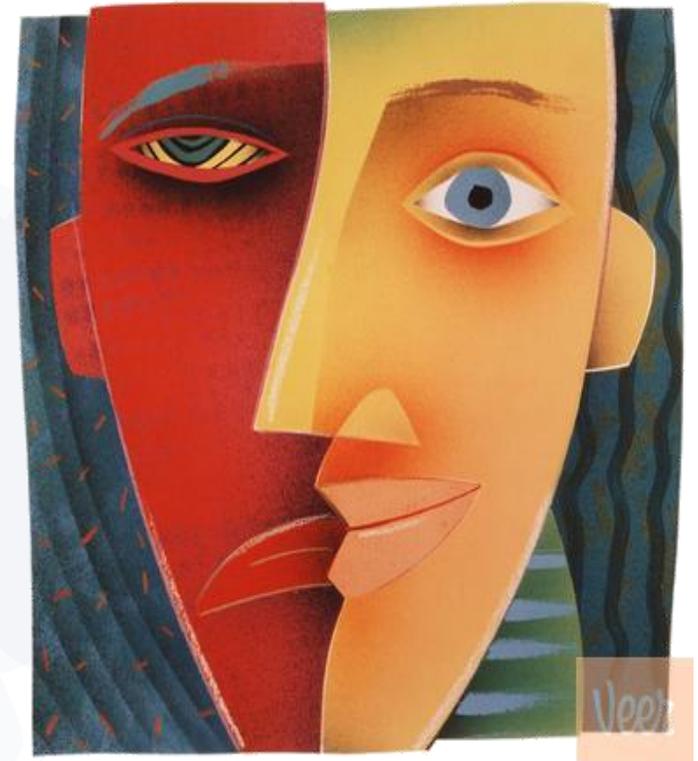
marker

marker

En ambos casos estamos utilizando el concepto de cultura para referirnos a las variables que controlan la conducta es decir los métodos de control utilizados y sus efectos:

A) Por consecuencias positivas en el primer caso y

A) Por consecuencias aversivas en el segundo caso.



marker

marker

Al señalar que los elementos de una cultura organizacional son:

- El paradigma (la misión y valores de la organización)
- El sistema de control (proceso de supervisión),
- La estructura de poder (quien toma las decisiones),
- Los símbolos,
- Los rituales y
- Los mitos (Johnson, 1988),
- Lo que se está especificando son los comportamientos particulares de un grupo y las variables o contingencias los controlan.



marker

marker

Esto es más claro cuando escuchamos que la cultura organizacional comprende

- Los objetivos que en una organización consideran importantes
- Las conductas que consideran apropiadas para alcanzarlos y
- La forma en que las personas se regulan unas a otras



marker

marker

También se ejemplifica cuando leemos que las utilidades que usualmente atribuyen a la cultura organizacional son:

- **Definir los límites**
- **Transmitir una sensación de identidad a los integrantes**
- **Facilitar la aceptación de un compromiso como algo que supere los intereses personales**
- **Aumentar la estabilidad del sistema social o**
- **Que la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control**
- **Que orienta y da forma a las actitudes y comportamiento de los empleados.**

marker

marker

En estos últimos ejemplos de lo que se está hablado es de ..

A) Las variables que controlan un comportamiento o de

B) Los comportamientos producto de estas variables.



marker

marker

EL DISEÑO CULTURAL

marker

marker



Usualmente el medio ambiente social es producto de una compleja serie de hechos en los que el azar juega a veces un importante papel. Muchas costumbres tienen poca o ninguna relación con las circunstancias que le dieron origen.



marker

marker

Sin embargo en muchos grupos culturales se observan esfuerzos no azarosos por diseñar una cultura.

En el control gubernamental la promulgación de una ley establece generalmente nuevas prácticas culturales que reforzaran o castigaran ciertas conductas específicas y una constitución es una empresa similar a una escala mas amplia (Skinner, 1953).



marker

marker

La planificación cultural es el esfuerzo sistemático de crear las condiciones necesarias para que ciertos comportamientos sean fortalecidos.



marker

marker



La planificación cultural implica básicamente dos problemas

- La selección de los comportamientos que se desean (los objetivos) y
- Los métodos que se utilizarán para conseguirlos



marker

marker

Los objetivos que se consideren importantes dependerán de las circunstancias del grupo que los formule pero el trabajo del científico puede facilitar la valoración de prácticas culturales



marker

marker



**Pero aun más, el científico puede
seleccionar un conjunto de
procedimientos eficaces para
conseguir dichos objetivos**



marker

marker

**En nuestra cultura sin embargo
no es fácil que un grupo social
haga explícitos sus objetivos de
planificación cultural y a
menudo dos grupos sociales
pueden entrar en conflicto por
objetivos contrapuestos.**



marker

marker

De hecho la preocupación actual por la cultura organizacional es una forma velada de expresar la intención de mejorar el control del comportamiento sin los efectos negativos de las técnicas tradicionales.



marker

marker



Aparentemente los administradores han entendido que la fuerza del que controla depende de la fuerza de aquellos a quienes controla y que una organización que utiliza métodos aversivos de control sufrirá a su vez la ignorancia y los repertorios restringidos de sus miembros, lo que a la larga pondrá en peligro su propia supervivencia.



marker

marker



Así, se reconoce actualmente que, “se trata de conformar un sistema de trabajo más eficiente, más humano y democrático, lo que se constituye en la base para combatir relaciones recelosas, disminuir la competencia entre las personas y los conflictos entre los grupos, situaciones que aportan rigidez y por ende interfieren en el desarrollo de capacidades competitivas e innovadoras, la discordia y las actuaciones defensivas entre el personal entran la capacidad organizacional para tomar decisiones, resolver problemas y obtener resultados (Delcore, 20004).

marker

marker



Es decir lo que los nuevos modelos de cultura organizacional proponen es sustituir un sistema de control punitivo por un sistema de control positivo.

Aunque su desconocimiento del análisis de la conducta les impide decir con claridad lo que proponen.



marker

marker

Las normas, leyes y políticas son la aproximación mas cercana de una formulación explícita de objetivos de diseño cultural y su redacción es el resultado de la disputa entre los grupos de control (empresarios, gobierno, iglesia, etc.) y de quienes ejercen el contra-control (sindicalistas, activistas, maestros, etc.)



marker

marker

Los analistas de la conducta podemos ayudar a que los trabajadores no solo aprendan las normas, los valores y misión de una organización (conducta verbal) en una especie de nuevo catecismo organizacional, sino que podemos ayudar a :

- **Definir con claridad los objetivos del cambio cultural,**
- **A crear las condiciones ambientales que faciliten la aparición de nuevos comportamientos y**
- **A verificar si estas prácticas tengan un valor de supervivencia para una comunidad, para una organización o para sus integrantes.**

marker

marker

La conducta no cambia por decreto

Aun así los documentos que regulan las relaciones laborales son lo mas cercano que existe a la formulación explícita de los objetivos de planificación cultural en material laboral.

marker

marker

La aplicación de recursos tecnológicos desarrollados por la psicología científica en la definición de los comportamientos meta, la especificación de las variables que los controlan y en el diseño de ambientes culturales que faciliten la aparición de dichos comportamientos es un paso adelante que tenemos que dar.

marker

marker

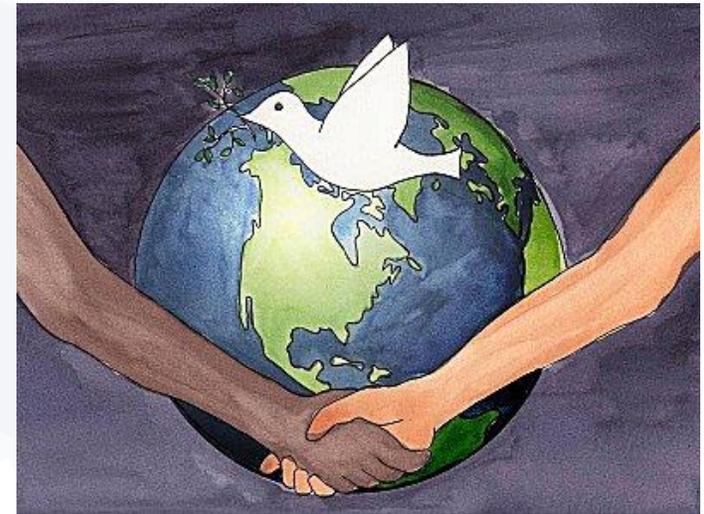
El diseño de una cultura organizacional democrática y justa debe ser preocupación de todos, especialmente de los interesados en luchar por los derechos laborales.



marker

marker

**Una metodología científica para
evaluar las prácticas culturales es
indispensable.**



marker

marker

Solo “distribuyendo el conocimiento científico tan ampliamente como sea posible conseguimos alguna seguridad de que no será monopolizado por ninguna instancia para su propio provecho” (Skinner, 1953 pag. 406).

marker

marker



Bibliografía:

- Austin M, T. (2000) Para comprender el concepto de cultura. Revista UNAP Educación y Desarrollo. Vol1, Núm1.
- Delcore, L.(2004) Cultura Organizacional y Reforma del Sector Salud - Condición Necesaria para el Cambio. *Rev. Cienc. Adm. Financ. Segur. Soc*, Vol.12, Núm.1, p.35-40. ISSN 1409-1259.
- Deal T.E, Kennedy A.A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass. :: Addison-Wesley Pub. Co.; 1982.
- Hill C, W.L. y Jones, G.R. (2001) *Strategic Management* 5th Edn, Houghton Mifflin, MeansBusiness, Inc.
- Johnson, G. (1988) "Rethinking Incrementalism", *Strategic Management Journal* Vol 9 pp75-91
- Roberts KH. Cultural characteristics of reliability enhancing organizations. *Journal of Managerial Issues*. 1993. 5:165-81.
- Robbins , S. (2004)Comportamiento Organizacional.México. Ed: Pearson
- STPS (1996) Principios de la nueva cultura laboral. México: STPS
- Skinner B.F. (1953) ciencia y conducta humana. España. Fontanella

CRÉDITOS

CULTURA ORGANIZACIONAL Y ANÁLISIS DE LA CONDUCTA

Jorge Everardo Aguilar-Morales

2019

Si desea mayor información, comuníquese con nosotros y con gusto le brindaremos la orientación que requiera.

marker

marker

DIRECCIÓN
DE PERSONAL .COM



Direcciondepersonal.com es una marca registrada.

Todos los materiales tienen derechos de autor pero existe la autorización para que puedan ser reproducidos sin fines de lucro y notificando a los autores de su reproducción.

Algunas de las ilustraciones pudieron haber sido tomadas de sitios de acceso libre, si posee los derechos de autor de ellas comuníquese con nosotros y a la brevedad retiraremos la imagen de la presentación.

marker

marker

DIRECCIÓN
DE PERSONAL .COM



Es un sitio auspiciado por

**GESTIÓN DEL
COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**
CONSULTORÍA



El primer despacho de consultoría en América Latina que utiliza de forma explícita los principios derivados de las ciencias del comportamiento PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL en un ambiente de trabajo colaborativo.

E-mail: gestiondelcomportamiento@gmail.com

En Facebook /Jorge Everardo Aguilar Morales

[/direcciondepersonal](#)

marker

marker