

## **UNA VEZ MAS HABLEMOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

*Francisco Dumler Cuya (\*)*

### **ACERCA DE LOS GRANDES CAMBIOS**

Las condiciones generales de desarrollo: social, económico, ideológico y cultural en el ámbito mundial, han variado sustantivamente desde mediados de la década de los setenta. Y cuando esta transformación ha dado paso a una forma más extendida de la integración comercial del mundo, conocida como el proceso de globalización y diversificación, debemos reconocer que ello ha acarreado

cambios dinámicos en la percepción que se tenía sobre el manejo de las organizaciones, de manera que el cliente ha pasado a convertirse en el factor central para la determinación de insumos, los procesos de transformación y el producto.

La competitividad en la generación de bienes, servicios y patentes viene obligando a un trabajo más delicado y sofisticado sobre conceptos y procesos de cadena de valor, sistemas ABC de costeo, calidad total y reingeniería; en este marco la tecnología cibernética, informática y de comunicación se han convertido en herramientas vitales, con vistas a mantener la competitividad en el mercado-mundo. De otro lado, las fusiones y la integración de grupos industriales multinacionales y los procesos de privatización, vienen modificando los alcances de las economías nacionales y de los Estados.

El haber ingresado a la era de las rápidas y agudas transformaciones, tiene un significado especial para la productividad del trabajo humano. El sello indeleble que impone la economía mundial al recurso humano consiste en habernos introducido en la sociedad del conocimiento, donde es cada vez mayor e importante la relación entre los niveles de tecnología organizacional (entendida como nivel de conocimiento sobre el manejo de las organizaciones), la creatividad (capacidad innovadora), el conocimiento del entorno organizacional, y la calidad de las relaciones interpersonales e intergrupales, tanto a nivel intra como extra organizacional.

Sea que se trate de procesos encaminados a un mejoramiento continuo, o de recomposiciones dramáticas de los sistemas organizacionales, el cambio se asienta esencialmente en la calidad del recurso humano para el mantenimiento de la competitividad sostenida de la organización en un entorno dinámico y de dimensión internacional.

Asistimos en este nuevo milenio a un hecho visible, la atención primordial sobre el desarrollo empresarial que ha estado concentrada en las culturas de las organizaciones y el impacto que tienen sobre la adaptación al entorno y a la efectividad de sus procesos. Esto ha llevado en muchos casos, a sostener que la diferencia entre organizaciones exitosas y no exitosas estriba en los valores y principios que sirven de fundamento a su organización interna.

## ¿Porqué la Cultura Organizacional? ▲

En tal sentido, los investigadores se han concentrado en lo que podría denominarse el lado "Comportamental" de la gerencia y de la organización. Al conjunto de variables comporta mentales se le ha venido a llamar cultura organizacional, que se constituye como los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como en un conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzo a los principios básicos: principios y procedimientos que perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización.

El discurso no es nuevo. Según Fred Wechsler en su famoso artículo: "Filosofía y Cultura de la Empresa" (aparecido a mediados de la década de los setenta), indicaba que en los últimos años se produjo un fenómeno que aleja a las empresas del camino fácil de las proyecciones, para obligarlas a diseñar las estrategias basadas en un máximo de flexibilidad ante un entorno que está identificado como "incierto y cambiante". Flexibilidad significa tener una estructura mental y organizacional, principios y sistemas que permitan adaptarse a las nuevas situaciones que están viviendo las empresas y que se presentan sin previo aviso.

Paralelamente al descubrimiento de la necesidad de flexibilizar las estrategias de las empresas, ciertas investigaciones como la de Mc Kinsey, realizada en varios países, indicaron que las empresas que mejores resultados obtuvieron fueron aquellas que tenían ciertos valores y principios que regían el funcionamiento organizacional, entregándoles así ciertas normas de conducta.

Y por supuesto, Peters y Waterman, en el best seller "En busca de la Excelencia", hablan de ciertos valores básicos que encontramos en las "empresas excelentes" que se plasman en el diario vivir a través de lo que denominamos cultura organizacional -o mirado de otra manera más sencilla- la forma de cómo se hacen las cosas en una empresa. Son las normas escritas o no escritas, los valores, los símbolos materiales, los héroes o los rituales de una organización.

Sin embargo, los ejemplos más recientes vienen de j lado de las grandes corporaciones multinacionales. Bart Ziegler (1994) menciona en su artículo "Cambian los tiempos y la corbata de IBM", que Tom Watson, fundador de Internacional Business Machines Corporation, creó una cultura de rectitud empresarial que durante décadas se convirtió en fuente de folclor de la industria. La plana ejecutiva se regía por un código invisible que imponía "camisa" un modo de vestir (camisas blancas almidonadas, trajes oscuros, etc.) El Primer Vicepresidente de la IBM reclutado fuera de la empresa, Louis V Gerstner, ha cortado los vínculos con el código de vestir de la empresa y quiere construir una sede menos conservadora. Esto manifiesta la enorme importancia de los procesos de cambio de cultura organizacional y los procesos de inducción relativos para lograr los cambios esperados.

Ello nos confirma que cada vez más los gerentes han llegado a reconocer que cualquier modificación significativa con respecto a la forma de hacer las cosas, involucra, con frecuencia, un reenfoque o replanteamiento de la cultura organizativa en su totalidad. Dicho en otros términos, comprender el valor de la cultura puede ayudar a los gerentes a prepararse para arreglárselas y quizás evitar algunos problemas comunes de "adaptación" cultural, tales como fusiones y adquisiciones, presentación de técnicas de reducción de costos o cambios en el ambiente reglamentario.

## ¿Es posible medir la cultura organizacional? ▲

Los valores y las creencias de una organización dan origen a un conjunto de prácticas y procedimientos gerenciales, de tal manera que las políticas concretas y los procedimientos, con frecuencia, difícilmente se pueden separar de los valores y las creencias esenciales y del sistema de sentido compartido que los

sustenta; razón por la cual aparece la cultura organizacional, en ocasiones, al mismo tiempo como mística y práctica. En tal sentido, la respuesta a la pregunta de si es posible medir o no la cultura organizacional, estriba para las empresas en medir en mayor medida los impactos y en menor medida el proceso mental de cómo sucede esto.

Ello implícitamente ha hecho aparecer la relación entre cultura y efectividad de las organizaciones exitosas, atribuible a cierta combinación de valores y creencias, políticas y prácticas, y a la relación entre las dos.

En este marco, la efectividad constituye: (i) una función de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el entorno de la organización, (ii) una función de los valores y las creencias desempeñadas por los miembros de una organización, (iii) una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización y (iv) una función de traducir valores y las creencias esenciales en políticas y procedimientos de una manera uniforme. Así, una teoría cultural de la efectividad organizacional debe considerar como punto de partida, valores, creencias y significados que fundamentan un sistema social, y que son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada. De tal suerte que la cultura organizacional tiene estrecha relación con la efectividad de estas entidades.

Diversos son los enfoques que han prevalecido para determinar el esclarecimiento de la relación entre la cultura y la efectividad de las organizaciones. Un esquema lógico de los ejes o principios de cómo hacer esta medición, puede observarse a partir de la matriz siguiente propuesta por Harrison: [Cuadro 1](#)

Ahora bien, para contar con un modelo consistente que permita una aproximación a la relación cultura-efectividad organizacional, conviene trabajar con los cuatro conceptos arriba mencionados -participación, consistencia, adaptabilidad y misión- los que con frecuencia hacen demandas contradictorias a la organización, pero sin embargo, son organizaciones probablemente más efectivas.

## **¿Cómo ocurre el cambio cultural de la organización?**

Los principios sobre cultura organizacional, establecen que es un hecho la transformación fundamental y reorientación organizacional. Este cambio normalmente ocurre, en primer lugar, como respuesta al entorno inmediato de la organización, comúnmente el impulsador resulta la crisis de la misión y estrategia, y la necesidad de adaptarse. Ello en la medida que la visión y misión institucionales tienen que traducirse en comportamientos orientado hacia metas por parte de cada miembro de la organización.

En segundo lugar, el cambio de cultura en cada organización significa nuevos actores, no la conversión de antiguos actores, esto significa, se opera un cambio de liderazgo y de un equipo de apoyo que llega al poder y reestructuran la organización a su propia imagen.

La cultura que crea gerentes y ejecutivos resulta una de las contribuciones mayores a la organización; es inevitable que quienes gerencian y dirigen sean creadores de cultura, en tanto que liderazgo y acción gerencial crean o refuerzan valores claves. La gerencia de la cultura es una estrategia a largo plazo y un activo difícil de cultivar. Es obvio, que el hecho de haber creado una cultura, puede haber implicado intervención directa de la gerencia en muchas ocasiones, y sin un liderazgo directo continuo pronto empezaría a deteriorarse. No obstante, lo importante es que el gerente que construye un sistema que funcionará basado en compromisos internos, ha creado un activo sumamente valioso.

Esto nos lleva finalmente, al problema de cómo cambiar la cultura de la organización. Autores como Francisca de S. Martín Jiménez y Antonio G, Leal manifiestan que un cambio planeado de la cultura de la organización requiere esfuerzo e imaginación, además de ello requieren de una gran dosis de

"conocimiento" y comprensión que sólo se logran con una buena auditoría cultural a fondo. Incluso en las organizaciones que están dispuestas y listas para el cambio, éste no tendrá lugar como por arte de magia. Alguien debe saber cómo hacer que este cambio ocurra, que lo inicie, que lo maneje y procure que el mismo discurra de forma continua y efectiva. No perdiendo de vista que entre los diversos enfoques que se pueda aplicar al estudio del cambio cultura, el cambio "humano" es sin duda el eje central. Para estos expertos, existen dos elementos a tenerse en cuenta en todo cambio cultural: el primero, que compete a la Dirección de la organización, es decidir la forma (radical o incremental) del cambio, y el otro elemento es la fuerza o debilidad de la cultura, la cual es conocida a través de un análisis e interpretación de la misma.

En una de las últimas obras de Peter Drucker -Administración y futuro-, señala que cambiar la cultura corporativa se ha vuelto la última moda en administración y dirección de empresas. Para el "gurú" de la gestión y dirección de empresas, existe una necesidad de cambiar algunos hábitos profundamente arraigados en muchas organizaciones. Lo que requieren estas necesidades son cambios en el comportamiento; pero "cambiar la cultura" no va a producirlos. La cultura, no importa cómo se la defina, es singularmente persistente.

El caso de Japón y Alemania quienes luego de las derrotas sufridas en su historia que trajeron la consecuente desacreditación de sus valores, instituciones y cultura, hoy continúan siendo inequívocamente japonesas y alemanas en cuanto a su cultura, sin importar cuán diferentes sean este o aquél comportamiento. De hecho el cambio de comportamiento funciona solamente si está basado en la "cultura" existente. De lo que se debe hablar entonces, manifiesta Drucker, es cambiar los hábitos y no la cultura en sí misma.

### **Algunas reflexiones de cómo entender la Cultura Organizacional en el entorno peruano** ▲

En nuestro medio, en la mayoría de los casos la persona del fundador de la empresa es quien ejerce el mayor impacto en la formación de la cultura. Sus valores, ideas, objetivos y personalidad constituyen la base a partir de la cual la organización inicia su existencia, sobrevive a las primeras dificultades y se desarrolla. Con el transcurso del tiempo, otros miembros de la organización introducen modificaciones en la cultura inicial y la van adaptando a las circunstancias del momento hasta llegar a formar la unidad o "paradigma cultural", y que en ciertos casos llega a ser algo consustancial con la organización misma y lógicamente muy difícil de cambiar.

Durante muchos años se ha hablado que el entorno lo único que han generado son estrategias de corto alcance y desarrollo incipientes para conformar una sólida cultura nacional propia. La preocupación por el factor humano se ha recluso, como consecuencia del modelo implementado, a una relación de "padre y patrones", con la prerrogativa de decidir absolutamente en todas las esferas de la organización, acarreando bajos niveles de participación y cohesión, y sin poder mantener una acción dinámica con su entorno inmediato por ausencia del criterio de adaptabilidad.

Sin embargo, esta vocación por reproducir este esquema cíclicamente, ha variado en los últimos años, inducidos especialmente por la necesidad de implantar cambios estratégicos y estructurales, para seleccionar, formar y desarrollar directivos, que comprenden la problemática que a menudo se presenta en casos de fusiones y adquisiciones y en general para dirigir con eficacia procesos de desarrollo organizativo tanto en situaciones estables como en situaciones de cambio.

Y ello ha sido válido no sólo para las empresas privadas. Es evidente que se ha ganado en los términos de intercambio social al interior de las organizaciones del Estado, en donde históricamente ha sido la permanente carencia de sistemas y procesos encaminados a direccionar el desempeño de los integrantes de la organización. Hoy en día, existe una mayor preocupación por articular las expectativas individuales

y grupales, a la misión de dichas organizaciones del Estado.

En resumen, una primera gran tarea que nos debemos proponer -y esto es válido para empresarios, gerentes y funcionarios públicos- es cambiar aquél enfoque que insiste en atribuir valor a los costos de los salarios o de reemplazo, asociados con individuos o discriminar conductas como ausentismo, rotación o motivación. El cambio de hacerse a entender que solamente dando valor a las características de las organizaciones -el sistema de normas, creencias y patrones de conducta que forman el núcleo de la cultura de una organización- se puede determinar la verdadera contribución de los recursos humanos para la efectividad final de una organización. Esta incesante búsqueda nos hará entender que la cultura de una organización se puede ver como un código, una lógica y un sistema de comportamiento y significados estructurales que han soportado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para futura adaptación y supervivencia en el competitivo entorno en el cual nos desenvolvemos.



(\*) Peruano. Administrador de Empresas. Maestría en Sociología. Gerente del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa - COPEME. Consultor de empresas. Docente de las Maestrías en Administración de la UNMSM y de Gerencia Social de la UCP.

## Tabla

**Cuadro 1**

INDICADOR	CONCEPTO
Acciones	Las acciones son aquellas que se realizan en el momento de la ejecución de la actividad. Se refieren a la actividad de gestión y a la ejecución de las acciones que se realizan en el momento de la ejecución de la actividad. Se refieren a la actividad de gestión y a la ejecución de las acciones que se realizan en el momento de la ejecución de la actividad.
Condiciones	Las condiciones son aquellas que se refieren a la ejecución de la actividad. Se refieren a la actividad de gestión y a la ejecución de las acciones que se realizan en el momento de la ejecución de la actividad.
Factores	Los factores son aquellos que se refieren a la ejecución de la actividad. Se refieren a la actividad de gestión y a la ejecución de las acciones que se realizan en el momento de la ejecución de la actividad.
Metas	Las metas son aquellas que se refieren a la ejecución de la actividad. Se refieren a la actividad de gestión y a la ejecución de las acciones que se realizan en el momento de la ejecución de la actividad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARGYRIS CH. Y SCHOEN Organizational learning: A theory of action perspective Reading, Addison-Wesley, 1978.
2. BENNIS, WG. Organization Development: It is nature, origins and prospect Reading Addison-Wesley, 1969.
3. BLAKER R. Y MOUTON J. Grid organization development, personnel

administration, Reading Addison-Wesley, 1967.

4. BLANCO A. y SENLLE A, Desarrollo de directivos y calidad total en la organización Editorial ESIC, Madrid, España, 1988.
5. GARMENDIA JOSE  
Desarrollo de la organización y cultura de la empresa  
Editorial ESIC, Madrid, España, 1990
6. MORGAN G.  
Imágenes de la organización  
Editorial Rama, Madrid, España, 1990
7. SCHEIN E.  
Cultura de la Organización y estilo de Dirección  
Editorial Plaza y Janes, Barcelona, España, 1988
8. TANNENBAUM A. y KAHN R.  
Organizational control structures  
Editorial Mc Graw Hill, Nueva York, 1968.