



¿Cómo hacemos las cosas aquí?:

Una mirada a la cultura organizacional

Hay tantas formas de responder a la pregunta que encabeza este artículo como empresas, grupos y organizaciones en general, que quieran formularla. La respuesta será una descripción de los aspectos visibles de lo que podríamos considerar la "personalidad" o el "carácter" de la organización, es decir, su cultura. Podríamos sugerir algunas preguntas más, tales como: "¿a qué se le da importancia aquí, cuando se toman decisiones?", "¿Cómo se toman esas decisiones?", entonces veremos surgir relaciones de causa y efecto, que arrojan alguna luz sobre el por qué la organización actúa de la manera en que actúa.

La cultura organizacional se ha definido como un conjunto de significados, valores y creencias compartidas. Con frecuencia, estos elementos se apoyan a su vez en suposiciones (también compartidas) de las cuales la gente es más o menos inconsciente. También se puede entender como la manera colectiva de solucionar problemas (lo cual no garantiza que es igual para todos). En todo caso, sea cual fuere la definición de punto de partida, la cultura organizacional es resultado del aprendizaje conjunto y de la transmisión formal o informal de dicho aprendizaje. Pero, ¿qué cosas específicas se aprenden?: todo respecto a cómo, cuándo, con quién y por qué hay que hacer lo que hay que hacer en la empresa. Luego, buena parte de dichos aprendizajes se transforman en procesos, estructuras y sistemas, los cuales le darán la forma externa a la organización; ésto es, organigrama, sistemas de gestión, procesos de recursos humanos, reglamentos, normas, políticas, etc. Lo anterior nos induce a tener en cuenta que mejorar o modificar un sistema organizacional, muchas veces requiere ir a la raíz de la idea que lo originó, y cuyo propósito fue resolver o afrontar un problema particular en unas circunstancias determinadas (en este punto hay semejanza con el principio de reingeniería). Agregamos, que es parte de nuestra metodología, el identificar los "factores de mantenimiento" que hacen que esas prácticas prevalezcan, muchas veces sin una relación funcional con los resultados organizacionales. De hecho, uno de los ejercicios más fructíferos en nuestro diagnóstico, es la detección de incongruencias entre los valores que enuncia la empresa, y las prácticas, as y valores en uso actuales; tal método nos lleva a identificar cuál es la dimensión práctica y funcional de los valores sobre los cuales la empresa basa sus actividades críticas.

Este modelo práctico (y con mucha investigación que lo fundamenta) el cual permite establecer algunas relaciones entre dimensiones de la cultura y resultados empresariales, combina dos perspectivas que al interactuar nos dan una imagen de las fortalezas y

debilidades de las capacidades de la empresa para ser sostenible en el presente, y para desarrollar una dinámica de crecimiento con el entorno. El modelo que aquí se ilustra, muestra la combinación ortogonal de dos dimensiones continuas: La dimensión de Estabilidad-Flexibilidad y la dimensión de Factores Internos-Factores Externos. La combinación de ambas nos permite identificar focos de acción concretos, especialmente si tenemos claro el indicador de resultados que queremos afectar.

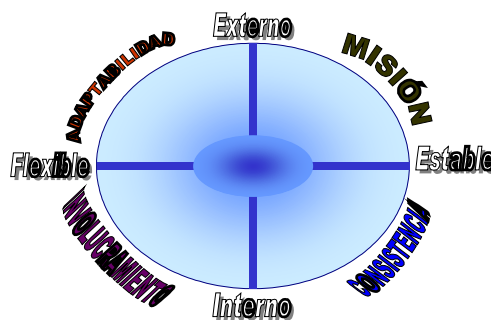
La combinación de elementos de Estabilidad y de elementos de Enfoque Interno nos remite a las variables que presionan por mantener el status quo de la organización; en su aspecto positivo, le proveen CONSISTENCIA al sistema organizacional, conservando valores claves y sentando las bases para el mantenimiento de una identidad, una tradición y una solidez operacional. De aquí surge la resistencia al

cambio la cual, sin embargo, aunque se oponga a la mejores intenciones, también puede ser un mecanismo para proteger valores importantes que se han venido consolidando con el tiempo; esto significa que la resistencia al cambio, a diferencia de lo que se suele pensar, podría estar indicándonos en determinado momento, qué cambiar y qué no cambiar.

A través de un diagnóstico que combine la detección de creencias y suposiciones básicas con los elementos de consistencia, podemos implementar acciones que busquen fortalecer este aspecto de la organización, dirigidas a: 1. La generación de mecanismos de coordinación e integración en una visión de proceso, con identificación de clientes internos y estándares de calidad de servicio a estos clientes; 2. Facilitación y capacitación para la generación de un adecuado nivel de acuerdo para la toma de decisiones, con el correspondiente manejo de la sinergia y del conflicto; y 3. La identificación de Valores centrales vinculados a tareas críticas para el logro de objetivos estratégicos, y la correspondiente traducción de estos valores en términos de gestión de conductas críticas. Cómo se expresaba anteriormente, un indicador de fortaleza en términos de consistencia es la capacidad operacional de la organización; de aquí, que este aspecto de la cultura sea impactado de manera especial por los proyectos de estandarización tales como las normas ISO, por ejemplo.

En el otro extremo de la combinación de las dos dimensiones, se ubica la capacidad de ADAPTABILIDAD (Enfoque Externo, Factores de Flexibilidad). Cuando identificamos oportunidades de mejoramiento en esta área, estamos ante la necesidad de fortalecer la capacidad de la organización para responder proactivamente a la demanda del entorno. Aquí, nuestra

Modelo de Cultura Organizacional y Alto Desempeño



Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa,



acción se dirige a: 1. Facilitar la capacitación y el diseño de sistemas de Aprendizaje Organizacional, lo cual sigue una trayectoria progresiva que parte de las condiciones sistémicas para el aprendizaje individual, el cual a su vez es insumo necesario pero no suficiente para el aprendizaje grupal, para luego contribuir al aprendizaje organizacional como un todo. Es importante anotar aquí, que la capacidad de ADAPTABILIDAD es, de manera parcial, la puerta de contacto para las Alianzas Estratégicas de la empresa y para la Transferencia de Tecnología. 2. Guiar en el desarrollo de sistemas de enfoque en el cliente, tales como la identificación de categorías de clientes, de sus necesidades, de sus expectativas y de sus percepciones de la empresa. A partir de la información recolectada se buscan identificar los ciclos de servicio y de acercamiento del cliente, para determinar los correspondientes estándares de calidad, y la capacitación necesaria, especialmente al personal de contacto. 3. También se busca fortalecer la capacidad de adaptabilidad a través de la Gestión de Cambio. Esta metodología se apoya en el diseño de planes de transición en aspectos tales como la facilitación del involucramiento y del aprendizaje, dentro de un marco de visión de cambio. También el propósito es fortalecer la capacidad de liderazgo al interior de la empresa, a través de la negociación interna y de la diseminación de objetivos estratégicos.

Atendiendo a la combinación de variables de Enfoque Interno y de elementos Flexibles del sistema, observamos la capacidad de cambio y mejoramiento dentro del día a día de la organización; por supuesto, la calidad es uno de los resultados afectados de manera más directa por las fortalezas o debilidades de estos elementos. Esta combinación nos describe el nivel de INVOLUCRAMIENTO de la gente, y cuando se identifican oportunidades de mejoramiento en esta área nuestra acción se dirige a: 1. La creación de sistemas de "empowerment" y alto involucramiento, los cuales se basan en mecanismos de información *feedback* en combinación con mayores niveles de capacitación, autonomía y alcance en la toma de decisiones. También se apoyan los diseños de sistemas y procesos de Gestión de Recursos Humanos, de tal manera que se logre congruencia entre las capacidades, la motivación, y las metas del individuo, con las metas de la organización. 2. La capacitación continua enfocada en el desarrollo de capacidades técnicas, capacidades de solución de problemas y capacidades de relaciones interpersonales y con el cliente, son uno de los cursos de acción más utilizados y, especialmente, nuestra metodología procura mantener en perspectiva dos variables: a. que la capacitación sea parte y apoye a una estrategia y se base en un diagnóstico de necesidades de capacitación (evitar la capacitación "de buffette") y b. que la capacitación se lleve a cabo primordialmente a través de los andragógicos de aprender haciendo (utilización étodo de aprendizaje estructurado y evitar las rencias de seis a ocho horas"). Por último, en el cimimiento de la capacidad de INVOLUCRAMIENTO os: 3. El desarrollo y capacitación de Equipos de Trabajo, a través de un enfoque para el alto rendimiento, el cual avanza gradualmente según se facilitan los aprendizajes necesarios para que los grupos evolucionen a lo que denominamos Equipo de Alto Rendimiento.

Cuando identificamos oportunidades de mejoramiento en la combinación de variables de enfoque externo con factores de estabilidad, hablamos entonces de la capacidad de la organización para girar en torno a un sentido de MISIÓN, a un propósito que define el tipo de negocio y el tipo de organización que se verán en la realidad. La capacidad de sentido de MISIÓN complementa a la de adaptabilidad en los esfuerzos de la organización por interactuar con el entorno. Aquí, nuestra acción se dirige a: 1. La formulación de una VISIÓN de negocio, para la cual se cuenta previamente con el ejercicio de recolectar información externa e interna que permitan ubicar a la empresa en las condiciones actuales. Esta es una tarea gerencial, y aquí se busca facilitar que dicha tarea se lleve a cabo de manera estructurada y aprovechando al máximo la información y la sinergia que se pueda crear. También se busca identificar las tareas críticas para avanzar hacia la visión, y así mismo, los valores centrales que guiarán las conducta de la gente para el involucramiento con los objetivos estratégicos. 2. En el fortalecimiento de la MISIÓN, se trata en lo posible de actualizar la dirección estratégica. Nuestra experiencia nos sugiere que los esfuerzos de cambio que involucran una cantidad significativa de personas y procesos, deben guiarse o contextualizarse en una estrategia actualizada y activa. Si es posible, la necesidad de cambio debe inducir a la planeación estratégica. 3. También, en nuestro propósito de fortalecer la capacidad de sentido de MISIÓN, se cuenta con la facilitación para la congruencia entre todas las acciones y sistemas de la organización, así como de la motivación de la gente, hacia el cumplimiento de METAS y OBJETIVOS. En este punto, es importante el desarrollo de un sistema de indicadores a los cuales atar las acciones de las personas y las acciones de seguimiento y control (aquí hay complementariedad con modelos como el Balanced Score Card, y con sistemas de administración por objetivos).

En general, el modelo expuesto es un mapa de acción, el cual sin embargo, debe utilizarse con la cautela que un sistema complejo exige; más allá del perfil resultante, es el análisis cuidadoso de la interacción de variables lo que permite un buen diagnóstico y una buena formulación del plan de trabajo. Por otro lado, no se puede perder de vista que cada organización, atendiendo a su negocio, entorno, tecnología, recurso humano e historia particulares, tiene una "forma de hacer las cosas" que no admite recetas o dictámenes estandarizados. Las actividades más intensas de nuestro trabajo en Cultura Organizacional se relacionan con el descubrimiento de las suposiciones básicas y del sistema motivacional que las mantiene y las fortalece, de aquí se desprende el resto de la acción, la cual tendrá como guía el estado deseado por quienes tienen a su cargo la responsabilidad de darle a la empresa su capacidad competitiva y su sostenibilidad en el tiempo.

Gerardo Lacouture
CEGESTI

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa,

