

Editorial

Características de la cultura en el análisis organizacional

VERENA GONZÁLEZ-CABO

Doctorando en Administración

Directora de la Revista *Gestión & Desarrollo*

vgonzale@usbcali.edu.co

De acuerdo con Zapata y Rodríguez (2008), el análisis de la cultura organizacional parte de lo general a lo particular y está dividido en grandes dimensiones: la dimensión histórica y social de la cultura, los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial.

En una primera aproximación al modelo aparece la historia como la disciplina que permite comprender la evolución del contexto social en que se desarrolla la cultura organizacional; la historia, entonces, debe ir relacionada con lo espacio-temporal y con lo simbólico, a lo que Thevenet (1992) señala que los rituales, los símbolos, las formas de actuar, incluso de pensar, no pueden explicarse la mayoría de las veces más que haciendo referencia a esta historia, en donde ella se constituye en una fuente de legitimidad para un conjunto de comportamientos y prácticas.

La historia, así vista, no es un cúmulo de fechas y acontecimientos que se narran sin sentido; por el contrario, da sentido a todas las manifestaciones de la comunidad, permitiendo contrastar los hechos e interpretando los acontecimientos de forma objetiva. Cabe resaltar que el contexto de la época juega un papel importante en esa historia de la empresa, en sus símbolos, en lo que en ese momento ocurría

a nivel nacional e internacional en los países, en su entorno; es decir, detrás de cada símbolo o logo de la empresa hay una historia que contar y un fundador que ha sido permeado por su origen social, su carrera profesional, sus experiencias, sus valores, sus creencias, por el ambiente religioso, filosófico y ético en el que ha evolucionado, por los retos a los que se ha enfrentado y por todas aquellas aventuras que han marcado su trasegar en la organización.

Definitivamente el papel del fundador es crucial, de acuerdo con Thevenet (1992), no solo porque provee información relevante, sino por el rol que cumple en la cultura de la empresa, puesto que son los fundadores los que tienen la idea de su producto, de la actividad que realizan, de los medios para desarrollarla, los que tienen un fin definido, una visión temporal o mentalidad empresarial.

Es claro que no debe existir —y, de hecho, no existiría— ninguna organización que ignore su entorno, puesto que en él se encuentran las amenazas y las oportunidades, que representan un conjunto de situaciones externas que pueden afectar potencialmente a una organización en su cultura. Para ello, sus directivos deben estar atentos y vigilantes a los cambios que se puedan presentar en el entorno y disponer de mecanismos eficaces para conocerlo, comprenderlo, manejarlo y enfrentarlo, en algunos casos adaptándose o influyendo anticipadamente en él, puesto que de ahí depende el éxito o fracaso de una organización.

De acuerdo con Zapata y Rodríguez (2008), en el análisis del entorno se identifican una diversidad de factores (económico, social, político, tecnológico, demográfico, jurídico, cultural, geográfico, ambiental) donde la gestión empresarial debe desarrollarse de manera hermenéutica, holística y ecléctica, con el propósito de alcanzar resultados que conviertan toda esa información del entorno en beneficios económicos y sociales para la organización, con la alternativa del crecimiento y sustentabilidad en su gestión.

El entorno se modifica a través de diferentes factores que no se pueden controlar, lo que crea problemas a la organización, debido a la incertidumbre y a las restricciones que el entorno genera. Dicha incertidumbre es resultado de las dificultades a las que tiene que enfrentarse la empresa en cuanto a la búsqueda y análisis de la información, a la complejidad del mismo entorno y a las condiciones cambiantes que la tecnología y la economía en general presentan como parte de la globalización que hoy enfrentan las organizaciones para ser competitivas. Además de lo anterior, existe una cultura externa, una cultura nacional, regional y local que influyen en la cultura organizacional; es decir, características socioculturales que rodean a la empresa y que, potencialmente, pueden afectar su desempeño.

Es la cultura de la sociedad, de la región, del país, la que se constituye como una primera aproximación al abordaje del entorno, puesto que son dimensiones que afectan la cultura organizacional antes que cualquier otro elemento.

En una segunda aproximación, el abordaje del entorno implica seleccionar variables específicas que estén directamente correlacionadas con la empresa y que se encuentren estrechamente relacionadas con el sector donde se ubica, con su contexto, con su actividad económica, puesto que el análisis del entorno global implica un sinnúmero de dimensiones y aristas que sería imposible analizar en todos sus aspectos; su manejo sería muy complejo y no sería de utilidad para la empresa ni para su seguimiento y gestión.

Otro de los aspectos que se debe abordar en el análisis de la cultura, acorde con el modelo planteado por Zapata y Rodríguez (2008), es el relacionado con la lengua, el habla y el lenguaje, puesto que son la columna vertebral del hombre como ser social. Desde el punto de vista del análisis del habla en el campo empresarial, Aktouf (1986) señala que la palabra en la vida de la empresa identifica sistemas lingüís-

ticos coexistentes en las organizaciones como el habla de la jerarquía, donde se construye un dialecto propio por parte de todos aquellos que constituyen la jerarquía; también, para este autor, el habla es una herramienta de poder, en donde los únicos individuos que tienen derecho a ella son los propietarios de la empresa y quienes los representan en la labor directiva, situación que refleja la subordinación de los colaboradores, porque sin habla o sin palabra no se expresa la representación del "ser".

La palabra tiene sentido no solo por el que la dice, sino que quien la reciba la interprete de la misma manera; es decir, que tenga sentido para las dos personas, de lo contrario sería intrascendente. Detrás de la palabra hay una intencionalidad, hay una expresión del individuo; a pesar de que la palabra en sí tiene un significado, ese significado está mediado por una intencionalidad que viene acompañada de un sistema de lenguaje no solo oral sino gestual.

Si bien la palabra constituye uno de los fundamentos de las relaciones sociales y organizacionales, la comunicación es inherente al funcionamiento de la organización, puesto que se constituye en el común denominador de todas las acciones y actividades que desarrolla una empresa y la actividad humana en general, puesto que es una forma de relacionarnos con los individuos y los grupos que nos rodean.

Una mala comunicación en la organización puede generar inconvenientes y fallas en el buen desempeño de los colaboradores, pues gracias a la comunicación las personas de la organización se integran y logran comprender su papel dentro de ella, ofreciendo mejores resultados respecto a su actividad. Adicional a lo anterior, es tan importante el papel de la comunicación que a partir de ella se pueden establecer equipos de trabajo, se les puede enseñar a otros, se puede negociar, atender a los clientes, dirigir, orientar, entrevistar, liderar reuniones de trabajo y hasta resolver conflictos. De ahí a que se deben establecer

unos canales de comunicación que permitan tanto a nivel externo como interno promover actitudes favorables para dichos mecanismos; es decir, si dichos canales se han diseñado en la organización se debe velar para que cumplan sus objetivos, para que la comunicación se desarrolle y genere fluidez dentro de la organización.

La comunicación no es unidireccional, es bidireccional, o sea que no solo es transmitir mensajes de "acátese y cúmplase", sino que se debe saber escuchar, puesto que a nivel organizacional y en aras de evitar conflictos entre los colaboradores, se tiene que saber qué necesita la otra parte, qué piensa, qué opina de los procesos, de las decisiones, de la organización, de sus directivos, ya que a partir de ahí se puede establecer una comunicación más fluida y así cumplir con los objetivos propuestos. Al respecto Sayles y Strauss (1966) señalan que los gerentes deben esforzarse por convertirse en mejores comunicadores, cumpliendo con dos tareas: como primera medida, deben mejorar los mensajes, es decir, la información que desean transmitir; segundo, deben mejorar su propio entendimiento sobre el mensaje que tratan de comunicar. Es decir, convertirse en mejores codificadores y decodificadores. Dicen estos autores que los gerentes "deben esforzarse no solo por que los entiendan sino también por entender".

Dentro de la comunicación se encuentran las jergas, el chisme o comadreo, las expresiones y refranes de lo organizacional. En cuanto a las jergas, Zapata y Rodríguez (2008) afirman que como consecuencia de la especialización del trabajo en las empresas, surgen las jergas especializadas. Así se observa en las dependencias funcionales como mercadeo, producción, finanzas y personal, términos concretos y específicos característicos de cada dependencia, como efecto de la especialización del trabajo en las organizaciones. Para ello, explican que dichas jergas hacen referencia entonces a ese lenguaje especial que hablan entre sí los

individuos de ciertas profesiones o grupos, lo que constituye formas comunes de utilizar las palabras en ciertos grupos específicos. Por su parte, el comadreo, de acuerdo con Chanlat (1984, como se citó en Zapata y Rodríguez, 2008), existe cuando una o varias personas hablan bien o mal de uno o varios individuos ausentes; con ello las personas se construyen y se refuerzan mutuamente en sus creencias individuales y colectivas, jugando un rol fundamental en la conservación y el desarrollo de la identidad de cada uno. Por último, las expresiones y refranes de lo organizacional, que manifiestan el ambiente cultural que se vive dentro y fuera de la organización, en muchos de los casos son expresiones que evidencian críticas, satisfacciones, entre otros, que reflejan explícita o implícitamente el contexto de la organización.

El proyecto de empresa es una teleología en donde se definen misión, visión, principios, valores; en algunas empresas se tiene un credo organizacional en donde se podrían consignar unas políticas generales. Un propósito estratégico es el desarrollo de una visión; esa configuración desde la cultura es fundamental porque ahí van expresados principios y valores del fundador, es allí donde se hacen presentes sus valores personales, que no son negociables, y que están explícitos en la visión y en la misión de la empresa. Para Thevenet (1992) el proyecto de empresa "es un documento escrito, formalizado, visible, que marca una referencia permanente para la empresa". En otros términos, el proyecto expresa la cultura de la empresa y la dirección que se quiere dar a su evolución. El proyecto de empresa se materializa en la formulación de la misión, la visión, los principios, los valores y el propósito estratégico de la organización.

Los conceptos de visión, misión, principios y valores no son comprendidos tan fácilmente en las organizaciones como se cree; es más, muchas de ellas han construido su misión y su visión sobre la marcha y han sido exitosas. En

general, la construcción y el establecimiento de estos conceptos se encuentran presentes en la cultura y en la persona que es fundadora y creadora de la empresa; hay un sello que no es negociable y que estará presente en la formulación de los mismos. Si bien es importante formularlos, el reto que tienen las organizaciones es transmitirlos a todos sus colaboradores y lograr que ellos sean el motor que los lleve a cumplir los objetivos propuestos.

Lo anterior se soporta en que la visión, por ejemplo, no solo es la imagen de futuro que la empresa desea ser, es algo que se comparte con todos los miembros de la organización, que despierta el compromiso de todos permitiendo alcanzar mejores resultados, es un proceso que nunca termina, que es constante, puesto que cada persona que se integra a la empresa debe ir incorporándola a su propio ritmo, en sus acciones, en su quehacer, puesto que cada miembro de la organización deja de pensar que es un empleado más e interioriza esa confianza que en principio podría estar presente cuando se vincula a la organización y va logrando crear una identidad común. Por otra parte, de acuerdo con Zapata y Rodríguez (2008), la visión de la empresa orienta la formulación de las estrategias, a la vez que establece el propósito de la organización. La visión debe expresarse o representarse en la misión, los objetivos y las estrategias, haciéndolos tangibles cuando se materializa en metas y proyectos, cuyos resultados deben ser medibles mediante los indicadores de gestión establecidos; de ahí que la definición de la visión sea parte fundamental del proceso de direccionamiento estratégico de la empresa.

Frente a la misión, se define como la razón de ser de la organización, mediante la cual se busca identificarse en el mercado por medio de la producción de bienes y prestación de servicios, estableciendo la forma como se ejecutan las acciones, con fundamento en los principios y valores corporativos. Las organizaciones generalmente formulan su misión con el propósito

de declarar su campo de acción o su negocio para diferenciarse de la competencia, manteniendo una filosofía que orienta sus actividades (Zapata y Rodríguez, 2008). Sin embargo, muchas empresas presentan incongruencias alrededor de la definición de su misión y su visión y la realidad de su organización. También se encuentra que el lenguaje con el que se expresa la misión es tan sofisticado que se convierte en un obstáculo para su comprensión en un primer acercamiento, y solo después de años de encontrarse vinculado a la empresa se logra comprender la esencia de la misma. En algunos casos, se encuentra declarada la misión como una lista de actividades por realizar, más que como ese campo de acción que la diferencia de la competencia; también es común encontrar misiones que solo manifiestan palabras hermosas en retablos donde tienen significado para unos, pero muy poco para los demás.

Es una realidad que el proceso de implementación de la misión y la visión dentro de la organización no es sencillo, pero no pensarlo, no diseñarlo, no proponerlo, es poner en riesgo el futuro de la organización, puesto que sería como desear algo pero nunca lograrlo. Además, deben ser expresiones que reflejen la verdad y la realidad de la organización, que sean de lenguaje claro y sencillo para que puedan ser compartidas por todos los miembros que integran la empresa; de lo contrario, son palabras vacías que no trascienden en el quehacer de los colaboradores; es por eso que la formulación de la misión debe ser congruente con los valores organizacionales y con su filosofía de operaciones, de lo contrario no se ejecutarán las actividades planeadas y se encontrará con dificultades y resistencias.

Por último, es importante establecer diferencias entre principios corporativos y valores corporativos. Bédar (2003) afirma que los principios son a la ontología lo que los valores son a la axiología. Mientras que para Serna

(2000) los principios son el soporte de la misión y la visión; es decir, los principios corporativos son el marco de referencia para definir el direccionamiento estratégico de la empresa, mientras que los valores son ideas abstractas que orientan las creencias, el pensamiento y la acción de la organización.

Zapata y Rodríguez (2008) afirman que los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas; agregan que el significado social que se atribuye a los valores es uno de los factores que influye para diferenciar los valores tradicionales —referidos a costumbres culturales o principios religiosos— de los valores modernos —los que comparten las personas de la sociedad actual—.

En el campo organizacional, es la alta gerencia la encargada de promover los valores dentro de la organización, ya que si la organización es dirigida por medio de valores, los empleados serán conscientes de definir públicamente y vivir de acuerdo con esos valores, haciendo que se conviertan en parte esencial de la cultura empresarial, puesto que aportan un sentido claro y común para todos los miembros que conforman la empresa. De acuerdo con Zapata y Rodríguez (2008), los principios no hacen parte de la misión ni de la visión, más bien son su apoyo y fundamentación. Cuando se definen la misión y la visión, se deben establecer dentro de los principios de la compañía; los principios corporativos son normas de comportamiento y el marco de referencia para definir el direccionamiento estratégico. Teniendo en cuenta lo anterior, el propósito de la definición de los principios y valores corporativos es disponer de un marco tanto ontológico como axiológico que estimule y regule la vida de la organización.

Finalmente, surge una pregunta clave: ¿qué hacer para que los empleados nuevos que se vinculan a la organización interioricen todos

estos referentes de misión, visión, principios y valores?

Este nuevo empleado debe aprender los valores, las normas y las expectativas de la cultura organizacional. Dicha orientación puede ser formal, es decir, preparar sesiones de trabajo donde se le muestre la historia de la empresa, su recorrido o trayectoria y sus proyecciones y expectativas; también puede ser informal, por ejemplo, en eventos sociales. Así mismo, el involucramiento del empleado en la toma de decisiones, entre otras acciones, hace que se estimulen procesos de comunicación, de interacción, de innovación y de toma de responsabilidades entre los diferentes integrantes de la organización, lo que, en últimas, contribuye al logro de los objetivos y al deber ser organizacional.

Referencias

- Aktouf, O. (1986). La parole dans la vie de l'entreprise: faits et méfaits, dans *Gestion*, vol 11, No. 34, noviembre 1986, pp. 31-37.
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. *Ad-Manager* (3), pp. 68-88.
- Sayles, L. & Strauss, G. (1966). *Human behavior in organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura organizacional*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional*. Cali: Universidad del Valle.