

CULTURA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Hace más de una década, Edgar Schein resumió sus investigaciones sobre cultura organizacional y liderazgo con la sentencia: “existe la posibilidad, poco considerada en la investigación sobre liderazgo, que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y la conducción de la cultura”. Sólo a través del conocimiento profundo de ésta, puede entenderse el comportamiento y las reacciones de los miembros de una organización ante las condiciones internas y las presiones externas, que finalmente determinan un nivel específico de desempeño y productividad.

Pasadas nuevas modas administrativas, la sentencia de Schein sigue llamando nuestra atención y recordándonos la importancia de una cultura fuerte, en organizaciones de alto desempeño y que sobreviven y crecen en ambientes donde el cambio es la constante y la competencia mayor.

Cada organización tendrá que emprender una reflexión estratégica, alrededor de las presunciones básicas y los valores que las guían, y diseñar artefactos (estructuras, procesos, manuales, sistemas, etc.) que reflejen y guarden coherencia con esas presunciones y valores. Al respecto, tendrán que analizar su concepción de sí mismas (visión, misión, objetivos), de sus clientes, de sus empleados, de su entorno y su tecnología, y revisar sus mecanismos de comunicaciones y de toma de decisiones.

Independientemente de las decisiones estratégicas que cada organización tome, estas deben contar con mecanismos (artefactos en el lenguaje de la cultura organizacional) que permitan conocer el avance en el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos corporativos. Allí es donde la inteligencia de negocios empieza a jugar un papel relevante. Una organización que formula su panorama estratégico, pero no mide la evolución hacia el logro de objetivos específicos, no puede asegurar que sus acciones están produciendo los resultados deseados. Menos aún puede afirmar que la cultura que guía la actividad organizacional está enfocada y alineada en el logro de la estrategia definida.

Alrededor de las iniciativas de inteligencia de negocios, como disciplina enfocada en la transformación de datos en información estratégica para la evaluación del desempeño organizacional y la toma de decisiones, se consolida en la organización una manera de hacer las cosas, de comunicarse y de actuar, en otras palabras una cultura de medición del desempeño organizacional.

La formulación de un modelo de inteligencia de negocios parte entonces de lo que la organización quiere alcanzar, y se convierte en el artefacto que refleja el compromiso de ésta con el logro de los objetivos corporativos. Así, no solamente se dispone de una herramienta de medición y control del desempeño de la organización, sino de un artefacto que fortalece la cultura misma, exigiéndole el cumplimiento de metas, la creación de valor agregado y de ventaja competitiva.

¿Qué estrategias pueden llevarse a cabo para adelantar un proceso de definición e implantación de iniciativas de inteligencia de negocios que fortalezcan una cultura organizacional enfocada en un alto nivel de desempeño? La respuesta depende del tipo de organización, de su situación en el mercado y de sus prioridades estratégicas. Diversos enfoques pueden adoptarse, describimos algunos básicos, que pueden ser utilizados tanto por organizaciones que están emprendiendo el camino, como para aquellas que ya los tienen pero quieren evaluar su pertinencia y relevancia para la misma organización.

Jerarquía de objetivos de negocio

El entendimiento de las aspiraciones organizacionales, su visión, misión y objetivos, permiten la definición de una jerarquía de objetivos de negocio, donde cada nivel inferior dentro de la jerarquía, contribuye en un determinado grado al logro del objetivo superior. Análogo a este árbol de relaciones padre – hijo, es posible construir una jerarquía de indicadores clave de desempeño, y asignarlos a un grupo de trabajo.

En los niveles estratégicos, podrán consolidarse indicadores e implantar sistemas de información gerencial, mediante un tablero de control, donde puedan monitorearse el estado global del desempeño organizacional, utilizando esquemas de alerta temprana, tendencias y simulaciones.

En los niveles tácticos, la disponibilidad de opciones de análisis multidimensional y minería de datos, que permitan explicar el estado de los indicadores generales, son de obligatorio desarrollo. También es válida la implantación de indicadores de cumplimiento de metas de nivel táctico que contribuirán a logro de las metas organizacionales.

Jerarquía de problemas

Cuando la organización no se encuentra en el mismo nivel de desempeño que sus pares en el mercado es conveniente, además de revisar el panorama estratégico de la misma, investigar los principales problemas y causas de la baja productividad.

La jerarquización de los problemas del negocio consiste en identificar las posibilidades, restricciones y factores que impiden que la empresa logre su visión y estrategia. Establecer los retos y restricciones a los que se ve enfrentada la organización, es un proceso importante que permite establecer las prioridades y enfocar los esfuerzos para el logro de los objetivos.

Través de este enfoque es posible establecer en el nivel más general, cuáles son los puntos críticos del negocio y qué indicadores se deben asociar para controlar su nivel y evolución. De igual forma debe establecer una relación con los objetivos de negocio que se ven afectados por las restricciones identificadas, así como las oportunidades derivadas de la solución de los problemas.

Es precisamente en el seguimiento de los indicadores que permitan evaluar la importancia y la evolución de las estrategias definidas para enfrentar los problemas, donde los sistemas de inteligencia de negocios adquieren importancia. A través de técnicas como la simulación, es posible establecer diferentes escenarios de solución, midiendo el impacto de forma previa y estableciendo una base de información que disminuye la incertidumbre al tomar una decisión.

Evaluación de procesos

La gestión de procesos de negocio es una de las prácticas de mayor importancia para las organizaciones actuales, que buscan entre otros efectos la reducción de costos y variaciones en los resultados, el mejoramiento del servicio, el cumplimiento de regulaciones de la industria y la disminución del manejo del riesgo.

Al modelar los procesos del negocio, es posible medirlos y por lo tanto realizar una gestión efectiva de los mismos. Adicionalmente, utilizando técnicas de simulación es posible diseñar diferentes versiones del mismo proceso y analizar los elementos de costo / beneficio para decidir cuál de los escenarios planteado es el que más conviene a la organización.

A través de la gestión de procesos es posible asegurarse de que los mismos se realicen de acuerdo a los estándares y políticas definidos, para garantizar que tienen el nivel de calidad esperado, y que están alineados con los objetivos de la organización. Uno de los beneficios más importantes del manejo de los procesos es la administración de la propiedad intelectual, la definición de los procesos es considerado un activo para el negocio y la documentación sistemática de los mismos conforma una base de conocimiento corporativo, que facilita el intercambio de información y la transferencia de conocimiento entre los miembros de la organización.

La documentación y registro de los procesos complementa de manera importante el tipo de información que se obtiene a partir de los sistemas transaccionales. Al reunir la información de las dos fuentes se posibilita la capacidad de analizar los resultados y a la vez establecer la efectividad de los procesos, aplicando técnicas apalancadas por la tecnología de inteligencia de negocios como la definición y gestión de indicadores, la formulación de escenarios y simulación y el análisis dinámico de datos.

Otros enfoques que permiten iniciar procesos de tal naturaleza, incluyen *Benchmarking* (integrar información con indicadores de desempeño estándar de la industria, propios y de la competencia para compararlos en forma constante). Análisis de la cadena de suministros (como caso especial del análisis de procesos). Medición de la satisfacción de clientes y en general modelos de seguimiento de propuestas gerenciales como control total de calidad, Kaizen, reingeniería de procesos, Hoshin Kanri, Six Sigma, etc.

En conclusión, las actuales condiciones del mercado, competencia y regulación, determinan la importancia del desarrollo de una cultura de medición del desempeño organizacional. Los modelos y sistemas de inteligencia de negocios cumplen una doble función en este ámbito. De un lado permiten la medición del desempeño organizacional, necesaria para controlar el cumplimiento de las aspiraciones de la entidad, y de otro contribuyen a establecer una nueva manera de concebir el trabajo y nuevos valores respecto a la organización, sus empleados, sus clientes, su entorno y su tecnología, es decir, contribuye a modificar la cultura organizacional. Además, afectan directamente los mecanismos de toma de decisiones y comunicaciones dentro de la empresa, partes vitales de la cultura de la empresa.

Existen diferentes fuentes al interior de la organización que constituyen un activo valioso y una herramienta de suma utilidad para apoyar las actividades de seguimiento, control y mejoramiento de las distintas iniciativas y estrategias

definidas en el negocio. A través de la construcción de un ambiente de inteligencia de negocios es posible potencializar toda la información que se encuentra disponible y convertirla en una herramienta, que pueda utilizar la organización en la búsqueda del logro de sus objetivos y en el alineamiento de su quehacer diario con su estrategia.

La Cultura Organizacional en el Proceso de Cambios

Hace ya algunos años se comenzó a escuchar el término Cultura Organizacional para describir la forma en que las organizaciones empresariales realizaban sus actividades. Sin embargo no es hasta hace unos pocos años que este término se ha convertido en lenguaje fundamental de la mayoría de los Empresarios del Mundo.

Edgar Shein fue uno de los primeros autores que abordó profundamente el tema y definió la Cultura Organizacional de la siguiente forma:

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Edgar Shein, 1984:56)1 Freitas por su parte planteó que la cultura es un “poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión” (FREITAS, 1991a:XVIII)

1Fleury, consideraba que la Cultura es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio”. (FLEURY, 1989:22) Existen gran variedad de conceptos pero de estos tomaremos las ideas necesarias para poder redondear lo mas claramente posible una definición de Cultura Organizacional que sea mas comprensible por todos los lectores. Si analizamos el concepto expresado por Shein podemos apreciar que el mismo expone muy acertada pero confusamente la forma en que surge la Cultura Organizacional.

Si vemos la parte en la que expresa que “...es el patrón de premisas básicas...” no podemos identificar el significado de estas ya que traduciendo literalmente la frase, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE); se puede entender que es “...la guía de antecedentes o deducciones esenciales...”. Pueden tener varios significados literales que se aproximen o no a este pero la idea fundamental es que un concepto de algún tema, sobre todo novedoso, debe ser expresado lo más sencillamente posible para favorecer el entendimiento de aquellos que no se dedican por completo a los análisis de determinados tópicos.

Por ejemplo si un empresario desea que su empresa se mantenga siendo competitiva tiene que introducir necesariamente cambios en su funcionamiento para ello necesita realizar un diagnostico general de la Organización y este, por supuesto, incluye un análisis de la Cultura Organizacional ya que es esta la responsable del comportamiento de cualquier organización, entonces si usted le dice a un Empresario que hay que diagnosticar la Cultura Organizacional de la Empresa seguramente preguntará de que se trata este tema y si usted le dice que es...” el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó...” por supuesto que no le agradará de ninguna forma el “invento de ese grupo “. Fíjense que no estoy queriendo decir que el concepto de Shein es erróneo ni nada parecido, solo estoy alertando que en la definición de conceptos hay tener muy en cuenta que no siempre son leídos y necesitados por personas entendidas del tema por lo que hay que tratar de enunciarlos lo mas simple y claro posible.

Freitas señala a la Cultura como un mecanismo de control, en realidad puede jugar este papel pero ya esto depende del líder de la organización y no considero que sea la generalidad. Sin embargo menciona un punto clave en la cultura que es “...conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización...”. Este es en realidad el punto máximo que cualquier organización quisiera lograr.

Fleury por su parte complica mas el concepto pero al igual que Freitas menciona un punto clave en la definición de cultura que es”... un conjunto de valores...”

Otra de las acepciones del concepto de cultura empresarial es el resultado de los trabajos de algunos teóricos de las ciencias empresariales que en los últimos veinte años se han ocupado de abordar el tema como son:

Pettigrew (1979), la cultura de una empresa se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.

Ansoff (1985), denomina cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico.

Barnett (1990), toma como cultura de una empresa el conjunto de las formas de conducirse, es decir, de comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado.

Katz y Khan (1970), definen "toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema".

Por lo tanto trataremos de definir un concepto que sea entendible por la mayoría sin que pierda el sentido de lo que es la Cultura Organizacional.

Primero veamos lo que dice el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española que significa Cultura:

2 cultura.

(Del lat. *cultūra*).

1. f. cultivio.

2. f. Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico.

3. f. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

4. f. ant. Culto religioso.

~ Física.

1. f. Conjunto de conocimientos sobre gimnasia y deportes, y práctica de ellos, encaminados al pleno desarrollo de las facultades corporales.

~ Popular.

1. f. Conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo.

-cultura.

(Del lat. *cultūra*).

1. elem. compos. Significa 'cultivo, crianza'.

Por lo tanto podemos definir a la Cultura Organizacional de la siguiente forma:

Cultura Organizacional: Es la forma de conducirse una organización, a partir de los valores formados en la misma reforzados por los mitos, las leyendas y los tabúes traspassados por las diferentes generaciones, guiados por las normas establecidas por los líderes.

Explicaremos el concepto más detalladamente:

Es la forma de conducirse una organización: Es la forma en que las organizaciones empresariales realizan sus actividades laborales.

A partir de los valores formados en la misma:

En esta parte no detendremos un momento para aclarar el término valores ya que las personas se familiarizan erróneamente con este tema:

Valores según el DRAE significa:

210. Fil. Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores. Como se puede apreciar en el concepto Valores son cualidades que se poseen y que se estiman como bienes y que estos pueden ser positivos o negativos.

Un colega en la Universidad me decía que no existían valores positivos y negativos sino valores y antivalores, que los primeros eran los que la mayoría estimaban como correctos y los segundos lo contrario.

Sin embargo eso de la mayoría es un término relativo porque si revisamos en la historia Hitler logró que las atrocidades cometidas por el imperio que él creó se vieran como una actitud positiva por una gran cantidad de Alemanes para no decir que por la mayoría. Teniendo en cuenta esto podríamos perfectamente valorar el racismo, en Alemania nazi, como un valor y no como un antivalor. Evidentemente no hay coherencia entre el término y el resultado.

Ahora si lo vemos desde el punto de vista de los valores negativos y positivos podemos decir que efectivamente para los Alemanes nazis el racismo y la xenofobia era un valor, incluso ellos lo podían llegar a considerar positivo pero para el resto del mundo era un valor negativo o un antivalor.

Por lo tanto definamos el Valores Personales como: Cualidad que poseen los humanos consideradas por ellos como necesarias y estimables y que pueden ser juzgadas por otros como positivas o negativas según sus intereses. Partiendo de esta definición tenemos que en una organización pueden existir una gran diversidad de valores personales y de ellos se forman los valores compartidos de la organización y que depende de los líderes la transformación o formación de los valores deseados por la Organización para el cumplimiento más eficiente y eficaz de los objetivos de la misma. Para que se entienda mejor, en cualquier organización del mundo se desean como valores compartidos la Honestidad, el Sentido de Pertenencia, y la Lealtad sin embargo no siempre estos valores están presente en la totalidad de los miembros por lo que se hace necesario mantener una línea bien trazada en cuanto a la formación de estos valores para evitar que con las fusiones se deterioren los ya existentes.

Es por ello que se le atribuye una enorme importancia a los valores en la formación y consolidación de la Cultura Organizacional, mostremos un ejemplo.

En una Empresa fundada a principios del Siglo pasado, donde la rotación del personal ha sido muy baja, donde se mantiene una estrecha vinculación con los obreros jubilados, donde la dirección de la Empresa se mantiene prácticamente invariable, donde la principal fuente de empleo sigue siendo la misma desde los inicios, de seguro en esa entidad la cultura organizacional está muy consolidada lo que no significa que todo marche bien, al contrario esto es muy peligroso para una entidad.

Los valores personales se van formando desde el inicio de la educación del niño y se van consolidando a medida que el ser humano va adquiriendo conocimientos y experiencias, y en muchas ocasiones varían según los intereses del implicado. Por lo tanto si retomamos el ejemplo anterior vemos que una empresa donde el personal es prácticamente el mismo desde su inicio y que el relevo de los obreros que se jubilan es del mismo lugar, entonces podemos concluir que aunque se jubilen no será muy difícil mantener los valores formados hasta el momento. Además si la dirección de la Empresa no ha variado es muy probable que el estilo de trabajo permanezca casi invariable.

Sin embargo como señalé anteriormente una cultura Organizacional consolidada puede sacar de la competencia a cualquier organización por la sencilla razón de que la costumbre y el acomodo personal e institucional son un freno ante la necesidad del cambiante mundo empresarial. Ejemplo de esto lo tenemos desde hace años cuando se comenzaron a introducir los primeros adelantos tecnológicos en el campo de la informática. No fueron pocos los económicos y financieros que encontraron defectos a las nuevas inventivas e incluso llegaron a negarse a trabajar con ellas.

Esto es solo un ejemplo pero muy a menudo se encuentran frases como "...para que vamos a cambiar esto si así estamos bien..." o "...esos inventos nuevos lo único que traen son problemas...".

Y en parte tienen razón si las cosas van bien tiene lógica pensar que no hay necesidad de cambiarlas, pero el razonamiento es que están bien pero pudieran estar mejor y también es cierto que lo nuevo siempre presenta dificultades principalmente

en la mente humana que es la mayor responsable del freno que se impone ante un proceso de cambios. Este freno al cual hago referencia no es solamente en los obreros sino también en los directivos y es en estos donde el aferramiento a lo tradicional hace más daño a la Empresa por lo que, en un proceso de cambios, donde primero hay que lograr una concientización es en las capas más altas de dirección.

Continuando con el concepto decimos que los mitos, las leyendas, los tabúes son los responsables del reforzamiento de la Cultura Organizacional ya que como se explicaba anteriormente la fuerza de la costumbre va creando patrones de conductas que se van enraizando en todos los miembros de las organizaciones.

En estos casos resaltan los trabajadores de mas años en las entidades los cuales se convierten en guías para los nuevos ingresos donde estos van escuchando las vivencias y experiencias de los más antiguos en el empleo y los van mitificando creando incluso leyendas de los ya jubilados y tomando sus ejemplos en muchas ocasiones y en otras trazándose metas para ser como ellos.

Por supuesto que estos mitos, leyendas y tabúes en su momento sirven para reforzar el trabajo de la Empresa, pero a la larga frenan el continuo desarrollo de las organizaciones, por lo que siempre es muy necesario mantener una estrecha vinculación con estos “líderes populares” para que en lugar de frenar el buen desempeño de la organización contribuyan a mejorar “el pensamiento del momento” por el que está transitando la entidad y con ello ayude al buen desenvolvimiento del proceso de cambio, un proceso que tiene principio pero no tiene fin.

Como otra de las partes importantes enunciadas en el concepto tenemos las normas establecidas por los líderes. Estas normas rigen el comportamiento dentro de la organización, ellas pueden ser normas legales o morales.

De estas dos clasificaciones no se puede decir que una es más importante que otra, aunque muchos le atribuyen gran importancia a las legales ya que son las que, si se incumplen, pueden afectar más severamente al trabajador, sin embargo las morales son las que de una forma solapada echan por tierra cualquier buen intencionado sueño de éxito empresarial. Por ejemplo si un trabajador o un grupo de ellos decide voluntaria o involuntariamente violar un conjunto de normas legalmente establecidas, como pudiera ser el aprovechamiento de la jornada laboral por el extendiimiento del horario parcial de descanso, esta violación puede traer como consecuencia que la Empresa tenga pérdidas, usted lo detecta con facilidad y lo corrige con una medida, que en dependencia de la situación usted valora, sin embargo si ese trabajador o ese mismo grupo de trabajadores decide no aprovechar al máximo la jornada laboral, pero esta vez de forma intencionada y solapada, para usted es más difícil detectarla pues casi siempre estas actitudes están acompañadas con la pérdida de valores tan esenciales como la honestidad, la lealtad y el sentido de pertenencia, por lo que para aplicar la medida correctiva se necesitaría hacerlo partiendo de una valoración suya o de su grupo de expertos que de seguro nunca contarán con el reconocimiento del hecho por parte de él o los implicados.

Como se puede apreciar en el concepto de Cultura Organizacional anteriormente expuesto los elementos mencionados están estrechamente vinculados por lo que cualquier análisis que se realice sobre la cultura de una organización tiene que partir del estudio de los valores, de las normativas y de las costumbres generales de la Entidad.

Usted puede preguntarse ¿Qué resuelvo con dominar lo que es la Cultura Organizacional? ¿Para qué me sirve en mi Organización?

Y tendrá mucha razón en plantear estas interrogantes ya que un concepto o definición solo le ayuda si usted lo necesita pero creo que en este mundo tan cambiante nadie está exento a la necesidad del conocimiento.

Si su Empresa se quiere mantener en el mercado, delante o con la competencia, debe adaptarse y para ello tiene necesariamente que conocer las interioridades de su entidad y estas interioridades no son más que la Cultura Organizacional con que cuenta la Empresa.

Pongamos un ejemplo.

Si su Empresa comienza a tener problemas evidentemente que, como hace la mayoría de los directivos, se comienzan a realizar estudios consistentes en su mayor parte en Diagnósticos Empresariales.

Si el problema es que la entidad está perdiendo terreno en el campo del costo de la producción la solución más fácil es la de la reducción del personal. Si el problema es de tecnología sencillamente se realiza el estudio y se adquiere nueva tecnología, la pregunta sería ¿Cómo se queda anímica y psicológicamente el personal que tuvo la suerte de no ser despedido? ¿Alguien



creerá que rendirán más laboralmente y la Empresa saldrá a flote con rapidez? Si fuera así no existirían las Huelgas y las quiebras.

Por otro lado si introducimos cambios tecnológicos, es decir nuevas máquinas, nuevos procedimientos, nuevos métodos, ¿quiénes serían los que manipularían esas maquinas, aplicarían los procedimientos y los nuevos métodos? No creen que estamos siendo un tanto ingenuos.

Evidentemente cuando una empresa desea cambiar para mejorar por donde primero se debe comenzar el estudio o diagnostico es por el Capital Humano.

Primero conozca los valores existentes, los tabúes, las leyendas, los “Lideres Populares”, defina los valores deseados, revise las normas periódicamente y modifíquelas o deróguelas si es necesario, no ponga una camisa de fuerza a su institución y sobre todo trabaje muy estrechamente con el principal recurso de las Empresas. Los Hombres.

¿Cómo conocer esto?

Mediante Diagnósticos Culturales, auditorias de valores, con herramientas como encuestas, entrevistas, observaciones directas e indirectas, Tormentas de Ideas (Brain Storming) y muchas otras que en conjunto propician la información necesaria para llegar a conclusiones.

En próximos trabajos presentaremos un procedimiento en el cual se incluyen varias herramientas que les puede servir de guía para el diagnostico de la Cultura Organizacional.