

¿Qué es lo administrable de la Cultura Organizacional?

1

Carlos A. Acosta R.
 Universidad Nacional de Colombia²
caacostar@unal.edu.co

Resumen

Se propone que es posible planear, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la cultura organizacional (C.O.); que no se administran representaciones mentales sino los eventos que permiten la expresión de las conductas. Administrarla resulta imperativo porque la C.O. está directamente relacionada con el logro de las tareas misionales y con el desarrollo de la entidad; también porque es un sistema determinado por la entropía, esto es, por la tendencia hacia la desestructuración causada por los cambios del entorno y por el desgaste interno. Que tal administración consiste en crear, desarrollar o eliminar representaciones mentales relacionadas con el avance de la empresa hacia su fin. La propuesta trasluce lo oportuno que para las empresas actuales resulta administrar su cultura tanto como que haya personas encargadas de ella en específico.

Palabras clave: *cultura organizacional, administración de la cultura, planeación de la cultura, dirección de la cultura.*

En una organización empresarial no se puede esperar que el impacto, la claridad y la adecuación de los mensajes sean los mismos para todos integrantes. Como cada quien es distinto cada uno de los empleados hace su propia construcción de la realidad y organiza su conducta a su manera. Es cierto que las prácticas cotidianas del lenguaje producen la homogenización de los significados, pero aun así apenas se reduce la polisemia pues –en el fondo- persisten los significados personales. En un grupo, como una empresa, inevitablemente se construye la realidad de manera individual. Si tal tendencia es muy marcada se resulta afectando negativamente a la empresa pues ello será contrario a la naturaleza de las organizaciones, en el entendido de que la organización empresarial es (Acosta, 2007a) *convergencia de intereses y capacidades en busca de una meta común*. Se espera que para que la empresa funcione adecuadamente haya entre los empleados homogeneidad de referentes, convergencia de criterios, sincronidad

¹ El presente artículo es avance de "Cómo administrar la cultura organizacional" aparecido como Capítulo 12 en: AGUILAR, M.C. y RENTERÍA, P. (Editores) (2009) "Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación". Bogotá: Universidad Santo Tomás.

² Contribuyeron a la producción del artículo los estudiantes Juan José Corredor y José Fernando Rodríguez, Departamento de Psicología, Universidad Nacional de Colombia.

de actuaciones, similaridad de metas y analogía de contextos. Pero no siempre se dan estos encuentros. Muchos de los problemas organizacionales se originan en desencuentros mentales. De donde, se podrá mejorar el desempeño organizacional si se impulsa la convergencia de referentes, criterios, actuaciones, metas y contextos. Pero esto no lo expresan con claridad ni frecuencia los administradores. No están extendidas las ideas de que la participación de estas variables se puede prever y controlar, y que si lo consiguen podrán mejorar el desempeño organizacional.

El problema que aborda esta reflexión consiste en que en las empresas hay abundancia y diversidad de significados que no favorecen la claridad y la unidireccionalidad en los intercambios internos sino manejos dispersos de los significados que resultan promoviendo la dispersión del sentido y, con ella, cultivando los desencuentros, la desmotivación, la comunicación inefectiva, el liderazgo ineficaz, la no pertenencia, los conflictos, etc. Que estas problemáticas no están siendo solucionadas de manera eficaz con las herramientas actuales y que como es imperativa para la competitividad en las empresas actuales útil será para las empresas proveer a los administradores de criterios precisos que les permita ganar precisión en sus tareas estratégicas y operativas.

Si se logra mostrar las expresiones que concretan la cultura organizacional y se bosquejan procedimientos para incidir de manera metódica en ellas se estará poniendo al servicio de los principios de las organizaciones ese concepto de cultura organizacional como conjunto de significados. De ese modo, se estará postulando como hipótesis que la cultura organizacional es administrable. Esto es, que a los componentes semánticos se les puede disponer para que funcionen de una manera preestablecida y controlada. Entonces, los componentes de la C.O. serán la variable independiente mientras que la variable dependiente será el desempeño expresado que muestren los indicadores de gestión. El esquema metodológico del análisis se ubica en la conceptualización de los ejes temáticos (la administración y la cultura organizacional) y la consideración de los componentes de la cultura en sus ámbitos de funcionamiento. Así se espera crear un marco que permita una verificación empírica ulterior.

El marco teórico tiene como soporte el que la cultura organizacional es el conjunto de representaciones mentales que los integrantes de una organización utilizan para dinamizar aquellas relaciones funcionales y sociales que les permitan cumplir las funciones a las empresas (Acosta, 2007a). Todos los objetos dentro de una organización y en un momento dado tienen significado para los empleados, de ahí que los objetos que se perciben con los sentidos y aquellos que no se perciben pero que se comprenden, son los que conforman los referentes de la cultura organizacional. Siendo esta condición la que lleva a un amplísimo catálogo de objetos culturales, los cuales para su mejor estudio se han clasificado en los componentes antes citados: Valores, Normas, Prácticas y Saberes (Acosta, 2007b).

En lo que concierne a los agentes internos, a lo largo de los tiempos de la teoría administrativa se ha venido reflexionando sobre las pautas que determinan la conducta de los empleados y se ha llegado a dar forma a lo que se conoce como cultura organizacional. Esto deja observar que en la vida cotidiana de la empresa la cultura es el principal objeto de trabajo de los gerentes para lograr la coordinación en la actuación de todos los integrantes; la dinámica cultural es lo que hace que al interior de la organización se cumplan los indicadores de la gestión organizacional sinérgica y realicen las competencias laborales. Entonces, teniendo en cuenta lo anterior, este análisis se propone como objetivo explorar las expresiones de la cultura organizacional en la cotidianeidad de la empresa y proponer unas tácticas para administrarlas, esto es para incidir en ellas de forma metódica, en busca del avance de la organización y el crecimiento de las personas que las integran.

Antes de todo: ¿Es razonable hablar de administrar unas representaciones mentales? Un gerente funge como receptor y como emisor de información, como un director de orquesta sincroniza la entrada en escena de las personas que interactúan para lograr que esa organización denominada orquesta funcione como se busca. De este modo, ante las indicaciones explícitas o implícitas del gerente cada quien realiza sus tareas. Así, lo que ejecutan los empleados no es más que el conjunto de conductas (funcionales y sociales) a partir de acciones registradas, memorizadas y construidas, que son conocidas por el gerente y compartidas con todo su personal. Donde estas acciones registradas, memorizadas y construidas constituyen las manifestaciones de representaciones mentales de las cuales parten gerente y empleados para ejecutar las conductas formalizadas en lo funcional y para relacionarse desde los patrones sociales no formales (Gibson: 352) con los demás integrantes de la empresa. Entonces lo que se puede administrar no son las representaciones sino los indicadores que se expresan en acciones visibles; más exactamente, lo que se administra es el conjunto de las circunstancias del ambiente que permiten la aparición de conductas y actitudes sociales y funcionales.

Ahora, para dar sentido a la reflexión sobre lo administrable de la cultura organizacional a continuación se alinean los conceptos de *administración* y *cultura* con el de *organizaciones*, con el propósito de ver **qué** es lo que se administra de la Cultura organizacional, **por qué**, **para qué** y **cuándo** es conveniente hacerlo. Así también se busca ver el **quién** y el **cómo** de la administración de la cultura organizacional

Se asume que administrar es *la realización coordinada de unas acciones por parte de unas personas para conseguir un fin*. Se explicita así que el fin de la **administración** es la coordinación de las prácticas que ejecutan los empleados para conseguir la misión organizacional. De igual modo, la **organización** en sí tiene como fin la realización de los procesos necesarios para elaborar un producto que satisfaga una necesidad dentro de las características correspondientes del entorno. Ahora, para que la administración alcance su fin requiere la realización de sus funciones: *planeación, organización, dirección/ejecución y control/evaluación*.

En tanto que para que la organización alcance su fin es necesario que cumpla a cabalidad sus funciones, esto es, logre los niveles adecuados de desempeño en las metas de la gestión sinérgica: *adaptabilidad, calidad, competitividad, coordinación, crecimiento, efectividad, flexibilidad, productividad y unidireccionalidad* (Acosta, 2007c).

Entonces, al pensar en administrar la cultura organizacional, se infiere que se trata de incidir metódicamente sobre los indicadores de las acciones que determinan la forma y los contenidos que permiten la construcción o transformación de las representaciones mentales. Mismas representaciones relacionadas con los valores, las normas, las prácticas y los saberes que constituyen los referentes a partir de los cuales los empleados ejecutan sus roles organizacionales.

En concreto, administrar la cultura organizacional -o la incidencia metódica- consistirá en planear, organizar, dirigir y controlar la acción sincronizada sobre los recursos necesarios para crear, sustituir, desarrollar o eliminar las unidades culturales ubicadas como valores, normas, prácticas y saberes. En tal contexto, se entiende por recursos (Acosta, 2007a) todos aquellos objetos que convergen en los procesos organizacionales con el propósito de ser transformados o contribuir a transformar -los mismos recursos- en un producto o servicio final. Los recursos son: *herramientas e infraestructura* (hardware), *información* (software), *materia prima, talento, activos (dinero en bancos, valores representados en recursos, etc.)*, *espacio y tiempo*. Entonces, como se administra de esa manera la cultura organizacional, así se resultan cumpliendo las funciones administrativas y con ellas se estará favoreciendo el avance hacia el logro de la misión (o punto de llegada del fin administrativo y del fin organizacional). Por efecto, también así se estará avanzando hacia la consecución de las funciones organizacionales.

La proposición “lo administrable de la cultura organizacional” supone una meta; porque como ya se dijo, se administra para ir en busca de un fin. Tal proposición evoca una meta trasunta en las funciones administrativas: ¿Qué se persigue al administrar la cultura organizacional? Esa meta la precisa Denison (1991) cuando afirma que la meta principal de la tarea organizacional es la efectividad. Y que para lograrla es necesario que la cultura organizacional cumpla las hipótesis de *participación, consistencia, adaptabilidad y misión*. De donde, la respuesta a la pregunta sobre lo que se persigue al administrar la cultura organizacional, supone el objetivo de cumplir tales hipótesis. Y así lo asumimos aquí también, solo que con las siguientes aclaraciones:

Participación.

“La hipótesis [de participación] sostiene que los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad. A raíz de esta propiedad surge una mayor dedicación a una empresa y una mejor necesidad de control abierto. Los sistemas normativos implícitos y voluntarios aseguran la coordinación del comportamiento, en lugar de sistemas burocráticos explícitos de control”. (Denison, pg. 6).

La participación es un criterio para que los administradores organicen las relaciones entre las directivas y los empleados. Corresponde a la forma como se dispone, se irriga, se asperja, se distribuye el poder. El poder se dispone de formas centralizadas o descentralizadas y así entiende un tipo de empoderamiento. La participación no es un concepto excluyente, es decir, las culturas organizacionales también pueden funcionar siendo no participativas. Por esta razón aún no pueden ser analizadas las culturas organizacionales desde su capacidad para la participación, como un ideal, porque todavía no hay suficiente investigación que permita contrastarlas desde la participación o desde la ausencia de ella.

Consistencia.

“Las teorías de la consistencia sostienen que el sentido o propósito compartido tiene un impacto positivo porque los miembros de una organización trabajan todos con base en un marco de valores y creencias, que forma la base a través de la cual se comunican (...) un alto nivel de consenso sobre el significado de cada símbolo aumenta considerablemente el proceso de codificar y decodificar necesario para la comunicación. Una cultura sólida tiene pues un potencial mucho más grande para coordinación implícita y control de la conducta. Una cultura sólida, con miembros bien adaptados al medio social, mejora la efectividad porque facilita el intercambio de información y coordinación del comportamiento... La hipótesis de la cultura sólida sostiene que debe haber consistencia entre principios y comportamiento y una conformidad con las prácticas organizacionales valoradas”. (Denison, pgs. 8 y 9).

En tal sentido, la consistencia no es una función organizacional independiente sino, una característica de la cultura organizacional, generada por la forma como operan las funciones organizacionales. Como lo plantea Denison, es una característica del funcionamiento de la cultura más que de la estructura y procesos misionales en general. La condición más importante para que la cultura organizacional funcione -sea estable y productiva en los niveles buscados- es la consistencia, y para que haya consistencia se necesita de socialización. Así que la calidad de la consistencia está determinada por la calidad de la socialización.

Adaptabilidad.

“... tres aspectos de la adaptabilidad probablemente hacen impacto en la efectividad de una organización. El primero es la habilidad de percibir y responder al ambiente externo (...) en segundo lugar está la habilidad para responder a los clientes internos [para combatir la insularidad] (...) en tercer lugar, reaccionar ante clientes internos y externos requiere la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la organización”. (Denison, pg.11).

En el modelo de los indicadores de la gestión sinérgica (Acosta, 2007c), la adaptabilidad ya está incluida como una función organizacional. Así, se entiende que toda organización debe aspirar a conseguir la adaptabilidad, la cual no es algo exclusivo de la cultura organizacional sino de la actividad organizacional en general.

Misión.

“(...) la misión da propósito y sentido, así como también una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante. (...) ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros. (...) [esta dirección y las metas claras] provienen y sirven de apoyo a valores claves de la organización”. (Denison, pg.12)

La misión no es función de la actividad organizacional y tampoco una característica de la cultura organizacional, sino el punto de llegada de las prácticas administrativas y del funcionamiento organizacional. En ella convergen el fin de la administración y el fin de la organización.

En cuanto al uso de estos conceptos propuestos por Denison, se asume aquí solamente la consistencia mientras que la adaptabilidad, la misión y la participación se tienen en cuenta como partes de los otros capítulos del análisis organizacional de acuerdo a lo ya dicho.

Entonces, a partir de esta caracterización aquí se asume que la consistencia es más bien un ideal que se espera encontrar en la relación que se produce entre dos expresiones de la misma cultura organizacional: (a) la expresión postulada, expresada y dicha en la declaración de principios, también denominada filosofía organizacional que incluye: misión, visión, valores, estrategias y políticas; y (b) la expresión registrada en un informe, o diagnóstico producido por una descripción de la cultura organizacional. En donde, habrá consistencia si se observa un alto grado de similitud entre *la cultura postulada* en las declaraciones oficiales de la empresa y *la cultura registrada* en el diagnóstico de cultura organizacional. La consistencia será directamente proporcional a la similitud entre lo postulado y lo encontrado. En tal sentido, administrar la cultura organizacional consistirá en poner al servicio de la cultura interna de una empresa las funciones administrativas con el fin de lograr unas acciones organizacionales coordinadas de forma que sean consistentes con los postulados básicos de la organización. Desde tal punto de vista, si después de haber planeado, organizado, ejecutado y evaluado una forma específica de la cultura organizacional se encuentra que el diagnóstico de ella muestra un alto grado de similitud entre lo planeado y lo ejecutado, es decir, si se encuentra alta consistencia, se estará frente a un proceso administrativo efectivo sobre la cultura organizacional.

En síntesis, al pensar en lo administrable de la cultura organizacional, el qué se halla en las acciones que inciden en la creación, la transformación, el desarrollo o la eliminación de las representaciones mentales relacionadas con los valores, las

normas, las prácticas y los saberes internos; el **por qué** de administrar la cultura organizacional se encuentra en que al ser ella un sistema, permanentemente está en riesgo de que la afecte la entropía, esto es, de avanzar hacia la desestructuración causada por los cambios constantes del entorno y de su fuero interno, que le exigen la actualización permanente; el **para qué** consiste entonces en la búsqueda de coordinación en las conductas de los empleados, la cual permitirá la homogenización de los criterios en cuanto a valores, normas, prácticas y saberes, y así impulsará el avance hacia el logro de las funciones organizacionales como metas mediadoras fundamentales en la búsqueda del fin organizacional; el **cuándo** indica que la administración se realiza en el momento en que se debe responder a las demandas de creación, desarrollo o eliminación de representaciones mentales en la entidad de forma que ella pueda avanzar hacia su fin (organizacional) resolviendo problemas cotidianos y temporales y asumiendo cambios planeados; en relación con el **quién**, así como con todos los procesos organizacionales, la cultura organizacional debe estar bajo el monitoreo de la gerencia general, aunque conforme avance en complejidad irá necesitando un especialista que la administre junto con la respuesta favorable de todos los integrantes.

A partir de distintas fuentes consultadas, de la experiencia personal y de la observación cotidiana, se puede concluir que lo administrable de la cultura organizacional se concreta sobre los elementos discernibles denominados componentes de la cultura organizacional: valores, normas, prácticas y saberes. De donde, para administrar la cultura organizacional como proceso vinculado al de la administración de la totalidad organizacional será necesario establecer de ellos su expresión en cada objeto tangible y simbólico de la organización así como precisar la dinámica que ellos transitan. Se trata de ver en los objetos culturales su carácter colectivo, los cuales existen cuando los integrantes interactúan mientras que las respectivas representaciones mentales se van construyendo o modificando permanentemente. Para su administración sería conveniente asumirlos como potencia en la mente -individual- de cada integrante y como acto en las interacciones -colectivas- que se producen entre los agentes (internos y externos) que dan vida a la organización. Aceptado ello se pasará a discernir sobre su presencia en la cotidianeidad de la empresa y detectar sus productos e indicadores. Tal organización conceptual necesariamente debería hacerse en relación con los fines y las funciones tanto de la administración como de las organizaciones.

Según lo expuesto, administrar la cultura organizacional, implica que la gerencia busque unas formas de actuación comunes entre los integrantes que les permita interactuar social y funcionalmente bajo parámetros análogos. Esto significa que debe haber similitud en los principios generales y especificidad en la aplicación particular a cada caso de, por ejemplo, mercadeo, producción, operaciones, informática, etc. Lo cual lleva a que en el interior de la organización debe haber unas representaciones mentales homogéneas. Ello porque aunque cada persona pone su propio sello a la cultura que maneja, simultáneamente cada integrante anda en la búsqueda permanente de condiciones para que se produzcan ámbitos

de encuentro con las representaciones de los demás (Wallace en Abravanel (1991) propone la teoría de la *equivalencia mutua*). Así, la cultura es un vector a donde convergen las oposiciones de intereses que acoge los acuerdos. Si no se logran los acuerdos se crearán subculturas con fuerza disruptiva para la cultura organizacional. Se pueden propiciar esos acuerdos tanto como que la diversidad conceptual se puede administrar, como un mecanismo para que se equilibren los argumentos, para que se llegue a consensos y se amaine el fragor de los desacuerdos. Si no hay cultura administrada no habrá homogeneidad y entonces no habrá consistencia y así la organización tenderá a la desestructuración -o la victoria de la entropía- y entonces la organización avanzará hacia su extinción. Sin embargo, es necesario aclarar que aquí homogeneidad no va en el sentido de parálisis en los criterios, más bien, significa reconocimiento a la diversidad, búsqueda de la integración y del aprendizaje organizacional.

CONCLUSIONES.

La cultura es un conjunto de representaciones mentales. Más que los objetos, lo importante es la significación que las personas construyen sobre los objetos. No se administra la mente sino los eventos que permiten la expresión de las conductas. Visto lo anterior, se puede concluir que la cultura organizacional es administrable, ya que cabe la posibilidad de planearla, organizarla, dirigirla y controlarla desde estrategias que conectan a las acciones organizacionales con las representaciones mentales que las concretan. Tales acciones se observan en los cuatro pilares de la C.O: normas, valores, prácticas y saberes.

La cultura organizacional está relacionada con el éxito de la organización en términos administrativos, de gestión, de mercados y de resultados financieros. La cultura organizacional no es ajena a la gestión y sus resultados. La administración de la cultura es consustancial al éxito organizacional: una cultura débil hará frágil a la organización mientras que una cultura demasiado fuerte puede paralizar una empresa.

No hay unos parámetros estandarizados de éxito. Para establecer el punto de mantenimiento de una buena cultura organizacional son muy útiles los parámetros propuestos por Denison: Consistencia, adaptabilidad, participación, misión. Aunque el que definitivamente denota el avance y el equilibrio organizacional es la consistencia. De donde, lo importante es saber cuál es el carácter que debe tener una cultura conforme a la organización que la desarrolle, esto es, cuál es el nivel adecuado de consistencia conforme a sus características internas y a las relaciones externas que le demanda el entorno en que actúa.

Así que para que haya una incidencia primero se debe conseguir una visión holística, luego diseñar unas pautas culturales que permitan unidireccionalidad a las acciones y después apuntar hacia la consistencia o congruencia entre lo postulado y lo ejecutado. Para lo cual se debe tener presente que la socialización holística y diferencial es el instrumento fundamental para la administración de la

cultura. Los procesos de socialización constituyen los elementos fundamentales de la cultura.

Por el anterior punto lo que se administra es la dinámica que tienen los componentes de la cultura organizacional. Las razones para tal administración se sostienen en que como la cultura organizacional es un sistema, también, permanentemente está en riesgo de que la afecte la entropía, esto es, de que avance hacia la desestructuración causada por los cambios constantes del entorno y de su fuero interno, los cuales le exigen actualización permanente. Se propone que la prospección se ubica en la búsqueda de coordinación en las conductas de los empleados, pues así el administrador estaría propiciando la homogenización de los criterios para de esa manera impulsar el avance hacia el logro de las funciones organizacionales como metas mediadoras fundamentales en la búsqueda del fin organizacional. Se dice que el momento indicado para administrar la cultura interna ocurre cuando es necesario responder a las demandas de creación, desarrollo o eliminación de representaciones mentales para que la empresa pueda avanzar hacia su fin. La propuesta cierra proponiendo cuándo es necesario tener un especialista en administración de la cultura organizacional.

DISCUSIÓN

Queda demostrado que la cultura organizacional es administrable. Así se confirma la hipótesis en el análisis porque a los componentes de la cultura interna se les puede disponer para que funcionen de una manera preestablecida y controlada. Queda la expectativa sobre la verificación empírica, parcial o total.

También queda demostrada la pertinencia del concepto de cultura organizacional como el conjunto de representaciones mentales que los integrantes de una organización utilizan para dinamizar aquellas relaciones funcionales y sociales que les permitan cumplir las funciones a las empresas. Se observan tales representaciones en los componentes Valores, Normas, Prácticas y Saberes. Igualmente, se confirman en la actividad cotidiana (funcional y social) de las empresas pues se demostró que los objetos dentro de una organización y en un momento dado tienen significado para los empleados, de ahí que los objetos que se perciben con los sentidos y aquellos que no se perciben pero que se comprenden, son los que conforman los referentes de la cultura organizacional.

Quedó también claro que los principios (función y fines) de la administración son distintos de los de la organización y que ambos tienen su importancia en la configuración, funcionamiento y logros de la cultura interna. De ahí que en ellos es que se sostiene la administración de la cultura organizacional. También se encontró que el ideal organizacional se cumple cuando la cultura es consistente, es decir, cuando hay congruencia entre la expresión postulada, expresada y dicha en la declaración de principios, también denominada filosofía organizacional y la expresión registrada, en el diagnóstico producido por una descripción de la cultura organizacional. Lo cual se espera exponer en un siguiente artículo.

REFERENCIAS

- (1).ABRAVANEL, (1992) Cultura organizacional. Legis. Bogotá
- (2).ACOSTA, C. (2007a) Función de la psicología en las organizaciones. Documento de trabajo, Departamento de Psicología, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- (3).ACOSTA, C. (2007b) Fundamentos de la Cultura Organizacional. Documento de trabajo, Departamento de Psicología, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- (4).ACOSTA, C. (2007c) Las competencias organizacionales. Documento de trabajo, Departamento de Psicología, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- (5).DENISON, D.R. (1991) Cultura corporativa y productividad Organizacional, Legis, Bogotá
- (6).GIBSON, J. et all. (1999) Las organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos. McGraw-Hill, Santiago de Chile.
- (7).KAPLAN & NORTON (1992) The balanced scorecard: measures that drive performance, with David P. Norton. Harvard Business Review, January-February
- (8).MUCHINSKY, P. (2002) Psicología aplicada al trabajo. Thomson-Learning. México
- (9). CARR, P. (2004) Riding the tiger of organizational change. American Society for Training and Development. 2004, Agust. drpatcarr@msn.com