

**LA CULTURA DE LA EMPRESA**

**Carlos Acedo Mendoza**



## **LA CULTURA DE LA EMPRESA**

**Carlos Acedo Mendoza**

Presidente de BACIC Asesores en Inversiones, empresa del Grupo de Servicios Acedo Mendoza, Profesor de la Universidad Metropolitana de Teoría de las Finanzas e Instituciones Financieras.

"Los aspectos de la implementación de estrategias son importantes, pero primero es necesario estar seguro de que las estrategias elaboradas tienen una base analítica, son prácticas y tienen sentido".

Las culturas organizativas pueden ejercer un poderoso influjo sobre las empresas que integran una organización, estas a su vez pueden estar influenciadas por la conducta de sus directores y ejecutivos y en cierta forma también las condicionan a ellos.

Dentro de las compañías, las relaciones entre personas discurren según modos característicos. Tomar decisiones, resolver problemas y seleccionar personas para que ocupen puestos son elementos de la conducta corporativa que difieren notablemente de un grupo o de una compañía a otra. De hecho, dentro de una compañía pue-

de que se den diferencias de las culturas organizativas entre departamentos o divisiones.

Cultura organizativa es mucho más que estilo de dirección. Puede ser identificada como la manera en que una organización ejecuta un conjunto dado de cometidos. Es el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir y reaccionar ante oportunidades y problemas con los que se enfrenta una organización.

Está enraizada en los éxitos y fracasos de la organización en el pasado: los éxitos proporcionan los modelos que se deben seguir en el futuro, mientras que los fracasos aportan los modelos que se deben evitar. Cultura organizativa es también un vínculo emocional que une a la organización. Pero una emoción no se presta a la evaluación por técnicas cuantitativas y analíticas como las que pueden emplearse para estimar la formulación de la estrategia, estructura organizativa, recursos humanos o procesos de dirección. Una manera de comprender qué es cultura organizativa podría ser comprender lo que no es. Muchas grandes compañías acometen periódicamente estudios de ambiente laboral, para "tomar la temperatura" a sus organizaciones. Pero este ambiente laboral no es cultura organizativa, es una estimación de si se cumplen las expectativas de las personas en el entorno laboral de una organización. Las estimaciones acerca del ambiente pueden ser muy útiles para localizar las causas de una escasa motivación entre los empleados, tales como objetivos organizativos poco claros, insatisfacción con las compensaciones, oportunidades de progreso mal planeadas o prácticas erradas de promoción. Cualesquiera acciones que se dirijan a atajar las fuentes de insatisfacción tienden a mejorar la motivación. Y una mayor motivación debería traer como consecuencia una mejora en los resultados de actuación, como, en términos generales, parece apuntar la evidencia.

Positivamente, cultura organizativa es una pauta de creencias y expectativas, compartida por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta -normas- que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización. Así que mientras el clima estima si se cumplen las expectativas, la cultura organizativa se ocupa de la naturaleza de esas expectativas.

A compañías distintas corresponden culturas organizativas distintas. La cultura organizativa de una organización es asimilada por sus empleados; y aquellos que no pueden aceptarla, a menudo deciden, o son invitados a marcharse. Algunas organizaciones, por ejemplo, crean una atmósfera informal, en donde se valora la creatividad; otras desarrollan un entorno formal y estructurado que mantiene y valora una mas alta productividad.

Una estrategia puede estar brillantemente formulada, correspondiendo a la situación competitiva y apoyada por los recursos financieros y humanos apropiados; los procesos de dirección pueden ser perfectamente integrados y bien establecidos en toda la compañía; pero lo adecuadamente que la estrategia se ajuste a la cultura organizativa, afectará sin que quepa duda, al éxito de la estrategia.

En algunos casos, pues, una estrategia corporativa concuerda con su cultura organizativa y contribuye a que la empresa alcance sus objetivos estratégicos. En otros casos, la cultura organizativa corporativa puede ser una barrera para lograr la implementación de una estrategia.

Así es que la cultura organizativa corporativa puede ser una ayuda o un obstáculo, para la implementación de la estrategia. Aunque el ajuste es intangible, no por ello es menos crucial para el éxito.

Cuando se proyecta un cambio de dirección estratégica la cultura organizativa será una fuente de apoyo o una rémora y, en ocasiones, lo uno y lo otro. El grado en que la cultura organizativa corporativa repercute sobre la estrategia corporativa es el riesgo de la cultura organizativa de la estrategia.

Las necesidades estratégicas se convierten en planes de acción, que una organización emprende para responder al reto de la competencia. Cada uno de los individuos de la organización tienen sus propias opiniones sobre la conveniencia, factibilidad y posibilidades de éxito de los planes de acción.

Ignorar la cultura organizativa casi siempre conduce al fracaso. Cuando, por ejemplo, dos organizaciones con culturas organizativas diferentes se fusionan, los resultados puede que no estén a la altura de lo que se esperaba.

Cuando se intenta implementar un cambio de estrategia, ignorar a la cultura organizativa, casi inevitablemente, conduce al fracaso, sin que importe lo buena que la estrategia parezca en el estadio de planificación. Con todos los demás elementos de una organización, debe existir un buen ajuste entre la cultura organizativa y la estrategia elegida.

Acoplarse a la cultura organizativa de una organización es, quizás, el comportamiento más comúnmente observado, cuando uno se ocupa del ajuste estrategia-cultura organizativa. Esto implica identificar áreas donde el ajuste es malo y acomodarse a ellas de forma que no se afecte seriamente a la estrategia y se aumenta la probabilidad de éxito de la misma. Para disminuir la distancia entre la cultura organizativa actual y la nueva conducta que se desea, se podría potenciar la función planificadora, en

lugar de implantar una autoridad centralizada de toma de decisiones. De modo alternativo, y más directamente, se debe formar a los directivos y a la vez contratar personal nuevo que puede aportar nuevas ideas.

Cambiar la cultura organizativa es complejo, caro y no sucede de un día para otro. Con todo, algunos grupos necesitan cambiar si quieren estar en condiciones de responder adecuadamente a las presiones internas o de la competencia. Aunque a través de varios años la antigua cultura organizativa no habrá desaparecido enteramente, se puede lograr que cambie progresivamente.

Existen tres requisitos previos para cambiar la cultura organizativa:

1.- La estrategia y todos sus elementos deben haber sido explícitamente formulados, y ser fácilmente comprensibles.

2.- Hay que analizar la cultura organizativa actual y hacerla patente.

3.- Debe revisarse la estrategia dentro del contexto de la cultura organizativa, para determinar donde hay riesgos culturales organizativos.

La mejor manera de modificar la cultura organizativa de una empresa es reducir gradualmente las diferencias que se advierten entre las normas presentes y la nueva conducta, acentuando el valor que se da a la adaptabilidad y aumentando el poder de los directivos para implantar el cambio deseado. Un firme liderazgo crea la presión hacia el cambio; un nuevo comportamiento de la dirección sienta el ejemplo.

No se puede esperar que los directivos cambien en la manera con que enfocan sus cometidos y relaciones, hasta que no sepan cuál es la conducta que requiere la nueva cultura organizativa, y qué es lo que favorecerá su progreso personal dentro de la firma. Dicho en otra forma, deben saber cómo comportarse, y ser recompensados por hacerlo como es debido. Cambiar la cultura organizativa requiere coordinación con los demás cambios internos que se proyecten en procesos de dirección y estructura organizativa. El sistema de retribución de la compañía es un instrumento valioso para un cambio cultural organizativo efectivo, en particular cuando se emplea en conjunción con un programa intensivo de formación directiva, consiste en programas pilotos de implementación de la nueva estrategia bajo condiciones controladas.

En estos menesteres, es importante fijar prioridades que apunten a cuestiones estratégicas relevantes, al tiempo que se concentran en elementos de la cultura organizativa, en los que el cambio es crucial para tener éxito. De hecho, puede que no sea conveniente cambiar la cultura organizativa por completo, sino sólo aquellas partes que representan un alto riesgo.

## **CAMBIOS DE LA CULTURA ORGANIZATIVA**

El cambio de cultura organizativa comienza con un examen de las cuestiones claves que le atañen, y que ha de encarar la compañía. Las opiniones de las personas son parte de la cultura organizativa, son un factor determinante.

Entre las cuestiones claves se incluye el grado en el que los directivos hacen suya la estrategia existente, o la nueva. Hacerla suya implica, más que un apoyo tácito, que los directivos sientan que la estrategia les pertenece



a ellos y no al grupo de planificación o a los consultores externos.

Dentro de las áreas de recursos humanos se examinan las "reglas del juego" que permiten que la organización alcance sus objetivos. Por ejemplo, una organización que esté creciendo rápidamente y esté contratando gran cantidad de personal, puede encontrarse con dificultades para mantener un sistema informal de comunicación, conforme se va haciendo mas grande; el sistema de comunicación es esencial para apoyar las capacidades creativas de su personal.

Por último, la cultura organizativa influye en el grado en que una organización puede responder a las señales que envían los sistemas de dirección. Por ejemplo, una cultura organizativa que en el área de ingeniería se proponga una producción "cero defectos", posiblemente no funcione con mucha efectividad bajo un rígido sistema de control y cálculo de costes.

Cuando se instrumenta una nueva estrategia, olvidar la cultura organizativa anterior es un enfoque que invita al desastre. Acoplarse a ella puede ser, a corto plazo, la vía más realista para una organización. A largo plazo, posiblemente sea necesario un cambio de cultura organizativa, pero es crucial planificar la formación, a todos los niveles, y el desarrollo directivo, así como rediseñar de modo contínuo los procesos de dirección existentes, contratar e incluso despedir, a algunas personas y reevaluar la estructura de la organización.

Hasta aquí, se ha planteado la cultura organizativa corporativa en un contexto en el que la estrategia ya ha sido formulada. Sin embargo, un ejecutivo que sea perceptivo decidirá encarar la cultura organizativa antes de que se convierta en una barrera para la implementación de la

estrategia. Existen varias áreas en las que un análisis de la cultura organizativa puede actuar para aportar mas adelante resultados positivos.