

## **ELEMENTOS TEORICOS PARA EL DISEÑO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL COHESIVA**

### **THEORETICAL ELEMENTS FOR THE DESIGN OF ORGANIZATIONAL CULTURE Cohesive**

**LUIS C. VALDIVIESO MERINO<sup>1</sup>**

#### **RESUMEN**

Los conceptos teóricos y las prácticas administrativas han venido cambiando con el correr de los tiempos. A partir de 1990 han surgido nuevas tendencias en los principios administrativos que renuevan y complementan en contenido teórico y práctico de las últimas décadas. Esta complementación se ve reflejada en el esquema que vincula los conceptos de “Estrategia” “Estructura” y “Cultura”. Ya no es posible aislar cada uno de estos tres conceptos estudiándolos y aplicándolos como herramientas y técnicas independientes para cada uno de ellos. En esta triada se fundamenta lo que hoy se denomina administración estratégica y competitiva. En esta propuesta se analiza uno de esos componentes: la cultura, sin dejar de considerar la estrecha e importante relación que guarda con las otras dos.

El presente trabajo tiene como objetivo relacionar la cultura organizacional con la productividad y competitividad. ¿En qué estado de la cultura organizacional se obtienen mayores niveles de productividad y competitividad?

La investigación pretende dar cuenta del estado actual de conocimientos sobre esta materia y sus conclusiones se basan en la recopilación de la literatura científica sobre este tema y en la investigación teórica realizada a tal fin.

Creemos que los resultados de la investigación pueden cobrar gran relevancia como proyección de conocimientos a la buena gestión de la cultura organizacional. Se trata de especificar qué tipo de cultura organizacional potencia la productividad y en qué condiciones llevar a cabo su implantación.

---

<sup>1</sup> Adscrita a la Escuela de Administración de la Universidad Señor de Sipan, Docente de la EAP de Administración de la USS, email. valdiviezom@crece.uss.edu.pe

Por otro lado en nuestra intención realizar esta contribución a nivel teórico para que sirva de soporte en la futura ejecución de investigaciones empíricas que puedan realizar estudiosos del tema en cualquier tipo de organización.

Palabras clave: Cultura organizacional, estrategia, competitividad

## **ABSTRAC**

Theoretical concepts and administrative practices have been changing with the passage of time. Since 1990 there have been new trends in administrative principles that renew and complement theoretical and practical content of the last decades. This complementarity is reflected in the framework linking the concepts of "Strategy" "Structure" and "Culture". It is no longer possible to isolate each of these three concepts studying and applying them as separate tools for each technical. In this triad it is founded what today is called strategic and competitive administration. This proposal is discussed one of these components: culture, while considering the close and important relationship it has with the other two.

This work aims to relate the organizational culture productivity and competitiveness. What state of organizational culture higher levels of productivity and competitiveness are obtained?

The research aims to describe the current state of knowledge on this subject and its conclusions are based on the collection of scientific literature on this topic and theoretical research conducted for this purpose.

We believe that research results can charge very relevant as a projection of knowledge to good management of organizational culture. This is specify what type of organizational culture boosts productivity and under what conditions to carry out its implementation.

On the other hand our intention to make this contribution to theoretical level to serve as support in the future implementation of empirical research scholars can make in any organization.

Keywords: CULTURAL organizational, strategy, competitiveness

## **1. Introducción.**

El concepto de “cultura” no es nuevo, pero la idea de estudiar los problemas de gestión organizativa a través de ella es relativamente reciente.

Suelen distinguirse tres niveles dentro de la cultura: a) Manifestaciones externas. b) Valores. c) Presunciones básicas. Los primeros son más visibles y fáciles de cambiar; las últimas son invisibles, aunque es posible descubrirlas con entrevistas, pero se resisten mucho al cambio.

La cultura posee una clara función instrumental: puede utilizarse para conseguir objetivos de la organización. Así se convierte en un elemento fundamental de diseño estratégico interno. Concretamente suele utilizarse en:

- a) La administración de la propia imagen.
- b) La administración del talento humano.
- c) La administración del cambio cultural.

Estas tres funciones instrumentales de la cultura cobran especial atención en la presente investigación buscando modelos operativos de actuación.

La cultura de una organización puede poseer, además, un mayor o menos grado de fortaleza. Se asegura que aproximadamente una tercera parte de las organizaciones poseen una “cultura cohesiva o fuerte”. En tales organizaciones, los administradores o gerentes tienen a marchar enérgicamente en la misma dirección, de una forma bien coordinada. La unificación de los objetivos, la alta motivación, la organización y el control que implica este tipo de culturas se convierten en la palanca que potencia la rentabilidad.

Una cultura cohesiva permite al grupo adoptar e implantar decisiones rápidas, oportunas y coordinadas para reaccionar contra un competidor o en favor de un cliente.

## **2. Elementos teóricos.**

### **2.1. Objetivos**

En el presente trabajo se persigue configurar la formulación de un modelo teórico, que concibe a la organización como un “sistema” compuesto de diversas partes heterogéneas e interrelacionadas, en el que se diseña el comportamiento estratégico de la alta dirección, para establecer una cultura organizativa flexible y eficaz.

Otra pretensión del estudio es la de elaborar las bases teóricas y científicas para orientar análisis empíricos que relacionen la cultura con la productividad y competitividad y de esta manera pretender hacer una auditoria cultural, un enjuiciamiento y una configuración de un nuevo proyecto cultural.

El modelo teórico, previamente construido, es el que orientará las estrategias a utilizar, sobre todo a nivel de dirección, para configurar una cultura organizacional, donde se encuentren alineadas las partes fundamentales de la organización y poder así conseguir la máxima productividad.

## **2.2. Concepto de Cultura Cohesiva o Fuerte.**

A efectos de análisis organizacional, la cultura es una marca de referencia compartida, son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas, señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización (Abranel. H.)

También se considera que la cultura organizacional (Robbins. Stephen) es el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Nos ofrece formas definitivas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen culturas fuertes que atraen, retienen y recompensan a la gente a desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los papeles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los componentes humanos de la organización y que todos los colaboradores entrantes tienen que aprender y aceptar para ser considerados como servidores de la organización.

Una cultura fuerte existe cuando se da un sistema bien compartido de valores y objetivos. El sistema de valores organizacional puede ser más (cultura fuerte) o menos (cultura débil) compartido. En el primer caso, se da una importante integración de las subculturas vigentes en la organización: por ejemplo, las correspondientes a los distintos niveles jerárquicos (Miguel Gonzales Simon)

Una organización con cultura fuerte supone una maquinaria bien engrasada de cultura, en donde se define claramente el perfil de sus miembros. Los instrumentos básicos para su logro, (que contribuyen a generar

y mantener lo que se denomina “cultura fuerte”) son: selección de personal, formación, promoción, planes de carrera, etc. De esta forma se puede crear cohesión interna y sentimiento de pertenencia.

Naturalmente, la cristalización de una cultura fuerte no es posible sin una socialización del personal e internalización de los valores de la organización. En ello han jugado un importante papel las políticas de empleo casi vitalicio. En efecto, en los análisis de las culturas corporativas se han manejado a menudo la nomenclatura tipos Z y A. La diferencia específica estaría constituida por el carácter vitalicio del empleo (tipo Z) o por el contrario, un empleo más ocasional (tipo A). Una cultura fuerte cabe suponer favorece el empleo de por vida. De este rasgo cultural (empleo vitalicio) se derivan aspectos tan importantes como una mayor identificación del personal, escasa rotación, mayor socialización, mejor calidad del producto o servicio, etc. Muchas de estas características se han relacionado con el estilo o filosofía japonesa.

Por otra parte, en organizaciones con una cultura débil, con frecuencia, los cambios en los miembros clave, la asimilación rápida de nuevos empleados, la diversificación hacia áreas de negocios diferentes y la expansión geográfica puede debilitar o cambiar la cultura vigente.

Un número suficiente de crisis y cambios, junto con la ausencia de los mecanismos que permitan perpetuarla, puede destruir una cultura o debilitarla demasiado.

Pero, por el contrario, las culturas pueden crecer hasta llegar a ser muy fuertes. Sucede cuando existen muchos valores, patrones de comportamiento y prácticas comunes, y los miembros de la cultura están íntimamente interconectados entre sí. La continuidad de la dirección, la estabilidad de los miembros del grupo, la concentración geográfica y un relativo nivel de éxito, son todos, dentro de otros, factores que contribuyen a la estructuración de una fuerte cultura organizacional.

Las culturas, cuando son muy fuertes, pueden tener importantes y decisivas consecuencias. La firmeza y rapidez en la toma de decisiones; la fuerte motivación, satisfacción, implicación y compromiso de los colaboradores, son algunos de los rasgos característicos.

En las culturas fuertes, prácticamente todos los directivos comparten un conjunto relativamente coherente de valores y métodos para la conducción institucional. En esas culturas, es muy posible que un nuevo administrador o gerente sea corregido por sus subordinados, al igual que por sus superiores, si viola algunas de las normas de la organización. Es usual que se perciba, desde afuera, que las organizaciones

que poseen una cultura fuerte muestran un cierto “estilo”. Con frecuencia se dan a conocer los valores compartidos en una declaración de la misión institucional.

Además el estilo y los valores de una fuerte tienden a no variar mucho cuando se designa a una nueva persona en el más alto nivel directivo: sus raíces son muy profundas.

Con respecto a las características de la cultura Fuerte, Davis Keith, plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensas, toma de decisiones, filosofía y mitos que; en su totalidad, constituyen la cultura.

### **2.3. Diseño de una cultura organizacional fuerte.**

Actualmente, en un entorno sometido a cambios bruscos y acelerados. Que generan una contingencia y complejidad crecientes, las organizaciones se ven empujadas a ser cada vez más proactivas y menos reactivas; es decir, adelantarse al cambio e incluso provocarlo. De ahí el énfasis, desde hace algunos años, en las culturas fuertes, de lograr adaptarse y prosperar en un entorno imprevisible y altamente competitivo. En esta perspectiva pragmática suele asignarse a líder o a la alta dirección la tarea de crear este tipo de cultura del éxito mediante un diseño estratégico interno. (French, Wendell L y Bell, Cecil H. Jr.)

Entre los elementos más importantes para el diseño de una cultura fuerte se encuentran los siguientes:

- a) Existencia de un importante liderazgo transaccional y/o transformador. Además es fundamental que dicho liderazgo posea una cierta continuidad en el tiempo.
- b) Interconexión, coherencia, complementariedad y armonía entre las tres dimensiones de la cultura (manifestaciones externas, valores y presunciones básicas) y los diversos elementos que las componen.
- c) Los “mecanismos” de socialización existentes en la organización, tanto aquellos que se utilizan específicamente con los nuevos trabajadores, como aquellos otros de uso habitual con los trabajadores veteranos, deben garantizar un proceso de socialización intensivo y fuerte, que conlleve a la internalización eficaz de las pautas, valores y símbolos de la cultura reinante. A este respecto se pueden utilizar periódicamente test evaluadores. La socialización debe buscar como último fruto la motivación, satisfacción, implicación y compromiso de los trabajadores. Así mismo se alcanzará una elevada moral en los individuos y en los diversos subgrupos existentes. (Guizar Montufar, Rafael).

- d) Relevancia especial adquieren algunos momentos críticos en la vida de la organización: los procesos de selección de personal, los planes de formación, los planes de carrera, los sistemas de promoción, los sistemas de evaluación del desempeño, etc. Son momentos críticos de reforzamiento de los valores de la cultura. El comportamiento real se verá así muy ajustado al comportamiento programado culturalmente.
- e) La estrategia de utilizar y gestionar grupos o equipos no muy numerosos da buenos resultados, ya que en ellos la socialización es más fácil e intensa y en control interno es muy eficaz
- f) Establecer vínculos duraderos y fuertes de los colaboradores con la organización y de los propios colaboradores entre sí. Tales vínculos o lazos pueden ser materiales, de intereses mutuos o emocionales. Crear el sentimiento de que la organización nunca “traicionara” a su personal, desarrollando unos empleos “casi vitalicios” y el sentimiento de que la “organización somos todos”.
- g) La concentración geográfica favorece el desarrollo de una cultura fuerte. La fusión de los individuos en el colectivo institucional esta en relación directa a sus múltiples interacciones, lo cual se ve favorecido por su proximidad física. Así pues la creación de filiales en diversas zonas regionales o en el extranjero pueden debilitar la cultura organizacional, ello debido también al impacto de los entornos regionales o nacionales con culturas heterogéneas.
- h) Del mismo modo: los cambios drásticos en la dirección, relevos generacionales, expansiones rápidas de la organización con fuerte incremento de personal, diversificación a otras áreas de negocios diferentes, fusiones con otras organizaciones, etc. Son todos ellos fenómenos que pueden hacer disminuir peligrosamente el grado de fortaleza cultural.
- i) El líder de la organización puede comunicar la opinión de que los éxitos obtenidos, si los hubiere, están relacionados con la cultura fuerte establecida. La causalidad suele actuar en ambos sentidos: si bien la cultura fuerte puede llevarnos al éxito, una buena rentabilidad consolida la cultura fuerte.
- j) En el diseño de la cultura organizacional cobra relevancia fundamental la selección de símbolos y la práctica periódica de rituales, ceremonias o protocolos que refuercen la cultura fuerte. La cultura muere si no se expresa.
- k) Una cultura fuerte conlleva normalmente la declaración escrita y aceptada intrínsecamente por todos, de la misión, visión y valores institucionales.
- l) Una organización que ha sido capaz de hacer solida su cultura se distingue por reflejar un cierto estilo o sello característico, tanto interno, como externo. Los colaboradores exhiben hacia afuera un estilo que los distingue y poseen un cierto sentido de pertenencia a un grupo exclusivo.

- m) En el diseño de una potente cultura organizacional cobra especial trascendencia el establecimiento de buenos y fluidos canales de comunicación e información, tanto a nivel formal como informal y en todos los sentidos: vertical, horizontal, transversal. La comunicación juega un papel fundamental para asegurar una cultura exitosa.
- n) También es importante considerar la otorgación de premios y distinciones. A las personas y los grupos que cumplen notablemente las pautas, valores, símbolos e ideales de la cultura organizativa se les da reconociendo, se les premia de múltiples formas, se les otorga prestigio e incluso se les convierte en modelos y protagonistas.
- o) Establecimiento de penas y castigos. Aunque en la vida organizativa no parece adecuado hacer un uso frecuente de los castigos, sin embargo su existencia parece cumplir una función positiva. Tales sanciones están en conexión con la expectativa de que nadie se atreva poner en tela de juicio o incumplir los fines y valores de la organización. Si tal cosa sucediera, alguna sanción deberá recaer sobre el inculpado, que puede variar desde la mera amonestación al fulminante despido. En todo caso, dos parecen ser las funciones que cumple la penalidad: a) castigar la mala conducta del culpable y b) compensar o restituir la posible moral quebrantada del grupo; la sanción sirve así de desagravio al espíritu del grupo ultrajado. (Martínez Fajardo, Carlos Eduardo)

#### **2.4. Algunas ventajas de la cultura cohesiva**

La cultura organizacional fuerte es la medula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto se considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura fuerte determina la forma como funciona una organización, esta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la alta dirección para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno

La originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de la organización puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de aprendizaje continuo. La capacitación permanente, es el elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso, cambiar actitudes y



construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas. (Bernal Torres, César Eduardo).

Al cultivarse una cultura fuerte en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas, es decir una cultura fuerte es un modo particular de hacer las cosas en un entorno específico, tal como señala Katz y Kahn.

La lógica que, para muchos, explica cómo la fortaleza de la cultura organizacional se relaciona con los buenos resultados económicos, se fundamenta en tres ideas básicas (Miguel Gonzales Simon):

- a) En tal cultura cohesiva los esfuerzos se aúnan o unifican más fácilmente hacia un objetivo común. En sonora y plástica metáfora puede decirse que los colaboradores tienden a marchar al “ritmo del mismo tambor”. Este es un logro importante en un mundo lleno de especializaciones y variaciones que expresan una fuerte diversidad de intereses. Cuando la organización posee una cultura muy débil las personas pueden salir disparadas en cientos de direcciones diferentes.
- b) La cultura cohesiva ayuda a alcanzar altos niveles de motivación entre los colaboradores. Se afirma que, en algunos casos, los valores compartidos y las pautas conductuales hacen que las personas se sientan bien, satisfechas, al trabajar para la organización; se asegura que ese sentimiento de compromiso y lealtad provoca, como resultado final, que las personas se esfuercen más. En ocasiones, algunas creencias propias de este tipo de organizaciones inducen a que se perciba el trabajo como una actividad gratificante. Así, recurriendo a dos ejemplos muy utilizados, se señala que los empleados se sienten gratamente recompensados cuando se les hace participar en la toma de decisiones o cuando se reconoce la contribución que hacen a la organización.
- c) Las culturas fuertes favorecen el comportamiento global de la organización debido a que originan los controles y estructuradas requeridas, sin necesidad que se tenga que recurrir a las asfixiantes burocracias que inhiben la motivación y la innovación

Los tres efectos mencionados, (unificación de objetivos, motivación control-estructura), parecen asegurar la lógica deducción de que una cultura fuerte ayudará a que el comportamiento de la organización sea el más adecuado. Pero ello sucederá si la gestión que realiza el equipo gerencial es la correcta. De lo contrario, puede ocurrir, que cuando los gerentes o administradores “toquen sus tambores culturales” las personas corran juntas, agarradas de la mano, en la dirección incorrecta, precipitándose al abismo.

También es importante señalar que los valores culturales funcionan como la argamasa, sirviendo como verdadero instrumento de solidaridad. Los individuos, en las organizaciones con cultura fuerte, se congregan en torno a valores “superiores” compartidos en común; valores que a su vez les dan unidad. Las personas se sienten atraídas hacia otras personas que profesan los mismos valores, y se puede decir que los valores comunes están entre los factores más importantes que crean y mantienen la solidaridad social. (Chiavenato, Idalberto).

Sin embargo, las culturas de organizaciones que limitan el desarrollo de una sólida rentabilidad a largo plazo no son raras; se desarrollan con facilidad, incluso en organizaciones que están llenas de personas razonables e inteligentes. Las culturas que estimulan comportamientos inadecuados e impiden el cambio hacia estrategias más agresivas y eficaces tienden a estructurarse lentamente y en silencio a lo largo de los años, especialmente cuando las organizaciones están siendo administradas con cierto grado de eficacia y eficiencia. Una vez que este tipo de cultura existe puede ser muy difícil cambiarla, debido a que las personas comprometidas no la perciben, ya que, entre otras muchas razones, la propia cultura ayuda a mantener la estructura de poder existente en la organización.

Al referirnos a las ventajas de la Cultura fuerte en las organizaciones no es posible exonerar del análisis lo relativo al trabajo en equipo y su moral.

El trabajo en equipo deliberado, da los mejores resultados cuando es fomentado por medianos o pequeños grupos de elevada moral, dentro de una cultura fuerte organizacional.

Aunque los grandes proyectos institucionales son llevados adelante por grandes organizaciones, que requieren la cooperación de gran número de personas, la clave del análisis se encuentra en el reconocimiento de utilizar comités, juntas, grupos de trabajo u otros que se dedican a la acción, el cambio, la innovación, el control, etc.

La cualidad característica de todos esos grupos es su elevada moral, que a su vez es resultado de una combinación de factores. El trabajo en equipo es eficiente cuando se cumplen tres condiciones:

- a) Que la acción a realizar sea concreta.
- b) Que se pueda fijar la responsabilidad de la realización.
- c) Que las personas que participan en la acción estimen que ésta vale la pena.

A estas tres condiciones se debe añadir la moral entre los miembros del equipo, pues sin ella fracasan incluso equipos con excelente dirección y sentimientos de rectitud.

Investigaciones empíricas han mostrado que la moral se halla presente en un equipo de trabajo cuando existe:

- a) Una meta claramente definida de gran valor para los miembros.

- b) Una profunda convicción de que se puede lograr la meta o por lo menos que se puede realizar buena parte del objetivo.
- c) Alguna demostración concreta de que se va avanzando hacia la meta propuesta.
- d) Sentimientos de solidaridad entre los miembros del equipo
- e) Percepción de peligro o de amenazas exteriores al equipo. Las amenazas externas suelen fomentar la unión y levantar los ánimos de los miembros.

Estas condiciones de elevada moral se suelen observar en todos los equipos exitosos. Y los ejemplos más vivos, de los efectos de la elevada moral son los pequeños grupos de trabajo en algunas empresas industriales.

### **2.5. Algunos peligros de la cultura cohesiva o fuerte**

La cultura fuerte puede conllevar un importante riesgo en el sentido de que el fracaso, si no se actúa bien, puede ser rápido e intenso.

Una de las funciones importantes de toda cultura es la que podríamos denominar de descarga o exoneración: la cultura supone orientación y especialización que falta en el equipo biológico del ser humano. La cultura nos ofrece un cúmulo de “recetas” que han servido históricamente en los usos sociales y que, por tanto, no necesitamos reinventar. De esta forma aliviarnos tensiones y reducimos ansiedades a la vez que perpetuamos unos modos de interpretar la realidad. La cultura se convierte de esta manera en el elemento más poderoso de autorreproducción del sistema social vigente. Y, desde esta perspectiva, se constituye en factor de estabilidad en el tiempo y de resistencia al cambio. Si la cultura que tenemos posee una gran fortaleza, entonces se corre el riesgo de que resulte muy disfuncional. (Cardozo, Alejandro Pablo).

Cuando una cultura es muy fuerte puede convertirse en una estructura rígida que obstaculiza la acción eficaz. El sistema cultural así reificado, es decir que no cambia con el tiempo, tiene un cierto carácter homeostático: Tiende a mantener su propia identidad. El peligro está en que la cultura reificada se solidifique, se vuelva rígida: deje de ser medio y se convierta en fin. Entonces, al desvincularse de su fuente (la acción vital), paraliza las energías e impide el cambio, se estanca y en paralelo se cierra sobre sí misma, incapaz de responder a las nuevas demandas del entorno. Tampoco es ya capaz de integrar a los individuos, que la experimentan como extrínseca e impuesta.

En la medida en que la cultura se anquilosa y se fosiliza, paraliza su propia fuente vital, es decir la libertad creativa; así lo meramente funcional acaba siendo disfuncional

En las organizaciones con cultura fuerte parece evidenciarse un mayor nivel de ansiedad o tensión en los empleados y, por supuesto, una menor conflictividad interna, es decir capacidad de originar conflictos, en la organización. Ambos fenómenos han sido traducidos por algunos autores como signos evidentes de una manipulación refinada por parte de la dirección. Ahora bien, tal vez esta última interpretación no sea cierta al menos en todos los casos. Una explicación más benigna podría considerar el stress de los trabajadores como el precio a pagar por una mayor implicación en la marcha de la organización, derivada de una responsabilidad compartida con la dirección Y quizás la menor conflictividad sea el fruto de la adecuada y eficaz administración.

Quedamos, por tanto, en actitud perpleja cuando observamos a los miembros de una cultura fuerte: ¿Son personas que se están autorrealizando? ¿O son personas alineadas sin que tengan conciencia de ello?

Otra de las críticas más reiteradas a la cultura fuerte es que el equipo directivo o gerencial puede llevar a la organización tanto al fracaso como al éxito. Aparentemente las culturas fuertes pueden incluir tanto elementos que no funcionen correctamente, como otro igual de vigorosos que funcionen muy bien. Lo que está claro es que las culturas fuertes pueden conducir a las personas, incluso a personas razonables y lógicas, fuera de la vía correcta. ¿Cómo sucede ello? Una posible explicación pudiera ser la siguiente: Se ha observado que muchas de las organizaciones con cultura fuerte y poco éxito económico, han poseído en gran parte de su pasado, curiosamente, un comportamiento excelente. Sabemos que el efecto de casualidad puede actuar en ambos sentidos; una buena rentabilidad mantenida durante mucho tiempo puede crear o consolidar una cultura fuerte. Pero con un nivel de éxito excepcionalmente alto, esa cultura puede llegar a caracterizarse por la arrogancia, la orientación hacia el interior, la politización y el burocratismo. En un mundo cada día más competitivo y cambiante esa clase de culturas, sin lugar a dudas, deteriora los resultados económicos. Puede hacer que los altos niveles directivos sean incapaces de percibir las nuevas necesidades estratégicas de la organización. Puede también, provocar que, cuando se decida el establecimiento de cambios estratégicos, su puesta en práctica esté llena de dificultades o que incluso, se convierta en una meta imposible de alcanzar.

De lo expuesto anteriormente se manifiesta que siempre han existido investigadores que defienden la existencia de una correlación negativa entre fortaleza de la cultura y rentabilidad a largo plazo. Tal correlación negativa parece no ser cierta, pero no deja de ser importante la argumentación en que se basa: “las culturas muy fuertes impiden a las organizaciones adaptarse a las cambiantes condiciones de su entorno”.

Los defensores de las culturas fuertes se defienden señalando que las culturas pueden modificarse desde dentro, aunque con algunas dificultades, y que los cuadros directivos inteligentes lo harán para mantener el ajuste adecuado entre cultura y el contexto.

Las evidencias empíricas parecen confirmar, la existencia de muchísimos casos donde el buen ajuste se pierde, debido a los cambios que se producen en el entorno. El concepto de entropía podemos ubicarlo aquí como constatación de que, a medida que pasa el tiempo, cualquier tipo de organización tiende a su deterioro: el buen ajuste organizacional se va erosionando como resultado de cambios producidos en el entorno a los que las organizaciones no se adaptan. Ello afectará negativamente a los resultados económicos a largo plazo. Para luchar contra esa tendencia es preciso insertar sistemas de regulación y de regeneración en el interior de la organización. El sistema de liderazgo parece especialmente apropiado a este fin, para conseguir actitudes de alerta y de vigilancia en el mantenimiento de una cultura empresarial viva, flexible y adaptable. (Robbins, Stephen).

Al parecer existen muchas grandes organizaciones cuyas culturas son, en cierto sentido, arrogantes, orientadas en exceso al interior y contrarias a las iniciativas, lo que produce el deterioro de los resultados económicos a largo plazo. (Davis, Fred). Pero, ¿Por qué sucede esto? La respuesta se relaciona con argumentos que señalan que sobrevivir durante un largo periodo de tiempo, y llegar a convertirse en un participante importante en un área de negocios, requiere muchos éxitos sucesivos. Y esos éxitos, en cierto sentido envenenan la cultura.

Pero, ¿por qué no todas las grandes organizaciones tienen problemas culturales? El caso de Hewlett – Packard sugiere una posible respuesta: en los primeros años de vida de una organización los fundadores crean una cultura que favorece la rentabilidad; y luego, ellos Y sus sucesores) refuerzan conscientemente (verbalmente y por escrito) los valores centrales que, dentro de esas culturas, estimulan la adaptación cuando se ve amenazada por los éxitos. Actúan humildemente, muestran una gran preocupación por todos los agentes que constituyen la organización y estimulan el liderazgo en todos los niveles jerárquicos.

¿Qué ocurre cuando una gran cantidad de grandes organizaciones tienen problemas culturales? ¿Cuáles son las consecuencias de esa situación? Sencillamente, los costos sociales y económicos de las culturas que originan bajos niveles de rentabilidad, son, en conjunto, muy elevados.

¿Es muy difícil transformar una cultura problemática en otra que potencie los resultados económicos a largo plazo? La respuesta que dan algunos estudiosos, basada en datos empíricos es: muy difícil. Muchas de esas organizaciones han tenido administradores que han determinado la necesidad de introducir ciertos cambios. Sin embargo, sólo una pequeña parte de esas

organizaciones han hecho progresos importantes hacia la creación de una cultura que favorezca más la rentabilidad; y esos progresos se han logrado con mucha lentitud.

Las culturas que no poseen valores adaptables en su núcleo central tienden a actuar como los colchones que tienen muelles en su interior, es posible modificar la forma de esas estructuras como resultado de la aplicación de suficiente fuerza, pero una vez que se elimina o disminuye la fuerza, la forma original vuelve a aparecer. Parece ser que, por lo menos, cuatro características de esas culturas son las responsables de este comportamiento.

1. La interdependencia que existe entre y dentro de los distintos niveles de la cultura (valores, comportamientos-prácticas).
2. La interdependencia entre la cultura y la estructura de poder existente en la organización.
3. Los mecanismos que usualmente existen en toda cultura y que tienden a perpetuarla.
4. La fuerte conexión que existe entre valores y emociones humanas.

Una cultura fuerte no garantiza la rentabilidad de la organización, si los comportamientos comunes y los métodos utilizados para la administración no responden a las necesidades de los mercados a los que sirven. Las culturas fuertes que generan prácticas de gestión que no se ajustan al entorno de la organización pueden inducir a personas inteligentes y capaces a actuar en forma destructiva, lo que deteriora sistemáticamente la capacidad de una organización para subsistir y prosperar.

Las Instituciones maduras que poseen culturas organizativas inapropiadas tienen mucha dificultad para llegar a conseguir culturas que potencien la rentabilidad. Normalmente se presentan fuertes resistencias a los cambios. Superar esas resistencias requiere de una combinación específica de atributos y acciones personales; combinación que se produce muy raras veces en la realidad.

Acabaremos esta sección con algunas verdades seguidas de breves comentarios:

- a) Una cultura fuerte sólo es operativa si es retroalimentada permanentemente. Comentario: totalmente cierto.
- b) Consecuencias negativas de la cultura fuerte: obtura el análisis personal y el debate; arrastra a sus integrantes e impide la reflexión. Comentario: todo ello no es necesariamente cierto.
- c) Una cultura fuerte ¿es un modelo que puede ser aprehendido o es un esquema simbólico sin base de sustentación por fuera de sus mentores? Comentario: es un modelo que puede ser aprehendido aunque su racionalidad no se nos muestre siempre suficientemente explícita.
- d) Una cultura fuerte es un modelo “isla” en el mundo de las organizaciones empresariales, lo que lo torna vulnerable en relación a un modelo cultural imperante diferente. Comentario: A menudo puede ser ese el caso.

- e) Una cultura fuerte ¿es semejante o comparable con un movimiento mesiánico? Comentario: posee ciertos parecidos: arrastra hacia el futuro, visión, misión, valores, cohesión, emotividad, etc. Pero un modelo cultural fuerte exige más detalles y más coherencia.

## **2.6. Conclusiones.**

1. La generación de una cultura fuerte está relacionada con lo que se llama la “voluntad corporativa” de formar una comunidad, el sentimiento de ser el único equipo. La voluntad corporativa comunitaria es una variable que mide el grado de conciencia colectiva que la organización tiene que ser un solo equipo. Antes de entrar a diseñar una cultura fuerte organizacional es importante saber en qué estado se encuentra esta variable: Voluntad corporativa.
2. La alta dirección está entregando continuamente una imagen cultural tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización, en ambos casos resultado consciente e inconsciente de su expresión y su hacer. El sedimento de una cultura fuerte implica una imagen cultural de la alta dirección, donde tales personas se encuentran comprometidas con un fuerte núcleo de valores sólidos y congruentes en la organización.
3. En un momento en el cual, en la que la integración del personal se ha convertido en un reto importante para toda organización dinámica y de excelencia, la cultura de una organización ofrece un buen punto de partida para intentar redefinir la relación organización-individuo y revisar las técnicas y prácticas de la administración de recursos humanos en las organizaciones.
4. Hay necesidad de crear un modelo que se centre en el concepto de la implicación. La cual se define como una situación de coherencia, compatibilidad o adecuación entre la persona y la organización en la que labora. De acuerdo a esto la iniciativa ya no corresponde únicamente a la organización, sino que esta debe encontrar un espacio de acuerdo y compatibilidad entre el sistema de valores del personal y la cultura de la organización. El personal está implicado cuando acepta el sistema de valores de la organización y siente realizadas sus aspiraciones en ella.
5. En el diseño de una cultura organizacional fuerte hay que tener en consideración que la creación de la comunidad es un fenómeno que se produce con mayor facilidad cuando las personas libres con cierto sentido de la igualdad de valor se unen voluntariamente para un fin común. Los líderes deben crear una sensación de libertad, voluntariedad y valores, y esto lo hacen con gran facilidad en las pequeñas organizaciones que permiten una gran cantidad de

contactos cara a cara. Cuando las organizaciones se hacen grandes, más complejas, resulta más difícil crear la suficiente visión común y el suficiente espíritu comunitario para orientar la labor sin aumentar la dependencia de la estructura jerárquica. La alta dirección debe manejar la correcta relación entre Estrategia – Estructura – Cultura.

6. Una de las críticas o punto débil de una cultura fuerte, sostenida por muchos estudios, es la rigidez, la no adaptabilidad. Se señala que algunas organizaciones con cultura fuerte tienen una tendencia natural a resistirse a los cambios. Esto no es enteramente cierto. Es real que los valores compartidos intensamente y las pautas y creencias llegan a poseer raíces profundas dentro de una cultura fuerte y crear cierta sensación que son aspectos no movibles e inadaptables. Por otro lado el éxito alcanzado en las organizaciones con cultura fuerte se asocia a los elementos culturales propios, que es cierto que se pueden convertir en rígidos y arrogantes. Pero también es cierto que las culturas fuertes pueden reaccionar con rapidez y poseen estructuras no rígidas burocráticamente.
7. Comparto la opinión de muchos expertos sobre el tema, en especial con Miguel Gonzales Simón, el cual en un excelente trabajo, señala que poseer una cultura fuerte, no es condición necesaria ni suficiente para conseguir una alta rentabilidad. El ajuste entre cultura fuerte y entorno pueden asociarse con la rentabilidad a corto plazo, pero no existe una fórmula única que esté relacionada con la rentabilidad a largo plazo, especialmente en una época en que cambio parece la norma.

No obstante los estudios realizados llegan a la conclusión de que prácticamente todas las organizaciones a nivel internacional que obtienen gran éxito poseen culturas fuertes. La excepción vendría dada por organizaciones que tienen un gran dominio de mercado, en estos casos pueden generarse altas rentabilidades con culturas fuertes o de mediana fortaleza.

Pero si bien es cierto, salvo la excepción comentada, de que el gran éxito parece venir de la mano de una cultura fuerte, la inversa no es válida: una cultura fuerte para nada garantiza el éxito. Así pues, en condiciones de mercado competitivas, la cultura organizativa fuerte aparece como una condición necesaria aunque no suficiente para alcanzar altos niveles de rentabilidad.

8. Finalmente la cultura organizacional fuerte es un factor de especial importancia para lograr altos niveles de productividad, es por ello que hay que prestarle atención y diseñarla de la manera más adecuada. Y en esta tarea la alta dirección tiene que desarrollar una labor de liderazgo. Es bueno considerar que la cultura es un factor a tomar en cuenta para este propósito, pero no el único. Los conceptos modernos de administración, sobre todo la denominada por teóricos y académicos de los últimos años: Administración estratégica y



competitiva, consideran que hay tres aspectos a considerar para lograr la excelencia de una organización, los cuales se encuentran estrecha y sistemáticamente vinculados. Ellos son a saber: Estrategia-Estructura y Cultura.

## **2.7. Bibliografía**

1. ABRANEL, HARRY: Cultura Organizacional. Editorial Legis. Primera edición. 1992.Colombia
2. ROBBINS STEPHEN: Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Octava edición. 1999.Mexico
3. GONZALES SIMON, MIGUEL: La cultura fuerte y la productividad empresarial: Algunos ejemplos. La gestión de la diversidad. XIII Congreso Nacional. 1999. Universidad del País Vasco. España.
4. DAVIS, KEIT: Comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición 1993. México.
5. FRENCH, WENDELL L. y BELL CECIL H. JR. Desarrollo Organizacional. Prentice Hall. Quinta edición. 1995. México.
6. GUIZAR MONTUFAR, RAFAEL. Desarrollo Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición. 2006. México
7. MARTINEZ FAJARDO, CARLOS EDUARDO. Administración de organizaciones. Universidad Nacional de Colombia. Centro editorial. Quinta Edición. 2012 Colombia.
8. BERNAL TORRES.CESAR A. Introducción a la administración de las organizaciones: Enfoque global e integral. Pearson. Prentice Hall. Segunda edición. 2014. Colombia.
9. CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamiento Organizacional. Segunda edición. 2009 Editorial Mc Graw Hill. México.
10. CARDOZO, ALEJANDRO PABLO, Temas de administración. Editorial Buenos Aires. Temas Grupo Editorial UNADE. Primera edición. 2011. Argentina.