

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL UN POTENCIAL ACTIVO ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN

**Rubén Rodríguez Garay\***

**RESUMEN:** En este trabajo se procuró sistematizar las formas del pensamiento de autores destacados del fenómeno de la cultura organizacional, no desde la perspectiva de un teórico académico, sino desde la visión práctica de su importancia para la implementación de la estrategia y sus efectos en la eficiencia y la efectividad del desempeño. Todos concuerdan en reconocer la cultura organizacional como relevante para la estrategia, pero no hay total acuerdo en cuanto a la posibilidad de administrar la cultura, reorientarla o transformarla. Pensar acerca del cambio cultural, combina aspectos racionales y lógicos, con visiones creativas y emocionales; enfoques descriptivos objetivos con apreciaciones e interpretaciones valorativas subjetivas. Como una aproximación simplificadora a la diversidad de opiniones, se ha aplicado el modelo de los “seis sombreros para pensar”, para destacar la orientación y especial atención de algunas perspectivas respecto a otras.

**Palabras clave:** cultura organizacional - cambio cultural - perspectivas de pensamiento - modelos mentales

**ABSTRACT:** *Rethinking Organization Culture: A Strategic Active Potential from Management Perspective*

This paper aimed at systematizing some outstanding authors' thoughts on the organization culture phenomenon. Their work was developed not so much from the perspective of an academic thinker as from the practical vision of the importance this phenomenon has for implementing strategies as well as of its effects on performance efficiency and efficacy. All of the authors agree that organization culture is relevant for strategics, yet, no general consensus has been reached as regards the possibility of managing, reorienting or transforming such culture. Changing cultures involves combining rational and logical aspects with creative and emotional vision, objective-descriptive approaches with subjective assessments and interpretations. The “Six Thinking Hats” model was used to simplify opinion diversity as well as to comparatively highlight focus and areas of special interest in the different authors.

**Key words:** organization culture - cultural change - thinking perspectives - mental models

---

\* *Rubén Rodríguez Garay* es Contador Público Nacional y Doctorado en la Universidad Nacional de Rosario. Profesor Titular de asignaturas de grado y posgrado en diversas universidades nacionales. Director en el área de Administración del CECyT. Investigador categorizado en la UNR. Autor de diversos trabajos sobre la especialidad. Consultor en Dirección de empresas. El presente trabajo fue presentado y expuesto en las Primeras Jornadas Nacionales en Gestión de Empresas. Rosario, Setiembre 2008. E-Mail : rodgaray@fcecon.unr.edu.ar

Rubén Rodríguez Garay

## 1. La cultura organizacional como activo.

La cultura es un concepto analizado y estudiado desde hace muchos años por los antropólogos culturales, que han desarrollado diversas teorías de variada complejidad.

Algunas consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural. Otros la ven como un sistema de ideas, mental y subconsciente (Allaire y Firsirotu, 1992, p. 5).

Estos estudios destacaron los aspectos de la cultura de una sociedad y sus efectos sobre el comportamiento, pero poco se ocuparon de las características culturales de las organizaciones.

A comienzos de los años ochenta, las diferencias de productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa, despertó el interés por la cultura organizacional.

El liderazgo de Japón, en cuanto a calidad, y funcionalidad de sus productos, se atribuyó a las características de su cultura, lo que llevó a muchos investigadores a estudiarla como un activo estratégico relevante en el desempeño de las organizaciones. En 1973, William Ouchi (1982) comenzó a estudiar las prácticas directivas de las empresas japonesas, los principios propios de la cultura y las posibilidades de transferencia a las empresas norteamericanas.

Peters y Waterman (1982) realizaron una investigación en organizaciones calificadas como excelentes en un período completo de veinte años -1961 a 1980- y concluyeron en que no sólo los japoneses tenían una cultura original y que estas empresas se movilizaban alrededor de valores clave.

A partir de estos primeros estudios se incrementó el interés por el estudio de la cultura para entender mejor el comportamiento en las organizaciones y la posibilidad de efectuar intervenciones sobre la misma.

Recientemente, grandes éxitos y fracasos (por ejemplo *General Electric* o *Enron*) han sido atribuidos a la cultura.

El tema comienza a instalarse en la agenda directiva en la década de los noventa, en la que empieza a verse al cambio cultural como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas.

En la actualidad se percibe a las organizaciones como “pequeñas sociedades” con características culturales y con capacidad para crear valores y significados.

Desde esta perspectiva, el pensamiento descansa en la idea de que las organizaciones *tienen una cultura*.

La cultura es así una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Smircich, 1983).

La dirección de una organización puede entonces, formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores escogidos como clave para la estrategia externa.

Una estrategia de socialización, adoctrinamiento o “culturización” de los integrantes, debe verse como parte de “la praxiología, que abarca todos los métodos para relacionar medios con fines” y realizar valores (Frischknecht, 1983, pp 289-306).

Si se trata de una variable, la cultura organizacional podría ser un “recurso” o medio para alcanzar objetivos.

Y si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito (Barney, 1986).

De igual manera, una estrategia y su implementación a través de estructuras y sistemas, no alineada con el sistema cultural -creencias y valores- podría llevar a ineficiencias, un deterioro en el desempeño y la pérdida de eficacia en el logro de objetivos.

La consecuencia de estos pensamientos ha impulsado al *management* a crear técnicas destinadas a “cultivar” creencias, supuestos y valores que puedan movilizar conductas alineadas con las estrategias organizacionales.

Para muchos la cultura organizacional ha pasado a ser la base del funcionamiento organizacional y una fuente invisible de energía.

El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la dirección “para cambiar la cultura motriz de la empresa a tiempo y de acuerdo con las estrategias, las estructuras y los sistemas formales” (Allaire y Firsirotu, 1992, p. 163). Pero como se verá más adelante, otros autores no son tan optimistas a la hora de cambiar los modelos mentales de los integrantes de una organización.

Las diferencias en el pensamiento se originan en distinta ponderación de las siguientes características de un sistema cultural:

- Sistema complejo que ejerce fuerte influencia sobre los comportamientos del grupo social.
- Construcción social -no legal- formada por las interconexiones y conexiones entre los miembros.
- Intangible, pero con propiedades comunicativas y formativas.
- Visible a través de las producciones culturales y conductas observables.
- Su percepción es subjetiva y depende de las conjeturas del observador.
- No es fácilmente medible.
- No siempre las creencias y valores son compartidos y aceptados por todos los miembros del grupo social.
- Establecer y cambiar un sistema cultural no es sencillo.

## 2. Origen de las pautas culturales

La cultura se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas. Existen culturas en naciones, regiones, organizaciones, familias, comunidades religiosas, profesiones, sectores de negocios y muchos otros tipos de grupos sociales.

La antropología, como la más básica y comprensiva de todas las ciencias sociales, se ha ocupado de estudiar todos los aspectos del comportamiento social y se ha interesado como tema central en la cultura, como uno de los subsistemas de toda sociedad.

Las investigaciones antropológicas se han referido a cualquier tipo de grupo social pero con propósitos principalmente descriptivos

La culturología, por su parte, se ha ocupado de estudios sociológicos, económicos, políticos e históricos de los sistemas culturales también con propósitos científicos,

La administración, como disciplina, a diferencia de las ciencias mencionadas, estudia la cultura de las organizaciones con el propósito de diseñar “modelos de organización” para mejorar el desempeño, pero sobre la base de los conocimientos adquiridos en sus propias investigaciones y experiencias adquiridas.

Para algunos pensadores, la administración no es una ciencia, porque sus objetivos

Rubén Rodríguez Garay

-por ejemplo en este campo- no son solamente entender y describir la realidad cultural, sino “construir técnicas” destinadas a desarrollar o transformar en algún sentido las pautas culturales con propósitos utilitarios y no cognitivos.

Mientras los antropólogos buscan comprender y describir las culturas de los grupos sociales, la administración se propone diagnosticar la cultura organizacional para manejarla, cambiarla, reorientarla, mejorarla y hasta destruirla si es necesario, para lograr los objetivos y estrategias fijados por su dirección.

Esto no significa que sus métodos de estudio no sean tan científicos como los de otras técnicas de base científica como la ingeniería o la medicina (Bunge, 1999, p. 417).

Por tal razón la administración de la cultura deberá siempre fundarse en investigaciones científicas, para optimizar en algún aspecto su alineamiento con el desempeño deseado

### 2.1. Formación del sistema cultural

El estudio del origen de los elementos culturales y su dinámica de cambio, ha sido abordado por distintas teorías del campo del liderazgo, la teoría del aprendizaje y la dinámica de grupos, enmarcados en factores sociológicos e históricos.

Su consideración en profundidad, excede los propósitos de este trabajo y puede consultarse en desarrollos específicos (Schein, 1988, cap. 7).

Como una aproximación simplificada al tema podemos señalar fuentes de formación de origen interno y de origen externo, que se grafican de manera simplificada en la figura que sigue.

Figura 1. Origen de las pautas culturales



Fuente: Elaboración propia

### **2.1.1. Referencias culturales externas:**

La cuestión externa, refiere a la formación cultural de los directivos y de los demás integrantes de una organización, de las organizaciones originadas en otras unidades sociales y en el entorno geográfico en donde ella opera.

Además influyen las pautas culturales de otras unidades sociales con las que interactúa la organización.

Estas influencias se concretan en las siguientes referencias culturales:

- **Nacionales:** incluye creencias acerca del empleo, relaciones laborales, usos aceptados de la autoridad y otras formas de relación compartidas que se manifiestan en las leyes, los usos y costumbres y otras instituciones sociales.
- **Regionales:** refiere a variaciones significativas de las pautas culturales nacionales que existen dentro de un país -como las del norte con relación al centro o el sur-. También comprende las pautas regionales que abarcan a más de un país.
- **Profesionales:** refiere a creencias y valores compartidas por grupos profesionales como médicos, enfermeras, abogados, trabajadores de la informática y otros grupos similares.
- **Institucionales:** valores propios de organizaciones sin fines de lucro como políticas, religiosas, asociaciones profesionales y sindicatos
- **Sectoriales:** refiere a supuestos comunes en una industria o sector de actividades sobre la forma apropiada de conductas o prácticas como en las explotaciones agropecuarias, mineras o pesqueras.

### **2.1.2. Creencias del propio grupo social**

Refiere a las pautas culturales originadas internamente, como las formas de relación que se crean y comparten para satisfacer sus propias necesidades de bienestar.

La cultura organizacional es así producto de la interacción de las personas y se construye todos los días.

De manera inconsciente, la vida organizacional va creando valores y creencias como resultados implícitos de las acciones impulsadas para enfrentar y resolver los problemas de supervivencia y desarrollo.

En este sentido, está la propuesta de Maturana y Varela (1980), que destaca la capacidad de los organismos vivos de autoreferenciarse, autocrearse, autoproducirse y autoconservarse a través de un sistema de interrelaciones más o menos cerradas, para mantener una identidad.

La identidad cultural es también una autoidentidad que se forma de manera evolutiva.

Otra explicación de la formación de las creencias y valores dentro del grupo social, destaca el proceso de diseño organizacional a través del análisis dialógico.

El sistema cultural se construye mediante la resolución dialéctica de las contradicciones entre soluciones diferentes, apreciadas como opuestas, en las que cada polo extremo tiende a producir y se explica por la presencia del otro.

En la búsqueda de solucionar problemas internos y externos, el grupo social se incli-

Rubén Rodríguez Garay

na hacia alguno de los extremos y construye valores que con el tiempo se convierten en pautas culturales compartidas. (Schvarstein, 1998, p. 197).

Así la cultura se va integrando con controles rígidos o laxos, con prácticas individualistas o colectivistas o con formas decisionales centralizadas o descentralizadas, según sean las creencias compartidas acerca de las formas de trabajo.

### 2.1.3. Los sistemas formales oficiales

Las pautas culturales también se originan internamente, como formas de organización que los directivos estiman convenientes para poder alcanzar los objetivos definidos y poder sobrevivir y crecer en un entorno cultural mayor.

Los sistemas oficiales de la organización indican la racionalidad deliberada de sus directivos.

Los objetivos, políticas, normas, procedimientos y valores declarados, son un ejemplo de iniciativas prescriptivas y normativas para socializar a los integrantes y movilizar sus conductas.

La administración, como disciplina, suministra técnicas para que sus directivos puedan orientar y moldear la cultura, para que esté alineada con las estrategias.

Desde los primeros aportes del taylorismo, pasando por la administración por objetivos hasta los esfuerzos actuales del *coaching* y de la gestión del conocimiento, esta visión funcionalista enfatiza en el carácter racional-instrumental de la administración de las organizaciones.

Las normas de comportamiento prescriptas, se convierten en subconscientes y pueden permanecer durante mucho tiempo, aun cuando el propósito original haya cambiado.

Estas normas se transmiten a los nuevos miembros, y las creencias y valores que los sustentan se perpetúan por su adaptación a las pautas culturales imperantes.

Las comunicaciones de la dirección muestran qué se valora, qué es importante y qué debe hacer una persona en determinado puesto para ser recompensado.

#### 2.1.3.1. El sustento político de los sistemas culturales

*“Existe una utilización estratégica del concepto de cultura, en particular en el mundo de las empresas de negocios”* (Etkin, 2000, p. 223).

El gobierno de la organización debe asegurar la viabilidad y continuidad de la organización y para ello recurre a distintas herramientas administrativas.

La viabilidad tiene que ver con el concepto de autoorganización y esto se logra manteniendo un equilibrio dinámico entre los intereses de los diversos grupos involucrados y una relación armónica entre las creencias y valores que los sustentan.

Con este propósito, la dirección toma la cultura organizacional como un recurso que posibilita lograr un cierto grado de cohesión entre distintos valores existentes.

La socialización o culturización de los integrantes se impulsa a través de un conjunto de sistemas de administración de personas, que enfatiza en el adoctrinamiento, el discurso identificadorio y un sistema de recompensas y sanciones, orientados a mantener una cultura ideal que sea funcional a la estrategia.

Naturalmente las creencias y valores subyacentes responden a las presunciones y a la racionalidad del grupo dominante que dirige la organización.

También está alineado con las referencias culturales influyentes constituidas por las ideologías de las instituciones del medio social.

Las políticas de empresa, establecen los criterios elegidos por la dirección y los valores declarados.

Los sistemas formales oficiales influyen pero no determinan, porque las resistencias son también parte de la cultura existente.

Los valores declarados no anulan los de otras subculturas que siguen latentes y vigentes.

El discurso unitario identificatorio, que se comunica como “nuestra cultura organizacional”, es construido por la dirección para establecer los fines y valores establecidos como “oficiales”.

El objetivo es configurar un marco de referencia que debe ser compartido para legitimar las políticas, y evaluar las decisiones y acciones de los integrantes.

Este discurso unitario acerca de una cultura común es una manifestación explícita de la relación de poder entre el grupo directivo y otros grupos con intereses y valores distintos.

La creación y construcción de la cultura organizacional ha sido establecida como una de las funciones esenciales del liderazgo.

En el caso de líderes fundadores de una organización, son sus presunciones, creencias y valores las que sustentan a los sistemas y relaciones de autoridad que se establecen.

Su estilo de dirección, en especial sus criterios de resolución de conflictos, van moldeando pautas culturales que los demás integrantes “aprenden” de manera evolutiva.

El poder de los líderes fundadores está basado en distintas fuentes.

El derecho de propiedad y la idea de negocios en las empresas privadas, el poder ideológico en organizaciones sin fines de lucro, políticas o religiosas, el poder experto y el de la personalidad son, a manera de ejemplo, algunas de las fuentes de la relación asimétrica con los liderados.

Esta relación de poder, posibilita a los líderes crear normas de conducta que establecen lo que se puede y lo que no se puede hacer, métodos de trabajo, relaciones funcionales y jerárquicas, declarar valores que deben respetarse, otorgar recompensas e imponer sanciones.

Todas son producciones culturales que provienen de la propia formación y el pasado cultural o de las pautas creadas por la subcultura del grupo directivo.

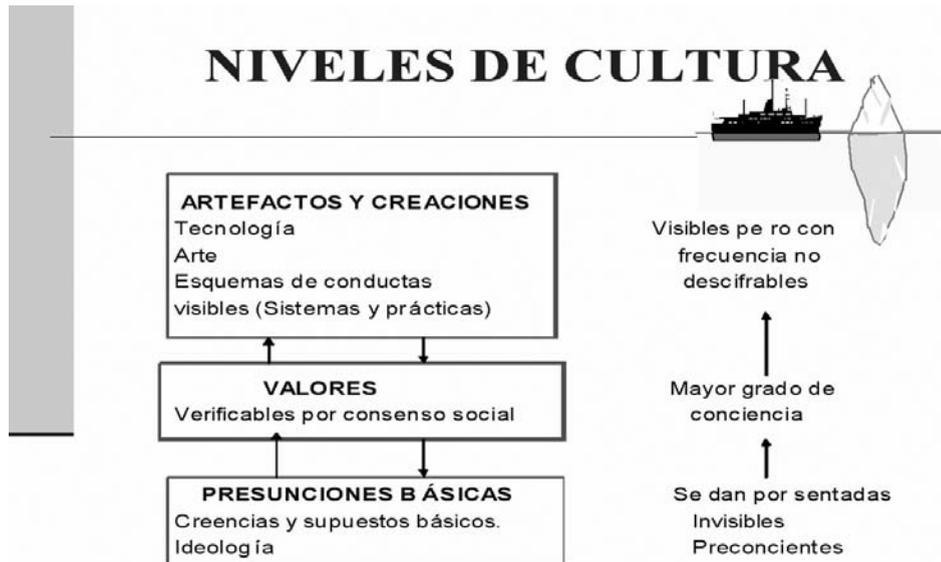
La configuración del sistema cultural por los líderes fundadores, desde esta perspectiva, es así una manifestación de las fuentes básicas del poder y parte del proceso político de toda organización

### **3.- Niveles de la cultura organizacional**

La figura siguiente muestra la visión de Schein (1988) respecto a los niveles de la cultura organizacional y sus relaciones.

Rubén Rodríguez Garay

Figura 2. Niveles de cultura y relaciones



Fuente: Schein (1988)

En el nivel superior, el más visible de la cultura organizacional, están las producciones culturales del grupo social como instalaciones, tecnología utilizada, el lenguaje utilizado, la indumentaria y los sistemas formales establecidos por la dirección como objetivos, estrategia, políticas, estructuras y procedimientos.

Son fácilmente perceptibles para un observador y ocupan la parte “superior” del sistema cultural.

Estos productos culturales reflejan los valores del grupo social que dirige a la organización y que son declarados en forma explícita para guiar las conductas de todos los integrantes.

Los valores determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos.

Cuando estos valores son aceptados y compartidos por los miembros del grupo social, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas, que configuran la mente colectiva del grupo social.

Estos supuestos se van arraigando en la mente de los integrantes de manera tal que se vuelven inconscientes y sus miembros los consideran como indiscutibles para orientar la conducta.

La cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como “la organización”.

A juicio de Schein y con un criterio más limitado que las teorías antropológicas, la cultura organizacional se encuentra en el nivel “más profundo” de las presunciones básicas compartidas.

Los valores y los artefactos son producciones o manifestaciones de los niveles “más superficiales” de la cultura.

En síntesis, los artefactos y creaciones reflejan una cultura organizacional pero no su verdadera esencia subyacente.

#### **4.- Funcionalidad y fortaleza de la cultura organizacional**

##### **4.1. Funcionalidad**

Distintos autores han considerado el tema de la funcionalidad de la cultura organizacional.

Schein (1988, p. 64) considera funcional una cultura organizacional que contribuya a la “integración interna” mediante la cohesión de sus miembros o a la “adaptación externa” a los cambios contextuales.

Su acercamiento funcionalista permite comprender lo que la cultura hace para “resolver los problemas básicos de un grupo social”.

- La construcción de relaciones externas para la supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea.
- La integración de sus procesos internos para afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación

La clave es convertir las intenciones individuales de los fundadores, líderes o inspiradores de un nuevo grupo o empresa, su visión de situación, presunciones y valores en un conjunto de creencias compartidas y legitimadas por todos los integrantes.

La cultura organizacional es entonces funcional cuando está alineada con la estrategia y conjuntamente crean una identidad organizacional.

Los valores que la sostienen aumentan la cohesión de los integrantes con la identificación y el compromiso. También crean una fuerte imagen positiva hacia afuera y se aumenta la posibilidad de instalación de estos valores nuevos en la sociedad.

En apretada síntesis una cultura funcional logra:

- Otorgar a sus integrantes un claro sentido de identidad
- Especificar qué es importante y cómo hacer las cosas, reduciendo la ambigüedad, la inseguridad y la ansiedad de los integrantes
- Actuar como mecanismo de control subconsciente.
- Sustituir normas y reglamentos escritos
- Reforzar el compromiso y la identificación
- Crear una imagen institucional distintiva
- Instalar supuestos, creencias y valores

Una cultura funcional, además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno.

En el extremo opuesto, una cultura organizacional disfuncional descansa en creencias, convicciones y valores que producen comportamientos no alineados con la estrategia y afectan negativamente el buen desempeño.

Esta disfuncionalidad puede manifestarse en conflictos, decisiones erráticas o equivocadas y potenciales pérdidas.

*Rubén Rodríguez Garay*

Una característica fundamental deseable de una cultura organizacional es entonces su capacidad de autocrítica y autoevaluación de la funcionalidad, para no transformarse en un freno de las propuestas de mejoras o transformaciones.

#### **4.2. Fortaleza**

La fuerza de una cultura organizacional se manifiesta en el “grado de presión” que ejerce sobre los integrantes de la organización y la influencia sobre sus comportamientos.

La amplitud de la cultura es una medida de su fortaleza.

Será mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la empresa y comprende creencias y valores en muchos aspectos de las relaciones humanas, además de las interacciones específicas laborales dentro de la organización.

La fortaleza y la amplitud son menores si la cultura comprende sólo ciertos aspectos de las relaciones laborales y existen otras creencias y valores que se comparten en distintas subculturas que coexisten en la misma organización.

Los beneficios de una cultura fuerte son:

- Valores centrales que se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.
- Un fuerte vínculo de cohesión que sirve de guía para los comportamientos y el desempeño de las funciones
- Mayor consistencia de las decisiones por la fuerte orientación de los valores compartidos.
- Menor necesidad de sistemas formales y controles por el alto compromiso e identificación
- Mayor identidad cultural y mejor implementación de la estrategia.

Una cultura fuerte también origina riesgos que deben ser considerados:

- La fortaleza convierte a la cultura en una fuerza conservadora resistente al cambio, lo que dificulta la adaptación a nuevas condiciones contextuales.
- La cultura se vuelve poco permeable y no percibe los cambios y los problemas que puedan derivar de la falta de adaptación.
- Una cultura fuerte pero disfuncional, está sustentada por creencias y valores no alineados con la estrategia y puede llevar al fracaso.
- La fortaleza puede derivar en un “fundamentalismo ideológico” que potencie los conflictos con otras culturas.
- Las respuestas de los miembros están orientadas al pasado y a las tradiciones e ignoran nuevas realidades

#### **4.3. ¿Cuándo intervenir?**

Una cultura organizacional originariamente funcional puede convertirse en disfuncional para la estrategia competitiva.

Una buena estrategia y una cultura funcional están expuestas al envejecimiento y a la pérdida de alineamiento cuando conservan formas de pensar y actuar que fueron positivas en el pasado, pero que podrían haber perdido su eficacia en el presente y en el futuro predecible.

Las razones para cambiar una cultura organizacional pueden ser diversas (García y Dolan, 1997, p. 86):

- a) Razones estratégicas que piensan en el cambio cultural como una circunstancia para aprovechar oportunidades de penetración en los mercados, desarrollo, diversificación o tan sólo adaptar la cultura para poder sobrevivir en un contexto cambiante. El propósito es cerrar la brecha existente entre la cultura actual y la requerida por la visión de negocios, y lograr un modelo mental colectivo de creencias y valores centrados en las ventajas competitivas buscadas.  
Esta visión colectiva debe lograr la adhesión y el compromiso de los integrantes y la aceptación de los grupos interesados.
- b) Razones optimizadoras de los sistemas organizativos, para lograr una mejor adaptación a nuevas tecnologías, disminuir costos o implementar procesos de mejora como por ejemplo, el de calidad total. Las creencias y valores a instalar son de carácter más operacional o instrumental y pueden estar relacionados, por ejemplo, con los intereses de clientes, proveedores y trabajadores internos.
- c) Razones normativo-legales que requieren la adaptación de los valores internos a cambios en las normas reguladores de las actividades del sector (por ejemplo normas de calidad de carácter internacional).
- d) Razones ético-sociales basadas en creencias y valores de carácter más humanista que de racionalidad técnica o económica, requeridas para sustentar cambios en procesos, como por ejemplo los orientados a la protección del medio ambiente, el mejoramiento de la calidad en el trabajo o un mayor respeto a los derechos de los clientes y de la comunidad en general. Esta cultura sustenta las actividades socialmente responsables.

En apretada síntesis, la dirección estratégica de las organizaciones debería pensar en intervenir en el sistema cultural cuando:

- Existe un bajo alineamiento o disfuncionalidades entre la cultura actual y la estrategia competitiva.
- Se hayan producido cambios significativos en los marcos de referencia culturales (políticos, legales, económicos, tecnológicos o sociales)
- Se haya ingresado en nuevos negocios con nuevos valores laborales.
- Existan conflictos significativos y baja armonía entre las subculturas internas.
- Se hayan formalizado alianzas estratégicas con otras organizaciones que tengan cultura diferente.
- Se deba enfrentar crisis que amenazan la supervivencia y que requieren transformaciones importantes en estructuras y procesos.

La Figura 3 muestra los distintos niveles de compatibilización entre las creencias y valores de la cultura organizacional y la importancia de las formas de pensar y actuar para el éxito de la estrategia.

El riesgo cultural de las distintas maniobras estratégicas, depende de su ubicación

Rubén Rodríguez Garay

en la gráfica que combina:

- En el eje vertical, la importancia de la maniobra para el éxito de la estrategia.
- En el eje horizontal, el grado de compatibilización y fortaleza de las pautas culturales con las maniobras estratégicas.

**Figura 3. Funcionalidad de la cultura organizacional**



Fuente: Adaptado de Davis (1993)

En el segmento inferior izquierdo, están las acciones y maniobras que combinan pautas culturales fuertes y de alta compatibilidad con la estrategia pero en aspectos de escasa importancia y relevancia para el éxito.

El riesgo de incompatibilidad es poco preocupante precisamente porque se refiere a acciones poco significativas para la estrategia organizacional.

En la zona central los grados de compatibilidad y alineamiento con relación a la importancia de las acciones, son aceptables.

En el segmento medio, en la zona superior izquierda el alineamiento es alto respecto a las pautas culturales importantes para la estrategia. La compatibilización disminuye pero en aspectos de menor relevancia.

Estas combinaciones permiten calificar el riesgo de estas acciones o maniobras como manejable.

En el segmento superior derecho se incluyen las maniobras que son críticas para la estrategia pero que tienen un grado bajo de compatibilidad con las pautas culturales.

Si además estas pautas culturales son fuertes, existirá un riesgo elevado e inaceptable y deberá analizarse el modo de resolver este peligro potencial.

El tema del cambio cultural es el centro de este trabajo y la preocupación esencial de los tratadistas del *management* que buscan aumentar la eficacia de la gestión de las organizaciones.

Los enfoques y perspectivas acerca de las posibilidades de los directivos de implantar, transmitir, mejorar, adaptar y transformar las presunciones y supuestos básicos con acciones conscientes y deliberadas, son variados y se consideran en el siguiente punto.

## 5. Pensando en la cultura organizacional

Pensar acerca de la cultura organizacional combina aspectos racionales y lógicos con creativos y emocionales; enfoques descriptivos objetivos con interpretaciones valorativas subjetivas.

Esta potencial confusión se manifiesta en las múltiples definiciones existentes de la cultura organizacional y las distintas perspectivas de los distintos estudiosos en el abordaje del complejo sistema cultural.

Como aproximación simplificadora al tema hemos aplicado el modelo de De Bono (1988) de los “seis sombreros para pensar”, para destacar señales de la orientación del pensamiento y la especial atención de cada autor seleccionado sobre algunas perspectivas respecto a otras.

Este autor ha realizado importantes aportes acerca de los procesos de pensamiento como el pensamiento lateral (De Bono, 1986) y el pensamiento triangular (De Bono, 1990).

En su análisis del pensamiento con la técnica de los distintos sombreros, el autor representa con cada color una forma distinta de pensar. Su propósito es optimizar el uso de la inteligencia a través del uso secuencial y único, canalizando el pensamiento de los integrantes de un grupo en la misma dirección.

En este trabajo el propósito ha sido categorizar el pensamiento acerca del cambio cultural y las posibilidades de la dirección de moldear creencias y valores para lograr mayor compromiso y alineamiento de los integrantes con la estrategia formulada.

### 5.1. Perspectiva del sombrero blanco

La perspectiva del sombrero blanco sugiere *un pensamiento neutral y objetivo* en el abordaje del tema cultural.

Muestra hechos relevados empíricamente en las organizaciones.

La administración siempre utilizó los hechos para realizar un diagnóstico situacional cultural objetivo.

Sin embargo, la objetividad comienza a diluirse cuando los hechos son analizados, interpretados y presentados como argumentos para realizar una intervención.

Por ello el pensamiento de sombrero blanco es siempre “observable” en las investigaciones científicas de la antropología, la sociología y otras disciplinas sociales con objetivos de descripción del fenómeno cultural.

Existen numerosos estudios desde esta perspectiva.

Dentro del campo de la administración, a título de ejemplo y por la trascendencia del estudio podemos mencionar el trabajo del investigador holandés Geert Hofstede (1983), publicado en 1980.

Presenta los resultados de su investigación sobre los valores relacionados con el trabajo y los estilos de administración en la empresa IBM, con filiales localizadas en cuarenta países.

Se clasificaron 116.000 cuestionarios en más de 50 países, entre 1968 y 1972, considerando cuatro dimensiones principales de las culturas nacionales que fueron denominadas:

- Percepción de la desigualdad del poder (*power distance*)
- Rechazo a la incertidumbre
- Individualismo vs. colectivismo
- Culturas masculinas vs. culturas femeninas

Rubén Rodríguez Garay

Posteriormente Hofstede incorporó una quinta dimensión relacionada con la concepción del tiempo de las acciones, que sintetizó como “Visión de largo plazo”.

Algunos de sus hallazgos fueron evidencias que mostraban que la cultura de un país es, entre otras cosas, un conjunto de reacciones posibles de ciudadanos que poseen una programación mental común.

Una tipificación de las culturas nacionales puede facilitar la comprensión de los comportamientos y valores de un sector de negocios y de las pautas culturales de las organizaciones que operan en el mismo.

Otro estudio con fines descriptivos similares es el de Gordon (1991) que muestra la fuerte influencia de las características de una industria, sobre la cultura de las organizaciones que operan dentro de ella.

La utilidad de estos trabajos que proporcionan información de culturas diferentes es la “descripción de los sistemas” que las personas probablemente han construido.

Los pensadores de sombrero blanco en la administración también se han ocupado de la elaboración de metodologías de investigación organizacional cultural y del diseño de técnicas como entrevistas clínicas iterativas, enfoques etnográficos o cuestionarios para facilitar un codiagnóstico de la cultura organizacional (Rodríguez, 1999, p. 144)

Otros han enfatizado en la “auditoría de la cultura (Krieger, 2001, p.355) con el propósito de evaluar la cultura organizacional vigente o actual pero como una etapa previa de una posible intervención para producir un cambio cultural.

También se utiliza la “auditoría de valores” para detectar las creencias y valores existentes en un determinado momento en una organización.

Estos estudios son de corte más positivista o funcionalista que fenomenológico.

Los propósitos son descriptivos o explicativos y referidos a los distintos componentes del sistema cultural de una organización.

El pensamiento de sombrero blanco se caracteriza por la presentación de información sin opiniones, que luego toman pensadores con otros sombreros y con otros objetivos como los de revitalización o de transformación cultural.

## 5.2. Perspectiva del sombrero verde

Los pensadores de sombrero verde *utilizan la creatividad para encontrar nuevas perspectivas e ideas* para generar cambios y mejoras en el desempeño por medio de la cultura organizacional.

El color verde simboliza la fertilidad y el crecimiento de las plantas. Nuevas ideas aportan nuevas perspectivas a los enfoques tradicionales

Dos investigaciones mencionadas en el punto 1 de este trabajo, instalaron la idea del cambio cultural como tecnología de gestión.

Ouchi (1982) disparó la atención del pensamiento de sombrero verde al describir la cultura organizacional de las empresas japonesas y sugerir que era posible transferir algunas de sus características esenciales a las empresas norteamericanas.

Como respuesta, Peters y Waterman (1982) investigaron las razones del éxito de empresas que consideraron excelentes. Definieron los atributos del éxito y la excelencia a partir de medidas de rendimiento financiero sobre activos y ventas y de la creación de riqueza a largo plazo, como el crecimiento de los activos y el valor de la empresa en el mercado.

Algunas de sus conclusiones:

- Las empresas excelentes tenían tradiciones tan sólidas como las organizaciones japonesas
- La calidad y el servicio eran rasgos distintivos.
- Los atributos de la excelencia descansaban en una cultura limitada a pocos valores.
- Todas las empresas consideradas excelentes, tenían incorporado los valores y las prácticas de sus grandes líderes y habían desarrollado una cultura basada en valores compartidos que sobrevivieron a la desaparición de los líderes fundadores.
- El verdadero papel de los jefes ejecutivos es la administración de los valores de la organización.
- *Los valores pueden y deben formarse y administrarse.*

Esta última afirmación y las demás conclusiones se difundieron por todo el mundo de los negocios, despertando e impulsando la idea de la factibilidad de intervenir en la cultura organizacional para lograr la excelencia y el éxito.

A partir de estos aportes, la administración comenzó a reconocer la cultura organizacional como una característica importante de poderosa influencia sobre el funcionamiento de las organizaciones y como un factor potencial de ventaja competitiva.

Algunos destacaron la importancia de los símbolos, como el lenguaje, y su rol integrador de creencias y valores para el alineamiento de procesos, políticas y estrategia (Barley, 1983).

Otros realizaron diversos estudios para demostrar el efecto de la cultura organizacional sobre el desempeño y la efectividad (Denison y Mishra, 1995).

La perspectiva del sombrero verde es propia de los pensadores creativos.

La búsqueda de alternativas es un aspecto esencial de este pensamiento y ven la cultura organizacional como una oportunidad para implementar sistemas consistentes con la estrategia, más allá de lo conocido y satisfactorio.

La cultura como “recurso organizacional” ha despertado el interés de los pensadores de sombrero amarillo a partir del reconocimiento de su potencialidad para influir y orientar las conductas de los integrantes de una organización.

### 5.3. Perspectiva del sombrero amarillo

Este tipo de pensamiento es *positivo, constructivo y optimista*.

Evalúa la posibilidad de cambio de la cultura organizacional de manera positiva y procura aumentar su valor y potenciales beneficios para el desempeño.

Abarca los aspectos lógicos y prácticos, y busca la generación de propuestas concretas y fundadas.

El color amarillo simboliza la luminosidad y el brillo del sol y el optimismo.

No cae en las emociones del pensador de sombrero rojo ni en la creación de ideas nuevas del pensador de sombrero verde

El optimismo es constructivo y se ha manifestado en distintos estudios realizados para verificar la relación directa entre la cultura organizacional y el buen desempeño de la organización.

Una importante parte de la teoría de la administración -en especial la estratégica- es optimista acerca de la posibilidad de moldear la cultura organizacional para alinearla con la estrategia de negocios.

*Rubén Rodríguez Garay*

Se manifiesta como una deducción lógica que sustenta las razones para ser optimistas en cuanto a lograr una cultura que potencie las ventajas competitivas.

Los pensadores de sombrero amarillo destacan los posibles beneficios de una cultura funcional y enfatizan en las formas de encarar un cambio cultural para reorientar, revitalizar y si es necesario transformar la cultura organizacional.

Un estudio, mediante encuestas a directivos de 207 empresas de 22 industrias concluyó en la conveniencia estratégica de una cultura fuerte y de su adaptabilidad a los cambios contextuales (Kotter y Heskett, 1992)

Otro relacionó, en 150 organizaciones que cotizaban en la bolsa, la cultura con los resultados (Sorensen, 2002)

Este tipo de pensamiento afirma que la cultura que impulsa una organización, ejerce una influencia decisiva sobre su desempeño.

Su visión es optimista pues afirma que el cambio cultural es posible y se pueden reemplazar las pautas culturales negativas para instalar otras alineadas con la estrategia de negocios.

Para algunos autores, la clave es “hacer lo que se dice” y dar continuamente el ejemplo del comportamiento que se desea (Taylor, 2006, p. 213).

Son los líderes quienes deben modificar exitosamente una cultura organizacional, y la vía es el alineamiento de su propio comportamiento con el requerido por la cultura deseada.

La socialización organizacional es considerada como un proceso sistemático para incorporar nuevos miembros a la cultura existente y puede lograrse a través de declaraciones de valores y supuestos básicos y del establecimiento de normas específicas.

La fuerza de estos supuestos, valores, normas y prácticas es responsabilidad de la alta dirección.

Su refuerzo a través de productos culturales como símbolos, lenguaje, historias, leyendas, ritos, ceremonias, sistemas, procedimientos y otros componentes visibles es también deber de los directivos.

García y Dolan (1997, p. 265) enfatizan la promoción e instalación de valores esenciales compartidos, pocos, simples y fáciles de recordar, pero significativos para la estrategia de la empresa.

Sugieren que sean participativamente escogidos e importantes para las necesidades de los empleados, para aumentar la identificación y la percepción como propios.

De esta forma se incrementa el impulso al compromiso y la sensación de no ser impuestos como “guías normativas” de comportamiento usadas para el adoctrinamiento.

Destacan la importancia de la conducta ejemplificadora de los directivos y el refuerzo positivo a través de su evaluación permanente y asociación con el sistema de recompensas.

Schein(1988, p.224) examina el proceso de implantación de las pautas culturales y propone mecanismos primarios y de articulación secundaria o reforzamiento.

Entre los primeros menciona:

- El ejemplo de los líderes frente a situaciones críticas.
- La planificación de las funciones, la socialización y el adiestramiento.
- Los criterios para la distribución de recompensas y jerarquías.
- Los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción y la segregación de sus miembros.

Los pensadores de sombrero amarillo ven a la cultura organizacional como uno de los sistemas a diseñar para la implementación de la estrategia.

La “perspectiva cultural” concibe a la estrategia como el resultado de presunciones y supuestos considerados como dados en las organizaciones (Johnson y Scholes, 2001, p. 52).

Los autores de dirección estratégica tienen claro que una visión inteligente de negocios, un buen análisis y evaluación de las fuerzas competitivas, una eficaz elección del posicionamiento y las ventajas competitivas, no bastan para el éxito.

Una buena formulación no basta para que los distintos grupos integrantes de la organización estén de acuerdo y cooperen con entusiasmo para ponerla en práctica.

Algunos pueden ser escépticos y dudar acerca de las bondades de la estrategia, otros pueden apreciar que existen conflictos con sus propios intereses

El sistema cultural se forma con múltiples marcos culturales de referencia y su resultante es el “paradigma”, que tiene una importancia esencial a la hora de la implementación de la estrategia.

El paradigma describe el conjunto de supuestos relativamente comunes que se da por sentado que influyen y condicionan los valores explícitos declarados y la estrategia formulada.

Las organizaciones deben alinear la cultura con la estrategia y esto puede constituir la base de la ventaja competitiva porque resulta difícil de imitar.

Los pensadores de sombrero amarillo han propuesto mecanismos administrativos, sociales y culturales para instalar controles más “suaves” sobre los comportamientos.

La culturización y el adoctrinamiento basado en un conjunto de valores laborales e instrumentales son formas de control social con relación al trabajo y a las prioridades deseadas.

La creación de productos culturales, como las ceremonias, rituales, símbolos e historias, constituye una poderosa vía para cuestionar supuestos, creencias y valores o para confirmar o consolidar otros.

Los estilos de dirección, los títulos de los cargos, las estructuras y procedimientos y las instalaciones físicas son algunos de los productos culturales que se utilizan para reforzar los cambios.

Las estrategias de recursos humanos son pensadas también como formas de intervención para el cambio cultural.

Reclutamiento, selección, formación, relaciones y recompensas no son sólo cuestiones operativas del departamento de personal.

El pensamiento de sombrero amarillo valora estas funciones como sistémicamente vinculadas con las creencias y valores que transmiten, y por tanto utilizables para el cambio cultural.

#### **5.4. Perspectiva del sombrero rojo**

Los pensadores de sombrero rojo *incorporan emociones y sentimientos* como parte del conjunto de apreciaciones acerca de la cultura organizacional.

No alcanzan a confundir el pensamiento racional sino que lo enfatizan con su trasfondo emocional.

Collins y Porras (1995) investigaron un grupo de empresas de desempeño excepcional, que habían resistido la prueba del tiempo y las estudiaron desde sus comienzos a través de un análisis diacrónico, siguiendo sus etapas de evolución.

Rubén Rodríguez Garay

Encontraron que la excelencia a lo largo del tiempo no depende de carismáticos líderes visionarios sino de la *organización de una ideología* fundada en valores esenciales.

Su identificación permitiría convertir una empresa en una “compañía visionaria” construyendo una organización que “fervientemente proteja su ideología central” como un culto (1995, p. 149).

Encontraron evidencias que demostraban que estas empresas capacitan a las personas, adoctrinan, crean y refuerzan una ideología que otorga la sensación de pertenecer a “algo especial”.

Los medios utilizados están fuertemente asociados al sistema cultural:

- Poseen programas de orientación y capacitación de contenido ideológico como valores, historia y tradiciones.
- Tienen centros de capacitación y hasta universidades propias.
- Tienen políticas de promociones desde adentro y forman la mentalidad de los empleados desde la juventud.
- Construyen historias ejemplares basadas en sus valores centrales.
- Desarrollan lenguajes y hasta canciones corporativas que refuerzan la pertenencia.
- Tienen políticas de selección, ascensos y retribuciones, vinculadas o asociadas a la ideología.
- Sancionan a los que la violan.
- Producen ceremonias, rituales y celebraciones que refuerzan la pertenencia.
- Enfatizan constantemente por todos los medios de comunicación -verbales y escritos- el *sentimiento de ser parte de algo distinto*.

La investigación encontró que las empresas visionarias habían creado su propia ideología.

El foco central era diverso (clientes, empleados, servicios, innovación, etc.), pero todas sobrepasaban las declaraciones.

Como consecuencia, los valores perduraban en las conductas más allá de lo que podría lograr cualquier líder individual.

Para el pensamiento rojo los valores centrales son esenciales y permanentes. Su adhesión es *fuertemente emocional* y no requieren mucha justificación racional.

“En una compañía visionaria la única vaca sagrada es una ideología central. Todo lo demás se puede cambiar o eliminar”.

Los pensadores de sombrero rojo ven a la cultura organizacional como una rígida ideología basada en una cuidadosa selección, un adoctrinamiento impuesto y, si es necesario, la expulsión de los virus.

Esta cultura puede llevar a un fuerte compromiso emocional y un enorme sentido de responsabilidad que provienen de un fuerte sentido de pertenencia al sentirse miembros de una organización de élite.

El pensamiento de sombrero rojo hace visibles los sentimientos y las emociones e incluye presentimientos, intuiciones, sensaciones y preferencias acerca del cambio cultural, no siempre justificables a través del pensamiento lógico.

## 5.5. Perspectiva del sombrero negro

Los pensadores de sombrero negro *son lógicos negativos y miran el lado oscuro (negro) del cambio cultural* y destacan las dificultades para su administración desde una perspectiva racional.

No son, por tanto, emocionales negativos, sino que expresan criterios racionales como argumentaciones críticas al uso de la cultura como activo estratégico y cuestionan la realidad del pensamiento positivo en cuanto a la propuesta de pasos para su creación o transformación.

Utilizan el “sí pero..” como forma de señalar los posibles problemas, riesgos y peligros de la administración de la cultura.

Este pensamiento también critica la excesiva simplificación de las categorías de las culturas organizacionales -como buenas vs. malas o funcionales vs. disfuncionales- y la creencia de que se puede intervenir en la cultura existente para crear nuevos valores.

Destacan que éstos quizás no sean igualmente buenos para los intereses de la dirección, o de los accionistas, o de los trabajadores y el proceso podría conducir a maniobras de manipulación ideológica sin advertir las resistencias y resentimientos no deseados.

Peter Drucker (1992) estima que el cambio cultural es difícil y que la cultura organizacional permanece a pesar de los mejores esfuerzos de los ejecutivos por producir una metaformosis.

“No creo que los líderes puedan cambiar la cultura; sólo pueden cambiar algunos hábitos profundamente arraigados en sus organizaciones” es una de sus afirmaciones sobre el tema.

Sustenta la misma en las siguientes argumentaciones:

- Para cambiar los hábitos es necesario definir los resultados que se requieren y establecer la conducta eficaz necesaria.
- También hay que cambiar los reconocimientos y recompensas y las personas actuarán de manera de conseguirlos.
- Es preciso distinguir el trabajo (work) de la forma de trabajar (working) como dos cosas distintas.
- El trabajo es objetivo y siempre impersonal y exterior al individuo. Por lo tanto puede estudiarse, analizarse y administrarse como un recurso natural.

En cambio, la forma de trabajar es personal y voluntaria.

- La organización y dirección del trabajo son los objetivos fundamentales de la gerencia.
- Ello se logra configurando adecuadamente las operaciones, definiendo los métodos apropiados, la información necesaria y los controles precisos.
- Los directivos pueden y deben crear una mano de obra responsable, organizando eficazmente el trabajo, capacitando a los trabajadores para que rindan y exigiéndoles que acepten la responsabilidad del rendimiento.
- “Todo lo que se programa puede realizarse” (Drucker, 1977, p. 107).
- No cabe otra opción que ser exigentes. La organización apropiada del trabajo hace posible que los individuos acepten nuestras exigencias.

En sus últimos trabajos, Drucker distinguió la actividad verdaderamente creadora de nuevos conocimientos o de nuevas percepciones y el trabajo de los profesionales que actuaban mediante sus conocimientos (*knowledge workers*) o trabajadores intelectuales y reconoció que aún no se sabía si obedecían a las mismas normas de lo que hasta ahora se entendía por trabajo.

Reconoció que es mucho más difícil dirigir y administrar estas nuevas formas de trabajo, porque comprenden varias dimensiones en las que entran factores fisiológicos, psicológicos, sociales, económicos y de poder.

Rubén Rodríguez Garay

Para los pensadores de sombrero negro estas dimensiones deben controlarlas los propios trabajadores.

“Un empleador no tiene que meterse con la personalidad del sujeto...El empleado no debe “lealtad”, no debe “amor” ni “actitudes”; el debe desempeño y nada más”(Beatty, 1998, p. 92).

Drucker ha sido reconocido como un pensador creativo de sombrero verde en muchos temas del *management* moderno.

Su fama es universal y ha sido denominado por diversos autores como “el padre de la administración”.

Sin embargo, ha sido un pensador de sombrero negro sobre la viabilidad de intervenir en los sistemas culturales y ha explicitado específicamente su juicio negativo respecto al cambio cultural como objetivo alcanzable.

El pensamiento del sombrero negro señala lo incorrecto, lo erróneo, lo que no se acomoda a la experiencia, lo que no va a funcionar y los peligros de un diseño de intervención imperfecto.

Claro está que muchos otros autores también han señalado los riesgos de la administración de la cultura organizacional en sus consideraciones sobre el tema.

Entre las críticas y riesgos se han mencionado como juicios negativos:

- Demasiado énfasis en las tradiciones y la ideología subyacente pueden desalentar los cambios necesarios.
- Los propósitos de moldeo de creencias y valores pueden llevar a prácticas de manipulación que afectan las libertades individuales y a posibles violaciones de normas éticas.
- El pensamiento de sombrero amarillo es mecanicista y se basa en la idea de que la cultura puede ser manipulable e instrumentable.
- El manejo de la cultura puede convertirse en una forma sutil de dominación.

Advertencias y peligros se manifiestan en muchos trabajos acerca del cambio cultural que combinan los aspectos optimistas con los reparos pesimistas.

Como síntesis de esta perspectiva, hemos focalizado el pensamiento de sombrero negro sólo en Drucker, para apreciar la esencia del juicio negativo.

También por la significación de la opinión de este pensador por su gran reconocimiento como consultor especializado en alta dirección y política empresarial.

## 5.6. Perspectiva del sombrero azul

El pensamiento de sombrero azul establece un *control abarcativo de todos los demás pensamientos*.

El color azul simboliza el cielo, que abarca la totalidad y también cierto distanciamiento de lo observado, para tener una perspectiva más objetiva.

Como tal, contempla tanto las oportunidades para utilizar la cultura como activo como las restricciones y limitaciones.

Señala también aspectos que deben investigarse con mayor profundidad o que requieren perspectivas nuevas.

También hace un seguimiento de los otros pensamientos y analiza sus desarrollos, sin tomar partido por alguno de ellos.

Enfatiza en la complejidad de los sistemas culturales y en las limitaciones de los

enfoques reduccionistas del cambio cultural.

Los autores de desarrollo organizacional que estudian una amplia gama de temas vinculados a las ciencias de la conducta para ayudar a las organizaciones a crear la capacidad de cambio y mejorar el desempeño conjuntamente con la calidad de vida laboral, son prudentes en la consideración de la cultura como proceso de aprendizaje social.

Por un lado reconocen la relación de la cultura organizacional con el desempeño y el éxito de una estrategia competitiva.

Por tal razón admiten las intervenciones en este campo para mejorar la gestión.

“Una firme cultura organizacional no surge por sí sola” “La dirección debe cultivarla, los empleados deben aprenderla y adaptarla y se debe transmitir a los empleados nuevos” (Hellriegel y Slocum, 1998, p.596).

Destacan que el cambio cultural es “la modalidad más común de la transformación organizacional” y “una cultura bien diseñada y administrada, si está ligada de manera estrecha a una estrategia corporativa, puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso” (Cummings y Worley, 2007, p. 482).

Pero limitan su optimismo al reconocer las dificultades del cambio cultural y señalan la posición de autores que sugieren considerar su implementación sólo después de aplicar o probar otras soluciones menos complejas y costosas.

Los pensadores de sombrero azul son cautos en la consideración de la complejidad del fenómeno cultural.

Reconocen el rol activo en cuanto a la orientación de los comportamientos pero destacan que no existe solo “una” cultura homogénea para toda la organización (Etkin, 2000, p. 222).

Destacan la existencia de distintas subculturas con modelos mentales diferentes, aunque puedan compartir ciertas creencias y valores básicos.

Los elementos culturales se construyen desde adentro pero también destacan la existencia de fuertes influencias ideológicas de las instituciones del medio social más amplio.

Para el pensamiento de sombrero azul, la cultura se construye en la interacción cotidiana de los integrantes del grupo social, pero también se utiliza estratégicamente por la dirección para que los demás acepten formas de pensar y actuar definidas como funcionales para la estrategia establecida.

Por ello, la cultura organizacional es más un concepto de tipo ideal construido que procura transmitir la imagen de que existe una unidad en las creencias y valores, en un contexto de subculturas con diferencias y hasta oposiciones valorativas.

La cultura organizacional no es necesariamente monolítica y es posible que convivan varias subculturas con distintas presunciones básicas acerca de las formas apropiadas de pensar y actuar.

Estos intereses y lógicas de pensamiento diferentes pueden convivir en armonía respetando los valores prioritarios establecidos por el grupo con mayor poder relativo, pero también pueden estar en conflicto con las pautas culturales dominantes.

Cualquier propósito de cambio cultural debe reconocer que la cultura organizacional es un sistema plural, heterogéneo y complejo, con supuestos adquiridos fuera de la organización, que también es un sistema cultural plural y complejo de mayor dimensión (Gregory, 1983).

Dentro de los pensadores de sombrero azul podemos mencionar los aportes de Morgan (1991, p. 122) que aprecia la cultura organizacional como un “aglutinante normati-

*Rubén Rodríguez Garay*

vo” que soporta todas las actividades de la organización.

Con la perspectiva optimista del sombrero amarillo opina que los directivos pueden investigar la cultura organizacional e intervenir en ella para alinear las conductas hacia una acción coordinada, ejerciendo una dirección simbólica e institucional basada en valores.

Pero también enfatiza en la influencia de gran cantidad de complejas interacciones entre las personas, enmarcadas en situaciones y circunstancias particulares.

Es natural que la diversidad de factores intervinientes produzca una fragmentación de las percepciones de distintos observadores y por ello es necesario ser cautelosos con la idea mecanicista de que la cultura organizacional pueda ser “manejable e instrumentalizada”.

### **5.7. Otros sombreros para pensar**

El pensamiento acerca del cambio cultural, además de las perspectivas de los seis sombreros, puede estar basado en otros modelos:

- El modelo racional técnico-económico de la administración tradicional neoclásica y de otros enfoques sociotécnicos basados en la eficacia y eficiencia.
- El modelo de “desarrollo organizacional” (Cummings y Huse, 1989), basado en la psicología social y otras ciencias de la conducta orientadas a la potenciación del comportamiento de las personas pero con iguales propósitos de eficacia y eficiencia organizacionales.

También el pensamiento sobre la cultura organizacional puede responder a distintas perspectivas metodológicas de abordaje según las dimensiones objetiva/subjetiva y reguladora/revolucionaria (Burrell y Morgan, 1979):

- Desde una perspectiva “positivista” la verdad de la cultura puede descubrirse, explicarse y por lo tanto administrarse. La cultura puede observarse de una manera objetiva sin multiperspectivas y un diagnóstico experto puede establecer relaciones de causa efecto entre los componentes de un sistema cultural
- Desde una perspectiva neopositivista o pospositivista la realidad cultural es construida socialmente y la verdad es relativa. Intervienen múltiples factores como las emociones, el compromiso, la ética y la política.

En cuanto al enfoque para la toma de decisiones con relación a la cultura organizacional el abordaje puede ser (Flippo y Munsinger, 1982, p. 97):

- Enfoque investigador: a través de un procedimiento sistemático, formal y consciente apoyado en investigaciones y razonamiento inductivo.

Este procedimiento racional también ha sido denominado “método científico de toma de decisiones” y su aplicación en extremo podría despertar la ilusión de encontrar una “cultura óptima” para una determinada organización. Esta forma de pensamiento se apoya en la ciencia y en la razón aplicada linealmente.

Las limitaciones del planteamiento racionalista clásico fueron señaladas por distintos tratadistas entre los que se destaca las apreciaciones de Simon (1955) acerca de las limitaciones de la racionalidad y de la inteligencia de los seres humanos y su funcionamiento con relación a la lógica.

- Enfoque intuitivo: depende de la experiencia acumulada por el decidor antes que de la información obtenida por la investigación formal.

Sus limitaciones también han sido señaladas. Las condiciones cambian y las experiencias son del pasado, por lo que no hay garantías de un verdadero aprendizaje a través de ellas.

El racionalismo es implementable en situaciones estables, pero difícil de aplicar a fenómenos complejos como los sistemas culturales, en los que no existen relaciones de causalidad universales entre sus componentes.

Las decisiones humanas siempre estarán afectadas por la racionalidad limitada que afecta a (León, 1994, p.13):

- Las capacidades mentales: percepción selectiva y memoria limitada y selectiva.
- Las actuaciones: los sesgos y el uso de muestras con pequeños números.
- La adaptación al entorno: relaciones de poder, presiones de grupo y el estrés situacional.

La psicología de la resolución de problemas proporciona elementos claves para poder comprender y ser conscientes de la forma en que la inteligencia humana los resuelve.

Siempre existirán “juicios inequívocamente irracionales por derivar de sesgos de pensamiento sistemáticos”, que distorsionan el pensamiento sobre la realidad (Sutherland, 1992, p.23).

La realidad es construida en función de la percepción que tiene cada persona.

Así la cultura puede ser “vista” de manera diferente según que intervengan diferentes atribuciones de causas a las conductas que observamos y a los “sesgos cognitivos” utilizados. (Sallenave, 1994, p. 47).

Otro enfoque acerca del pensamiento sobre los sistemas culturales, también relacionado con la relación entre el análisis y la intuición se basa en los aportes de neurólogos, biólogos y sicólogos respecto a la “especialización” de cada hemisferio cerebral que están unidos por la capa de fibras nerviosas que constituyen el cuerpo calloso.

En el hemisferio izquierdo se procesa la información secuencialmente y de forma lineal en la solución de problemas lógicos.

En el hemisferio derecho se utilizan procesos mentales menos estructurados, más relacionales y holísticos que ordenados y secuenciales.

El diagnóstico de la cultura organizacional y su transformación parece ser más característico de la actividad del hemisferio derecho (Mintzberg, 1984, p.56).

Muchos de los *inputs* de los directivos para el pensamiento sobre la cultura son blandos y especulativos. En los juicios intervienen impresiones, sensaciones, rumores, intuiciones, interpretaciones, abstracciones y síntesis.

El proceso del pensamiento es holístico y utiliza modelos implícitos que los directivos han construido de manera subconsciente en sus mentes.

Frente a todas estas perspectivas y enfoques existen naturalmente numerosas propuestas combinatorias que buscan aplicar los caracteres más deseables de cada enfoque.

El verdadero pensamiento estratégico acerca de la cultura organizacional es sistémico y contrasta fuertemente con el enfoque convencional de los sistemas mecánicos que se basan en el pensamiento lineal (Ohmae, 1989, p.13).

El pensamiento estratégico selecciona e integra estas distintas perspectivas en cada situación.

*Rubén Rodríguez Garay*

Esto significa que en determinadas situaciones pueden verse las conductas de los integrantes de una organización como principalmente influidas -no determinadas- por las creencias, valores y normas producidas por un proceso de socialización desarrollado desde el ingreso.

En otras la atención se concentrará en las construcciones propias del grupo social y en la formación espontánea de subculturas.

En cada elección, la persona intenta “descubrir los significados culturalmente derivados durante la creación de sentidos” (Johnson y Duberley, 2007) y evalúa con libertad los valores de la cultura dominante, aplicando sus conocimientos, experiencia y juicio.

Los enfoques de pensamiento para el fenómeno de la cultura organizacional son numerosos y el abordaje en profundidad de este tema excede los propósitos de este trabajo.

## **6.- Conclusiones**

La cultura organizacional es un subsistema complejo que opera en otro sistema complejo que es la organización. Esta, a su vez, está inserta en un sistema mayor e igualmente complejo que es el contexto.

Admite diversas formas de pensar en su renovación, adaptación y mejora constante.

Para el pensamiento positivista, crear y modificar la cultura organizacional es visto como una cuestión instrumental que puede ser reducida a seleccionar los medios más adecuados para instalar un sistema cultural funcional con la estrategia.

Esta racionalidad esencialmente técnica está fundamentada en ciencias básicas y disciplinas subyacentes, para su aplicación con procedimientos de diagnóstico y con prácticas que suponen habilidades y actitudes en la ejecución.

La “reflexión desde la acción” es una de las formas de pensar en el cambio cultural como un proceso de resolución de problemas.

Esta visión parece ignorar la complejidad de los sistemas culturales y las diversas situaciones conflictivas originadas en diferencias de percepción, opiniones y pensamientos.

- Relacionadas con creencias y valores no compartidos.
- Vinculadas a los diferentes intereses, finalidades y prioridades de los miembros.
- Derivadas de distintas percepciones acerca de las relaciones entre las variables y componentes.
- Por interpretaciones subjetivas de las conductas, preconcepciones y sesgos.
- Por falta de una metodología de diagnóstico consensuada.
- Por diferencias de apreciación del “encuadre” o marco contextual en el que se determinan fines a lograr y medios que pueden ser elegidos.
- Relacionados con las emociones y sentimientos en juego.

En este marco de complejidad, la antropología piensa la cultura como un sistema que existe en los grupos sociales, cuyos componentes pueden ser descriptos e investigados con metodología científica.

La administración, en cambio, piensa en la cultura organizacional como un sistema que “tiene” la organización y que puede ser considerado como recurso y potencialmente convertirse en un “activo estratégico”.

Su investigación y diagnóstico no responde únicamente a propósitos científicos cognitivos. La administración es pragmática y utilitarista y busca conocer creencias y valores

centrales para intervenir en ellos y si es necesario reorientarlos o transformarlos.

La idea del cambio cultural, como oportunidad para agregar valor a las personas, ha sido tomada con optimismo y seriedad por el mundo de los negocios recién a partir de mediados de la década del noventa.

El objetivo es lograr instalar una cultura fuerte pero funcional, alineada con la estrategia y que potencie el compromiso de los integrantes.

También evitar que pueda convertirse en disfuncional y operar como una barrera para el cambio y el progreso que haga peligrar la sobrevivencia.

Los componentes esenciales de la cultura organizacional son creencias invisibles y subconscientes que influyen en los comportamientos de las personas que la integran.

Por esta razón son difíciles de percibir y de administrar.

La técnica de los seis sombreros es útil para orientar, ordenar y ampliar el pensamiento acerca de la cultura organizacional y facilita la instalación del tema en la mente de los directivos.

Agrega diferentes perspectivas a posibles desacuerdos racionales sobre el modelo lineal de cambios de creencias y valores seguido por cambios en las conductas.

Su propuesta indaga en los supuestos y presunciones que condicionan premisas básicas que a su vez fundamentan opciones optimistas o pesimistas con relación al cambio cultural.

Esta y otras perspectivas de pensamiento permiten ejercitar la mente y constituyen una oportunidad para aprender, descubrir y ampliar los propios modelos mentales acerca de la cultura organizacional.

Ello ayuda a mantener una visión autocrítica y creativa del impacto -positivo o negativo- sobre el desempeño, el desarrollo y el éxito de la organización.

Una reflexión final: No hay ninguna cultura organizacional enteramente equivocada, sencillamente porque no existe ninguna enteramente correcta.

*Recibido. 02/09/08. Aceptado: 30/10/08.*

## BIBLIOGRAFÍA

- Allaire, Yvan y Firsirotu, Mihaela. "Teorías sobre la cultura organizacional" En Abravanel y otros "Cultura organizacional" *Legis*. Bogotá, 1992, pp. 3-37
- Allaire, Yvan y Firsirotu, Mihaela. "Revoluciones culturales en las grandes organizaciones" En Abravanel y otros "Cultura organizacional" en *Legis*. Bogotá, 1992, pp. 163-186.
- Barley S. "Semiotics and the study of occupational and organizational cultures" En *Administrative Science Quarterly*. 1983, N° 28.
- Barney, J. "Organizational culture can be a source of sustained competitive advantage" En Revista *Academy of Management Review*, 1986, Vol. 11 N° 3.
- Beatty, Jack. *El mundo según Peter Drucker*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1998.
- Bunge, Mario. *Las ciencias sociales en discusión*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, 1999.
- Burrell, Gibson y Morgan, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology or corporate life*. Londres, Heinemann, 1979.
- Collins, James y Porras, Jerry . *Empresas que perduran*. Bogotá, Norma, 1995.
- Cummings, Thomas y Worley, Christopher. *Desarrollo organizacional y cambio*. Méjico, Thomson Editores, 2007.

Rubén Rodríguez Garay

- Cummings T. y Huse E. *Organization development and change*. New York, West Publishing Company, 1989.
- Davis, Stanley. "Cultura corporativa y Estrategia, dos piezas que deben ir juntas", en *Management y Gestión*, Abril 1993. pp. 32-34
- De Bono, Edward. *Seis sombreros para pensar*. Buenos Aires, Granica, 1998.
- De Bono, Edward. *El pensamiento lateral*. Barcelona, Paidós, 1986.
- De Bono, Edward. *Conflictos. Una mejor manera de resolverlos*. Buenos Aires, Planeta, 1990.
- Denison, D. y Mishra, A. "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", en *Organization Science*. 1995, Vol. 6 N° 2,
- Drucker, Peter. *Reflexiones para un director*. Madrid. Asociación para el progreso de la Dirección, 1997.
- Drucker, Peter. "Cambiar las conductas, no la cultura", en *Revista América Economía*, N° 60, Abril, 1992, pp. 41-42,
- Etkin, Jorge. *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Buenos Aires, Prentice Hall, 2000.
- Flippo, Edwin y Munsinger, Gary. *Dirección de empresas*". Buenos Aires, El Ateneo, 1982
- Frischknecht, Federico, "Filosofía de la estrategia", en *Revista Administración de empresas*. 1983, Tomo XIV, N° 160, pp 289-306.
- García, Salvador y Dolan, Simón. *Dirección por valores*. Madrid, McGraw Hill, 1997.
- Gordon, G, "Industry determinants of organizational culture" en *Academy of Management Review* 1991, N° 16 pp. 396-415.
- Gregory, K. "Native view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations", en *Administrative Science Quarterly*. 1983, N° 28. pp. 359-376.
- Hellriegel, Don y Slocum, John. *Administración*. Méjico, Thomson Editores, 1998.
- Hofstede, Geert. "Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions", en *Expiscations in Cross-Cultural Psychology*. Lisse Netherlans swets and Zeitlinger. 1983.
- Krieger, Mario. *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires, Prentice Hall, 2001.
- Jonson, Phil y Duberley, Joanne. *Comprendiendo la investigación en Administración*. Traducción del Lic. Raúl Oviedo. Publicación del Instituto de Investigaciones y Asistencia Técnica en Administración (IIATA) N° 8.4 Junio 2007. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística UNR Rosario, 2007.
- Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. *Dirección estratégica*. Madrid, Prentice Hall, 2001.
- Kotter, J. y Heskett J. *Corporate Culture and Performance*. Nueva York, Free Press, 1992.
- León, Orfelio *Análisis de decisiones*. Madrid, McGraw Hill, 1994.
- Maturana, H. y Varela, F. *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the living*. London, Reidl, 1980.
- Mintzberg, Henry. *Mintzberg y la dirección*. Barcelona, Ariel, 1984.
- Morgan, Gareth. *Imágenes de la organización*. Méjico, Alfaomega, 1991.
- Ohmae, Kenichi. *La mente del estratega*. Méjico, Mc Graw Hill, 1989.
- Ouchi, William. *Teoría Z*. Buenos Aires, Orbis, 1982.
- Peters, Thomas y Waterman, Robert. *En busca de la excelencia*. Buenos Aires, Atlántida, 1982.
- Rodríguez, Darío. *Diagnóstico Organizacional*. Santiago de Chile, Alfaomega, 1999.
- Sallenave, Jean Paul. *La gerencia integral*. Bogotá, Norma, 1994.
- Schein, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza & Janés, 1988.
- Schvarstein, Leonardo. *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires, Paidós, 1998.
- Simon, Herbert. "A behavioral model of rational choice" en *Quarterly Journal of Economics*, 1955, N° 69. pp. 99-118.
- Smircich, L. "Concepts of culture and organizational analysis" en *Revista Administrative Science Quarterly*. 1983. N° 28, pp. 3339-3358
- Sorensen, J. "The strength of Corporate Culture and the Reliability of Form Performance", en *Revista Administrative Science Quarterly*, 2002, N° 47, pp.70-91.
- Sutherland, Stuart. *Irrationality, the Enemy within* Ed. castellano: Madrid. Alianza Editorial, 1992,
- Taylor, Carolyn. *La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios*. Buenos Aires, Aguilar, 2006.