

Cultura Organizacional e Identidad Productiva: una propuesta para su análisis en las organizaciones

Héctor Manuel Gómez Gómez

Universidad Manuela Beltrán, Bogotá, Colombia, hector.gomez@umb.edu.co

*"Solamente hemos podido ser algo cuando fuimos nosotros,
cuando fuimos fieles a nuestros valores."*

- Jaime Sicard -

RESUMEN

En este artículo se evidencia la importancia de gestionar la identidad productiva de las organizaciones a partir del análisis de su cultura organizacional, como elemento fundamental de competitividad en un mundo globalizado. Se realiza una primera aproximación al concepto de cultura organizacional, para luego proponer una metodología de análisis a través de las partes interesadas, tanto al interior como al exterior de la organización. Finalmente se muestra cómo los estudios de cultura e identidad, permiten a los gerentes conocer mejor sus empresas y por consiguiente tomar decisiones más acertadas. El artículo busca tomar elementos de los distintos enfoques de estudio de la cultura de las organizaciones para integrarlos en una nueva propuesta de abordaje que contempla no solo los rasgos visibles de la cultura organizacional, sino también los factores generadores de la misma.

Palabras Clave: cultura, identidad, competitividad, organizaciones, gestión humana.

ABSTRACT

In this article the importance is demonstrated of managing the productive identity of the organisations from the analysis of its organizational culture, like fundamental element of competitiveness in a globalised world. One first approach to the concept of organizational culture is realised, soon to propose a methodology of analysis through the interested parts, as much to the interior as to the outside of the organisation. Finally one is how the studies of culture and identity, allow the managers to know their companies better and therefore to make righter decisions. The article looks for to take elements from the different approaches from study of the culture of the organizations to integrate them in a new proposal of boarding that not only contemplates the visible characteristics of the organizational culture, but also the generating factors of the same.

Keywords: culture, identity, competitiveness, organizations, human management.

1. INTRODUCCION

El vertiginoso proceso de globalización que experimentan las economías va más allá del mero intercambio económico de bienes, al penetrar culturalmente las diferentes sociedades del planeta. Tras el diseño de un determinado producto se esconden los conocimientos, valores y costumbres de la organización que lo produce, la cual a su vez está fuertemente influenciada por la cultura de la sociedad a la que pertenecen los individuos que la componen. Así, al comprar por ejemplo una Coca Cola, no solamente se adquiere una bebida refrescante, sino también un modo de pensar y actuar, que en este caso se podría identificar con aspectos tales como la libertad y el confort, propios de la sociedad norteamericana.

La globalización está provocando un fuerte choque cultural. Ya no es extraño ver circular por las autopistas estadounidenses miles de vehículos japoneses de marcas como Nissan o Toyota, ni ver a los ciudadanos chinos

consumiendo hamburguesas en los restaurantes de Mc Donalds de Beijing. Esta penetración intercultural, motivada por el afán de competitividad, sin duda pone en peligro a aquellas organizaciones que no valoran, reconocen y apropian su cultura, a aquellas que no consolidan una identidad cultural propia que puedan vivenciar sus trabajadores y puedan reconocer sus clientes. El análisis de la cultura organizacional cobra mayor importancia en procesos de globalización como los que experimentan actualmente las economías del mundo:

“Los factores y procesos culturales son de primera importancia para impulsar procesos de desarrollo endógeno hacia el largo plazo. Se requiere mirar la globalización también desde una perspectiva cultural. Para interactuar en el entorno internacional se requiere de una identidad cultural fuerte y del fomento del conocimiento de nuestra cultura y de aquellas culturas de los mercados a los que se pretende llegar. Se requieren esfuerzos para realizar una antropología del desarrollo, porque, la única forma de lograr cambios durables y con sentido, es incidiendo en la cultura, en el conjunto de los comportamientos, valores y costumbres de una comunidad o grupo social” (Medina et al. 1998).

Las organizaciones deben hacer un importante esfuerzo por reconocer los elementos que componen su cultura y que la identifican productivamente ante el mundo. Y son la academia, el sector productivo y los gobiernos, los llamados a analizar la cultura organizacional, mediante un serio y permanente ejercicio prospectivo que oriente el desarrollo productivo y promueva la competitividad.

2. CONCEPCIONES SOBRE LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

La efectividad de la gestión de las organizaciones en la sociedad del conocimiento se fundamenta en el reconocimiento y valoración de los rasgos culturales que configuran la identidad particular de las empresas. Pero el análisis de la cultura de las organizaciones, y en particular de las empresas de la sociedad del conocimiento, resulta bien complejo, sobre todo teniendo en cuenta que la cultura de la organización se configura a partir de la cultura de los individuos que la componen, pero está influida también a partir de la cultura de la comunidad donde se ubica. Y si además se tiene en cuenta que la cultura no es estática, si no que cambia con el tiempo, entonces su análisis se debe realizarse a partir del pensamiento complejo, que la define de la siguiente manera:

“La cultura que es lo propio de la sociedad humana, está organizada y es organizadora, mediante el vehículo cognitivo que es el lenguaje, a partir del capital cognitivo colectivo de los conocimientos adquiridos, de los saber/hacer aprendidos, de las experiencias vividas, de la memoria histórica, de las creencias míticas de una sociedad. De este modo, se manifiestan representaciones colectivas, consciencia colectiva, imaginario colectivo. Y, al disponer de su capital cognitivo, la cultura instituye las reglas/normas que organizan la sociedad y gobiernan los comportamientos individuales. Las reglas/normas culturales generan procesos sociales y regeneran globalmente la complejidad social adquirida por esta misma cultura” (Morin, E. 1992).

La sociología considera seis elementos principales del sistema cultural (Martínez, 2002): creencias -explicaciones de las experiencias compartidas-, valores -criterios de juicio moral-, normas y sanciones -pautas para limitar el comportamiento-, símbolos -representaciones de valores y creencias-, lenguaje -sistema de comunicación simbólica- y tecnología -conocimientos y utensilios para el trabajo compartido-. Estos elementos aunque permiten identificar tendencias culturales de identidad, de ninguna manera se erigen como principios inmodificables:

“...creyendo con Max Webber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones” (Geertz, C. 1990).

Y aunque los elementos mencionados pueden ser utilizados para diferenciar una determinada cultura, estos no permanecen invariables en el tiempo, pues las culturas se enriquecen y transforman constantemente mediante el intercambio y la autogeneración, que permite a los líderes de las sociedades hacer cambios culturales que modifiquen aspectos perjudiciales o negativos de acuerdo con sus intereses.

Tomando como referencia los conceptos de cultura antes mencionados y teniendo en cuenta que el razonamiento sobre las organizaciones es particularmente rico en analogías y metáforas, se puede hablar de cultura organizacional a partir de aquella metáfora que ve a las organizaciones como pequeñas sociedades. Si se asume que la cultura es la característica indefinida e inmanente de toda sociedad y que las organizaciones son pequeñas sociedades, se pueden atribuir características culturales a las organizaciones que las describan, pudiéndose afirmar que la cultura es a la organización como la personalidad al individuo:

“La cultura organizacional es un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia. Según esta concepción, la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales. De esta manera, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacionales y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones”(Allaire et al. 1992).

Sin embargo, el sistema particular antes mencionado es solamente la punta del Iceberg, cuyos componentes podemos denominar *rasgos visibles de la cultura organizacional* (símbolos, creencias, lenguajes, normas y costumbres). De tal suerte que un análisis juicioso no se debe limitar a la descripción de estos rasgos visibles, sino que debe incluir el reconocimiento de *factores determinantes de la cultura organizacional* tales como historias, estructuras, valores, tecnologías, y estrategias de la organización.

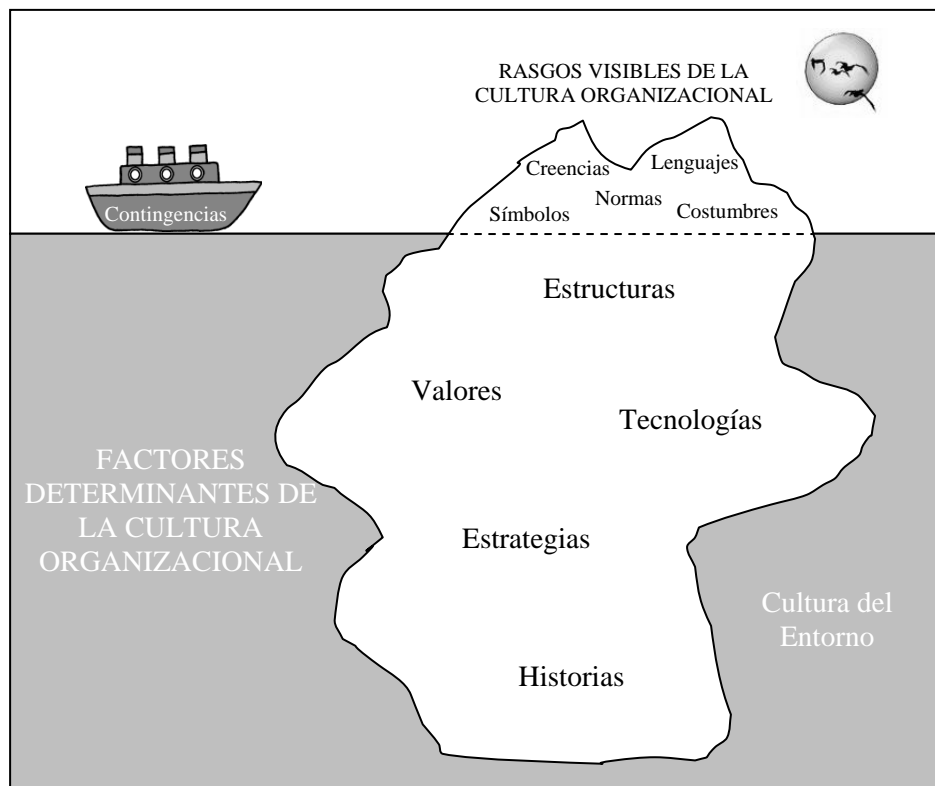


Figura 1. Iceberg de la Cultura Organizacional

Los estudios de cultura de las organizaciones suelen caer muy fácilmente en la falacia de elaborar taxonomías culturales, que de una u otra manera asignan juicios de valor cuando ubican a las empresas en un determinado rango de una escala que va entre “culturas de éxito” y “culturas de fracaso”.

Pero si se acepta el supuesto de que la cultura es al grupo social como la personalidad al individuo, el análisis de la cultura de una organización no sirve para compararla y clasificarla como mejor o peor que otra, solamente para conocerla, comprenderla y sobre esa base proyectarla. En otras palabras, la cultura no es buena ni mala, simplemente es.

En América Latina no es extraño el discurso sobre el ideal de la cultura empresarial japonesa y la supuesta brecha de nuestra cultura frente a esta, pero eso no es más que una falacia, porque simplemente la cultura japonesa y la cultura latinoamericana son diferentes. Hay rasgos de la cultura japonesa que pueden parecer admirables para un trabajador latinoamericano corriente, pero seguramente hay otros que pueden resultar desagradables para este mismo trabajador. Por ejemplo, para los trabajadores latinoamericanos puede ser admirable y hasta envidiable la capacidad de trabajo en equipo de los japoneses, pero seguramente les puede resultar un tanto desagradable la sumisión y el servilismo de los trabajadores japoneses frente a sus superiores.

El ejemplo se puede construir de la misma forma en el caso contrario, un trabajador japonés se sorprendería de la habilidad y creatividad de los trabajadores latinoamericanos, pero seguramente se decepcionaría del grado de compromiso de estos frente a la empresa. ¿Bueno o malo? depende del referente cultural con el que se mida. Seguramente se podría adjudicar la capacidad de trabajo en equipo de los japoneses a su necesidad de compartir un territorio tan pequeño y difícil, o a las duras condiciones históricas que les ha tocado afrontar para sobrevivir como nación. Y la recursividad de los trabajadores latinoamericanos seguramente se deba a la paradoja de vivir con muchas limitaciones en medio de tanta riqueza natural.

Pero el punto está en que la cultura de uno y otro pueblo es el resultado de procesos históricos y sociológicos diferentes, de manera que pretender cambiar la cultura propia para emular la de otro pueblo no es una decisión sensata. Precisamente el éxito industrial de los japoneses no se debe a un cambio de cultura, sino por el contrario a una construcción de nación sobre sus propios valores culturales. De manera que lo importante es reconocer las fortalezas y debilidades propias de la cultura, para potenciar las primeras y tratar de minimizar el impacto de las segundas.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA IDENTIDAD PRODUCTIVA A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Tras reconocer la influencia de la cultura en la productividad, competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, cabe preguntarse ¿cómo identificar los rasgos culturales que configuran la identidad productiva de una organización? y sobre todo ¿cómo usar el análisis de la cultura organizacional para alcanzar el mejoramiento continuo de la organización?

Antes que nada, es importante señalar que la cultura de una comunidad, cualquiera que esta sea, no se puede definir con total precisión y certeza, dada la complejidad del entramado de relaciones humanas que la configura y el carácter evolutivo que la caracteriza. De manera que solo es posible identificar rasgos de identidad cultural en una comunidad y una época determinada, de la misma forma en que un fotógrafo capta un lugar y un momento determinado cuando toma cada foto. Y cabe reconocer que la sola revisión de una fotografía no permite definir cabalmente las circunstancias en que esta fue tomada, pero si da al observador mucha información sobre los sujetos y objetos que en ella aparecen.

Pero el símil del fotógrafo permite hacer algunas otras precisiones, porque así como este puede graduar su lente para hacer tomas del nivel de detalle que quiera, y programar el obturador para ampliar o disminuir el tiempo de exposición a la luz de la película fotográfica, el análisis cultural exige definir un zoom social a analizar y precisar un intervalo de tiempo para hacer dicho análisis. En otras palabras, se puede analizar la cultura latinoamericana de los años ochentas, tanto como la cultura de Ford Motor Company en la posguerra.

Ahora bien ¿en qué momento un grupo social configura una identidad cultural propia? Aunque seguramente hay diversas opiniones al respecto, lo cierto es que se puede hablar de cultura cuando en el balance de convergencias y divergencias culturales (valores, creencias, ritos, costumbres), al interior del grupo prevalecen las primeras y al

exterior las segundas, y cuando los rasgos culturales del grupo logran determinar el comportamiento de los individuos que lo componen.

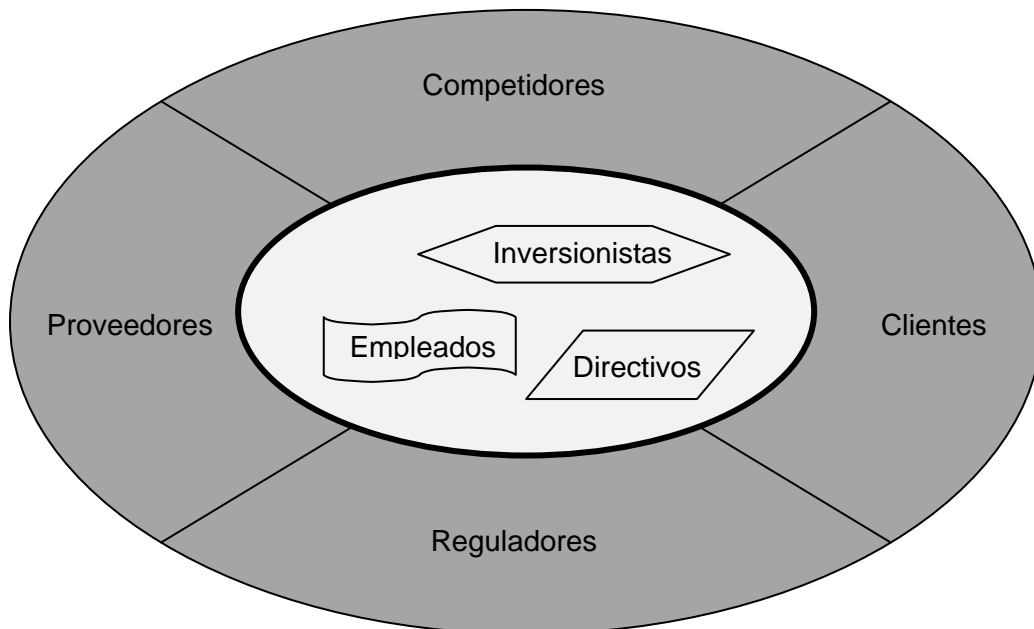
Desde esta perspectiva un buen ejemplo de análisis estaría en la pregunta ¿la sociedad colombiana configura una identidad cultural propia? El primer filtro estaría en determinar si son mayores las similitudes o las diferencias entre paisas, pastusos, costeños, cachacos, santandereanos, boyacenses, llaneros y opitas. Si fuesen mayores las similitudes (como efectivamente creo que lo son), cabría someter la hipótesis a la segunda prueba, determinar si son mayores las similitudes o las diferencias entre la cultura colombiana y la de otros países como Venezuela, Ecuador o Panamá, de manera que si son mayores las diferencias se podría pasar a la prueba final, evaluar si los rasgos culturales de la sociedad colombiana determinan el comportamiento de los ciudadanos (*“inercia cultural”*¹), es decir, su forma de ser, caso en el cual definitivamente se podría hablar de una identidad cultural propia.

El análisis organizacional exige hacer un zoom sobre “la empresa”, a la que se puede aplicar el mismo procedimiento antes descrito para verificar si configura o no una identidad cultural propia. Hay empresas multinacionales, donde el análisis antes descrito evidencia identidades culturales muy diferentes entre las distintas plantas, y otras donde aunque las plantas se ubiquen en regiones muy apartadas, los rasgos culturales de la compañía predominan sobre los de la región donde se ubica la planta, configurando una única identidad corporativa.

Figura 2. Stakeholders internos y externos

Entonces el análisis de la cultura de una organización exige la revisión tanto de los factores determinantes, como de los rasgos visibles de la cultura, en los distintos grupos de interés² al interior y al exterior de la organización, para identificar las convergencias y divergencias que configuran o limitan la identidad productiva de la compañía.

El análisis interno contempla el estudio de los rasgos culturales que perciben los accionistas, directivos y



empleados en la vivencia cotidiana de la empresa, y se debe hacer de forma tan desagregada como el tamaño y la estructura de la compañía lo exija. Mientras que el análisis externo evalúa la percepción de clientes, proveedores, competidores y reguladores, a lo largo del tiempo en la relación comercial con la compañía.

¹ Entiéndase por *“inercia cultural”* la fuerza con la que los rasgos culturales determinan el accionar de los agentes de la organización.

² También conocidos como *“Stakeholders”* en la terminología administrativa.

En una organización con una identidad cultural sólida no debe haber mayor variación entre los resultados del análisis interno y externo, porque en este tipo de empresa la “*inercia cultural*” hace que se proyecte la misma imagen tanto dentro como fuera de la organización. Por el contrario, si el análisis interno diverge mucho del análisis externo, lo más probable es que la organización tenga una identidad cultural débil y por esta razón una sea la cara hacia fuera y otra la cara hacia dentro. En este último caso, la cultura de la organización no es tan fuerte como para determinar el comportamiento de sus agentes, muy probablemente porque las subculturas son más fuertes y divergentes.

Ahora, la carga de subjetividades propias de la cultura del investigador hace para él más difícil el reconocimiento de los rasgos culturales propios de su grupo social, pero en cambio le facilita reconocer los rasgos culturales de otros grupos sociales con culturas diferentes a la suya. A este fenómeno se le denomina el principio del “*extranjero cultural*”, muy utilizado en los estudios de cultura organizacional para poder detectar los rasgos culturales que para los miembros de la empresa resultarían invisibles:

“Una de las características de la cultura es que forma un etnocentrismo. Dando por sentado que aporta códigos de acción que reconocemos como “normales”, nos permite ver las actividades que no concuerdan con tales códigos como “anormales”. Adoptando la postura del extranjero cultural podemos ver las organizaciones, sus empleados, sus prácticas y sus problemas desde una nueva y fresca perspectiva”(Morgan, G. 1996).

4. APORTE DE LOS ESTUDIOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL A LA GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Revisados algunos conceptos básicos de cultura organizacional y el enfoque propuesto para su estudio, el lector de este artículo puede tener aún una muy válida inquietud sobre la aplicación práctica de los estudios de cultura en la gestión de las organizaciones.

Al respecto se puede afirmar que el estudio de la cultura organizacional ayuda a los gerentes a tomar decisiones más acertadas sobre el futuro de sus empresas. Los gerentes que son capaces de conocer y entender la cultura de sus organizaciones están en capacidad de conducirlos por terrenos más seguros y confiables, saben qué pueden y qué no pueden hacer con sus empresas, y sobre todo pueden diseñar una estrategia de crecimiento continuo y sostenido sobre una base firme y sólida.

Un claro ejemplo de gestión de la cultura corporativa está en la atmósfera de creatividad e innovación de Google Corporation, una empresa donde todo parece estar diseñado para que los *googlers*³ exploren libremente sus ideas y pongan a prueba sus diseños, cuyo buscador se posicionó muy rápidamente en el primer lugar, por encima de rivales de talla y trayectoria como Yahoo, gracias a que lograron proyectar una sólida identidad de facilidad (un diseño muy limpio y agradable para el usuario), efectividad (el usuario obtiene lo que busca) y creatividad (permanente lanzamiento de nuevos servicios y utilidades) en sus productos.

Por el contrario, se puede citar como contraejemplo, la deteriorada imagen de la multinacional norteamericana Drummond Company⁴, investigada por vínculos con paramilitares para el asesinato de líderes sindicales en Colombia, que aun cuando mantiene su liderazgo en el mercado mundial de carbón, se ha visto enfrentada a duros cuestionamientos de parte de agremiaciones sindicales e incluso a investigaciones por parte de la justicia norteamericana.

De manera que el estudio de la cultura es un insumo fundamental para el diseño de planes estratégicos empresariales, un paso obligado para la formulación de una misión, una visión y unos valores corporativos, realmente compartidos y asumidos por quienes hacen parte de la organización y se ven reflejados en ella.

De la misma forma, los estudios de cultura organizacional de sectores productivos permiten a los gremios y a los gobiernos locales formular políticas, planes y programas de desarrollo, sobre la base del reconocimiento de las vocaciones productivas y las capacidades propias de cada sector. Apalancarse en los aspectos más competitivos de

³ Término comúnmente usado para identificar los trabajadores de Google.

⁴ Compañía minera que explota yacimientos de carbón mineral en Colombia.

la cultura empresarial es sin duda el camino para lograr un desarrollo económico y social sostenible, responsable y justo.

De otra parte, la gestión de la cultura permite a los gerentes tener un mejor manejo de los conflictos y disputas al interior de la organización. El gestor que conoce la cultura organizacional de su equipo sabe cuando intervenir y cómo hacerlo, para evitar que el problema crezca y afecte a más miembros de la organización. El gerente que desconoce la cultura de la organización seguramente termina añadiendo más fuego a la hoguera con su intervención y en vez de solucionar el problema puede agravarlo.

Casos citados por Morgan Geneen ITT, Hewlett Packard HP, Bill y Dave,

5. DISCUSIÓN

El análisis de los distintos estudios de cultura muestra claramente como esta genera una conciencia colectiva que regula el comportamiento de los individuos (inercia cultural), facilitándoles la comprensión de los fenómenos organizacionales, y de esta manera permitiéndoles participar en la generación de la cultura de las organizaciones a las que pertenecen.

La cultura de una organización no es en sí misma ni buena, ni mala, pero si gestionable de acuerdo a las expectativas de sus líderes, lo que les exige el diseño de estrategias coherentes a partir de las realidades culturales propias de su organización, y les restringe el seguimiento de las estrategias utilizadas en casos exitosos de otras organizaciones, con realidades culturales muy distintas a la propia.

Dado que la cultura no es estática sino que evoluciona con el paso del tiempo los estudios de cultura se circunscriben a una época y a una comunidad determinada, razón por la cual sus resultados tienen una vigencia y un alcance limitados, por lo que es recomendable, para el caso de las organizaciones, repetir estos estudios periódicamente para poder evidenciar su evolución cultural.

Aunque muchos autores limitan los estudios de cultura a la caracterización de los *rasgos visibles de la cultura organizacional* (tales como símbolos, creencias, lenguajes, normas y costumbres), un análisis holístico exige también tener en cuenta los *factores determinantes de la cultura organizacional* (tales como historias, estructuras, valores, tecnologías, y estrategias), en un estudio que aborde no solo a los agentes internos de la organización (propietarios, directivos, mandos medios y trabajadores), sino también a los agentes externos con los que la compañía interactúa permanentemente (clientes, proveedores, competidores y reguladores), que de una u otra forma también moldean la cultura de la organización.

REFERENCIAS

- Allaire et al. (1992). *Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Legis, Bogotá, Colombia.
- Geertz, C. (1990). *La Interpretación de las Culturas*. Gedisa, Barcelona, España.
- Martínez C. (2002). *Administración de Organizaciones*. Unibiblos, Bogotá, Colombia.
- Medina et al. (1998). *Memorias de los Coloquios Colombianos de Cultura de la Competitividad*. Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Morin, E. (1992). *El Método IV: Las Ideas*. Cátedra, Madrid, España.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la Organización*. Alfaomega, México.
- Sicard J. (1976). *Teoría "A" Concepción Empresarial para el Hombre Colombiano*. En el No. 238 de la Revista Dirección Ejecutiva, Legis, Bogotá, Colombia.

Autorización y Negación

El autor autoriza a LACCEI para publicar el trabajo en las memorias de la conferencia. Ni LACCEI ni los editores son responsables del contenido o de las implicaciones de qué se expresa en el trabajo.

Authorization and Disclaimer

The author authorize LACCEI to publish the paper in the conference proceedings. Neither LACCEI nor the editors are responsible either for the content or for the implications of what is expressed in the paper.