DESARROLLO ORGANIZACIONAL

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Qué Es Y Qué Hace La Cultura Organizacional?

Como sistemas sociales que son, las organizaciones tienen su cultura, que constituye un elemento fundamental para comprenderlas y estudiarlas. La cultura es el conjunto de modos de pensar, sentir y actuar (tales como: costumbres, creencias, actitudes, lenguajes, hábitos, valores, normas, conocimientos), los que, al ser asumidos y compartidos por una pluralidad de personas y/o grupos, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellos una comunidad diferenciada y específica.

Las culturas organizacionales presentan las siguientes características:

• Constituyen un atributo de la identidad de la organización.

• Pueden o no estar formalizadas.

• Se instalan por imitación, interacción y aprendizaje.

• Son aceptadas y aplicadas por los integrantes de la organización mientras pertenecen a ella.

• Se refuerzan y realimentan a través de los propios criterios que instituyen.

No obstante, son dinámicas y suelen experimentar cambios que con frecuencia escapan al control de la organización y sus miembros.

• Se desarrollan en un marco de interacciones recíprocas con el contexto.

• Pueden tener perfil propio o tender a emular a otras culturas organizacionales exitosas.

La experiencia demuestra que la cultura generalmente constituye una importante fortaleza o bien un lastre para la organización. Algunas promueven la innovación, los desafíos que conducen al progreso y fomentan la iniciativa. Otras coartan a los participantes, los anulan y los adormecen. De una u otra forma, la cultura resulta un elemento clave para la vida de

cualquier organización. Todo dirigente debe tener en cuenta que los sistemas sociales –como las organizaciones- son sistemas culturales, y actuar entonces en consecuencia.

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Creación Y Mantenimiento De La Cultura

La cultura de una organización no surge del aire. Una vez establecida, raramente se desvanece.

Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que ha tenido con esas empresas. Esto nos lleva a la última fuente de la cultura de la organización: sus fundadores.

Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de esa organización. Tienen una visión de cómo debería ser la organización. No están restringidos por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

Una vez que se ha establecido una cultura, hay prácticas dentro de la organización que actúan para mantenerla al darle a los empleados una serie de experiencias similares. Por ejemplo, el proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera, etc. Tres fuerzas desempeñan una parte particularmente importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización.

La selección: El proceso de selección mantiene la cultura de una organización al sacar aquellos individuos que pudieran atacar o minar sus valores centrales. Esto puede ser a propósito o inadvertidamente.

La alta gerencia: Con lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización; por ejemplo, si tomar riesgos es deseable; el grado de libertad que los gerentes deben conceder a sus subordinados; cuál es la vestimenta apropiada; qué acciones redituarán en términos de incrementos salariales, ascensos y otras recompensas.

La socialización: Sin importar cuán bien se haga el reclutamiento y la selección de personal, los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la organización. Tal vez sea más importante, que al no estar familiarizados con la cultura de la organización, lleguen a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos. La organización, por tanto, querrá ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso se denomina socialización.

Culturas Fuertes Y Culturas Débiles

Se ha vuelto cada vez más popular diferenciar entre las culturas fuertes y las débiles. El argumento que sostenemos es que las culturas fuertes tienen un mayor impacto en el comportamiento del empleado y están relacionadas más directamente con una menor rotación del personal.

En una cultura fuerte, se sostienen con más intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Mientras más miembros acepten los valores centrales y mayor sea su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura. En consistencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que el alto grado en que se comparte y la intensidad crean un clima interno de alto control de comportamiento.

Un resultado específico de una cultura fuerte debería ser una menor rotación de empleados. Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que representa la organización. Tal unanimidad de propósito propicia la

cohesión, la lealtad y el compromiso organizacionales. A su vez estas cualidades disminuyen la propensión del empleado a abandonar la organización. Por contrapartida, una cultura débil tiene exactamente las características opuestas.

Cambio Y Desarrollo De Las Organizaciones

Vivimos en un mundo turbulento, que impone cambios frecuentes a las organizaciones. Ahora bien, si se han de producir cambios organizacionales, interesa identificar en primer lugar los factores que lo motivan. Sin entrar en enumeraciones exhaustivas, nos limitaremos a señalara los que más corrientemente los causan en la realidad y que son mencionados también con mayor frecuencia por la bibliografía y los expertos:

• Factores Externos:

-El mundo cambiante en que vivimos, en general.

-Los mercados, cada vez más turbulentos, innovadores y globalizados.

-El ritmo exponencial de cambio tecnológico, que incide decisivamente en las organizaciones, con sus constantes exigencias en materia gerencial y transformaciones originadas por la automatización.

-Los recursos, que tanto ofrecen nuevas opciones como se acentúa su escasez (lo que da lugar a acciones para evitar el desperdicio que tienen un sensible impacto en la organización, como los programas de calidad total y la producción justo a tiempo.

• Factores Internos:

-Estrategias innovadoras de la dirección.

-Problemas y conflictos internos, que a veces tratan de soslayarse tomando a los empleados como chivos expiatorios, pero que, en definitiva, suelen terminar en cambios organizacionales.

-Las acciones de los agentes de cambio.

Hay distintas clases de cambio organizacional. La bibliografía y la evidencia empírica ofrecen un buen número de categorizaciones sobre el particular, algunas de las cuáles guardan similitudes entre sí. A título de ejemplo, podemos citar las siguientes:

Según su motivación.

-Cambio compulsivo: En su forma más común, el cambio es compulsivo. Nace de la comprobación de que el progreso está hecho de cambios y deduce que todo -cambio es

progreso. No necesita un modelo de cambio o un objetivo explícito, el cambio es suficiente en sí mismo.

-Cambio imitativo: El cambio imitativo sigue un modelo pero continúa sin objetivo. “Si nuestros competidores cambian sus estructuras, nosotros debemos hacer otro tanto para poder seguir siendo competitivos”.

-Cambio creador: Es la esencia de la estrategia, motor de las estructuras de la empresa. Requiere un objetivo y un modelo, esto es, un concepto integrado de la empresa en su medio.

Según su origen:

-Cambio inducido: Es aquél que se origina en el seno de la organización.

-Cambio no planeado: es el que se produce principalmente por la influencia del contexto.

Según su magnitud:

-Cambio a gran escala.

-Cambios menores.

Según su ritmo:

-Cambio gradual o paulatino.

-Cambio radical.

Según su enfoque.

-Cambio estructural y/o tecnológico: Habrá de ejercer considerable presión en los miembros de la empresa.

-Cambio terapéutico: Consistente en aconsejar y alentar a agentes de la organización para que modifiquen sus actitudes y comportamiento de acuerdo con algún modelo que se proponga.

Determinación De La Necesidad De Cambio. Manejo:

Debemos considerar cuáles son los aspectos que están actuando sobre la organización y que hacen necesario poner en marcha el “proceso de cambio” y tratar de comprender que

el origen y la necesidad del mismo pueden tener un origen externo o uno interno, los cuales ya mencionamos con anterioridad. Un ejemplo es cuando el cambio esta originado por el propio crecimiento (en número de miembros y comunidades) de la organización.

En muchas ocasiones, la necesidad de cambio en las organizaciones se origina fuera de éstas: transformaciones socioeconómicas, tecnológicas o de legislación.

A veces el tema es simple: la organización no tiene otra alternativa que cambiar.

Son los casos en que no hay alternativa. Por ejemplo, cuando se establece una nueva legislación. En estos casos suele haber opciones respecto de cómo cambiar.

Veamos un ejemplo. A una organización no se le permite seguir funcionando como cooperativa de trabajo, porque las actividades que se realizan son de abastecimiento y consumo. Por lo tanto hay que cambiar el objeto social. No hay posibilidad de elección; el margen dentro del cual puede moverse la organización en relación al cambio es nulo, debe hacerlo. Debe hacerlo y no puede elegir si quiere cambiar o no.

Hay situaciones en las que, ante un factor externo, las organizaciones pueden optar, o no, por el cambio. La libertad es mayor: si decide hacerlo, la opción es cómo cambiar.

En otras ocasiones la situación permite un mayor grado de elección. Una Organización Comunitaria que hasta ese momento funcionaba “de hecho”, gestiona la personería jurídica. Se le abren nuevas posibilidades: por ejemplo, la organización, luego de obtener la personería jurídica, tiene la posibilidad de acceder al Programa Social “X”, que brinda financiamiento para construir centros recreativos para los niños del barrio. Sin la personería jurídica no podría recibir fondos de ese programa o de ningún otro programa estatal. En esta situación hay cierto grado de elección en ambas direcciones: si cambiar y cómo cambiar.

Fuerzas Para El Cambio

Más y más organizaciones hoy en día enfrentan un ambiente dinámico y cambiante. Esto, a su vez, está requiriendo que dicha organizaciones se adapten. “¡Cambiar o morir!”, es el

grito entre los gerentes en todo el mundo hoy en día. Existen seis fuerzas específicas que están actuando como estimulantes del cambio.

La naturaleza de la fuerza laboral: Casi toda organización está teniendo que ajustarse al ambiente multicultural. Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que cambiar a fin de atraer y mantener esta fuerza laboral más diversa. Y muchas compañías están teniendo que gastar grandes cantidades de dinero en capacitación para actualizar las habilidades de los empleados en lectura, matemáticas, computación y otras áreas.

La tecnología: Está cambiando los trabajos y las organizaciones. La sustitución de la supervisión directa por el control por computador da como resultado extensiones más amplias de control para los gerentes y organizaciones más horizontales. La sofisticación de la tecnología de la información está haciendo que las organizaciones sean más responsivas. Las empresas hacen ahora en una fracción de tiempo lo que antes hacían en una década. Los individuos que hacen trabajos estrechos, especializados y rutinarios están siendo reemplazados por equipos de trabajo cuyos miembros pueden realizar múltiples tareas y participar activamente en decisiones de equipo.

Los colapsos económicos: Las tasas de interés se han vuelto más volátiles y las economías de los países se han hecho más interdependientes. Existen fluctuaciones en las tasas de interés y en la moneda. Se ven colapsos en los mercados de valores en los distintos países.

La competencia: La economía global significa que los competidores pueden venir del otro lado del océano como si fuera del otro lado del pueblo. Una competencia mayor significa también que las organizaciones establecidas necesitan defenderse contra los competidores tradicionales que desarrollan nuevos productos y servicios, y también contra pequeñas firmas empresariales innovadoras. Además hay mayores fusiones y consolidaciones y un crecimiento de los vendedores al detalle especializados.

Las tendencias sociales: Sugieren cambios a los que las organizaciones tendrán que ajustarse. Por ejemplo, ha habido una clara tendencia hacia el matrimonio y el divorcio durante las dos décadas pasadas. La gente joven está retrasando el matrimonio y la mitad de estos terminan en divorcio. Un resultado obvio de esta tendencia social es un número

cada vez mayor de solteros que sostienen un hogar y una creciente demanda de casas para solteros. Si Ud. está en el negocio de edificios para vivienda, este es un factor importante. Además hay un incremento en la asistencia a la universidad, lo cual provoca una mayor cantidad de profesionales dispuestos a trabajar.

La política mundial: Es inevitable creer que la política mundial afecta a las compañías, sobre todo hoy en día con tanta globalización

¿Imagina Ud., Qué hubiera ocurrido si hoy siguiese existiendo el muro de Berlín, o si la URSS existiera aún, o si el Apartheid rigiera aún?

Definitivamente las políticas e ideas de las compañías serían completamente distintas.