



Claudia Alejandra Viadana
María Lourdes Zubeldía

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración

LA ORGANIZACIÓN "ADOPTADORA". DE LA REACCIÓN A LA ADOPCIÓN

INTRODUCCIÓN

Triunfar en un mercado signado por el cambio y la globalización, dependerá de muchos y variados factores. Si bien la innovación tecnológica es muy importante, los recursos humanos son el elemento diferenciador que las organizaciones deben utilizar de manera estratégica e innovadora para lograr destacarse.

Se puede observar que en los últimos años, en el afán de diseñar estructuras eficientes, se ha puesto el énfasis en distintas herramientas o técnicas (reingeniería, *just in time*, *downsizing*, tercerización, etc.) que permiten mejorar o rediseñar el nivel operacional. El énfasis en el uso de estas herramientas se debe a que dan respuesta al nivel donde se registran los síntomas de situaciones problemáticas, permitiendo tomar medidas correctivas con resultados fácilmente medibles.

Para resolver estos problemas es imprescindible conocer el comportamiento de la organización bajo estudio y, a partir de aquellos síntomas, analizar los componentes que subyacen. Ante necesidades de cambio es necesario brindar respuestas estratégicas. Para la definición de tales estrategias y para su implementación exitosa es imprescindible realizar previamente una auditoría de la cultura que nos permitirá reconocer los modos de reacción de los actores involucrados. Tomamos, pues, a la cultura como el elemento fundante, cuyo análisis nos permite llegar a detectar las causas más profundas de los síntomas.

1. LA ORGANIZACIÓN ANTE LOS PROCESOS DE CAMBIO

En la implementación de cambios en la organización es necesario ser coherente con los valores culturales imperantes y esto es posible realizando un reconocimiento previo de aquellos. Es a partir de esta identificación que es posible diseñar programas de acción tendientes a llevar a cabo con éxito un proceso de cambio.

En todo proceso de cambio, la organización se va a enfrentar una construcción de nuevos valores, ritos, símbolos, que son los que van a permitir hacer propios estos nuevos modos de trabajo.

Así, la cultura se desarrolla en un marco de intercambios recíprocos con el medio social más amplio, cambia con el tiempo, y esta variación es una demostración de que el tiempo ha pasado. Es innegable que la presión que ejercen los cambios económicos, tecnológicos, sociales, etc., produce modificaciones espontáneas y



naturales en la cultura. Sin embargo, éstas no siempre toman la dirección correcta y, además, resulta poco eficiente para una organización dejarse arrastrar por los acontecimientos, adoptando una postura reactiva.

Para no perder su posición, la organización tendrá que adelantarse a esos acontecimientos y aún influir en el entorno. Para lograrlo es necesario promover y dar dirección a los cambios culturales.

Existe una tendencia natural a resistir los cambios, generada, en parte, por la inercia de la estructura; pero el freno más importante está en que "el cambio de la empresa replantea la necesidad para nosotros de cambiar los esquemas mentales, a menudo inconscientes, muy profundamente arraigados, a través de los cuales nos representamos la empresa"¹

Se puede ver el paralelismo que hay entre el proceso cognitivo personal y su incidencia en la conducta y la participación de la cultura en el desarrollo de las organizaciones. Así como en el ámbito individual se hace necesario reconocer los modelos mentales para actuar sobre ellos, también lo será el hacer aflorar los valores y principios más profundos para accionar sobre los mismos.

2. CULTURA E IDENTIDAD

"Cultura, tomada en su sentido etnológico más extenso, es un todo complejo que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y las otras capacidades o hábitos adquiridos por el hombre en tanto miembro de la sociedad." (Edward Burnett Tylor)

En el estudio de las diferencias culturales y de los contactos entre culturas se desarrollaron enfoques teóricos diferenciados, que se pueden agrupar en tres grandes corrientes. La primera estudia la cultura desde la perspectiva de la historia cultural; la segunda se dedica a elucidar las relaciones entre cultura (colectiva) y personalidad (individual); la tercera considera la cultura como un sistema de comunicación entre los individuos.

En este trabajo se sigue esta última corriente para el análisis del comportamiento de las organizaciones, ya que consideramos al lenguaje y la comunicación como elementos esenciales al individuo.

2.1. LA CULTURA COMO SISTEMA DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS INDIVIDUOS

Sapir, uno de los autores que considera a la cultura como un sistema de comunicación interindividual, sostiene que la cultura es un conjunto de significaciones que se comunican los individuos de un grupo dado a través de estas interacciones. Afirma que lo más importante es analizar el proceso de elaboración de la cultura.

En esta misma línea, la Escuela de Palo Alto o corriente denominada Antropología de la Comunicación toma en consideración tanto la comunicación verbal como la no-verbal. Considera la comunicación como el resultado de un conjunto de



individuos reunidos, que se encuentran en una situación de interacción duradera. La cultura sólo existe por el juego interactivo de los individuos.

Estas interacciones sólo se dan en un contexto, que impone sus reglas y convenciones y supone expectativas particulares en cada individuo. A partir de la pluralidad de contextos se explica el carácter plural e inestable de toda cultura y asimismo los comportamientos aparentemente contradictorios de un individuo, que no están en contradicción consigo mismo.

Tomando esta línea de análisis, se puede pensar en la heterogeneidad de la cultura, dejando de lado la búsqueda de la homogeneidad. Si la cultura nace de la interacción entre los individuos, sería erróneo considerar a las "subculturas" como variantes derivadas de una cultura preexistente. En la construcción de la cultura, lo primero es la cultura del grupo, la cultura que vincula individuos en la interacción inmediata y no la cultura global de la colectividad más amplia.

2.2. LA "CULTURA DE EMPRESA"

La expresión "cultura de empresa" define el estilo de vida de la organización, su manera de pensar, creer y actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de éstos con la organización, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización.

Esta expresión "cultura de empresa" remite a un concepto más amplio, como es el de cultura organizacional. Se entiende como tal al sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización y que constituyen las reglas de juego, que a veces son formalizadas y en otras oportunidades no son escritas, y aún son inconscientes. En estos últimos casos estas reglas de juego cubren la brecha entre lo que está pautado y lo que surge en la realidad.

La cultura es un marco de referencia compartido, son valores aceptados por el grupo, que indican cuál es el modo esperado de pensar y de actuar en situaciones concretas. Siendo un marco de referencia, la cultura no atiende soluciones puntuales, sino que señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

La cultura incluye aspectos "blandos", como los valores, conocimientos, estilos e imágenes, y elementos tangibles de las operaciones de la organización. Así la utilización de una máquina manifiesta dos aspectos simbólicos de la cultura: por un lado es tecnología, cultura "dura" y, por otro lado, su uso es también una pauta cultural.

2.3. CULTURA E IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Los rasgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, porque son elementos conocidos y compartidos por los integrantes, pero con características que responden a su propia esencia.

Así, la identidad es una condición de la existencia misma de la organización, porque no incluye la necesidad de cambio ni adaptación: sus rasgos distintivos permanecen en el tiempo. Esto se debe a que ella no surge de un intercambio con



el contexto, ni se construye a través del proceso de socialización. Abarca tanto el ámbito de las capacidades, lo relativo al saber hacer, como el de las relaciones interpersonales y el de los propósitos u objetivos a alcanzar.

En síntesis, la identidad es lo que permite la supervivencia de las organizaciones, es un rasgo de su invariancia.

3. COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN ANTE SITUACIONES DE CAMBIO

Las organizaciones que intentan implementar un cambio en su dirección estratégica, pueden encontrar en su cultura la fuente de su fortaleza o de su debilidad. Los valores culturales imperantes son factores esenciales al momento de determinar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios, mejorando o debilitando esta capacidad.

Aunque toda cultura tenga una relativa independencia con respecto a los individuos, ella no existe como una realidad "en sí", fuera de los mismos. Cada cultura determina ciertos estilos de comportamiento comunes al conjunto de individuos que participan de la misma, por eso es posible analizar cómo los hace actuar, qué conductas provoca, en síntesis, en qué medida la cultura está presente en los individuos. Es en este punto donde se encuentra lo que hace a la unidad de una cultura y lo que la vuelve específica en relación con las demás.

3.1. EL ROL DEL INDIVIDUO EN LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Cada cultura se caracteriza por su patrón (*pattern of culture*), es decir, por cierta configuración, cierto estilo, cierto modelo. Este patrón implica la idea de totalidad homogénea y coherente de pensamiento y acción. Lo que define una cultura no es la presencia o ausencia de tal o cual rasgo, sino su orientación global en tal o cual dirección, lo que ofrece a cada individuo un esquema inconsciente para todas las actividades de la vida.

Los aspectos de la personalidad comunes a todos sus miembros de un grupo están determinados directamente por la cultura a la que pertenece un individuo. Esta personalidad común o *personalidad de base* es el fundamento cultural de la personalidad, adquirida a través del sistema de educación. Cada individuo tiene su modo peculiar de interiorizar los modos de pensar, de sentir y de actuar, dicho de otro modo, de vivir su cultura. Este proceso de *socialización*, junto a la acumulación de las variaciones individuales, permite explicar la evolución interna de una cultura. La transmisión de los patrones da lugar a variaciones individuales y recíprocamente, genera cambios culturales.

Esto significa pensar que no es tanto la organización la que hace al hombre; son las personas que la componen, las que definen la singularidad y diferenciación de



la organización. Esta forma de pensar se diferencia de la corriente que expresa que el grupo lo es todo y es la fuente de todos los valores, y el individuo existe sólo como simple unidad indiferenciada dentro de la sociedad. Para esta corriente la persona debe "acomodarse a" e "identificarse con" la organización a la que pertenece y solidarizarse con sus objetivos y creencias a fin de generar bienestar para todos.

En este trabajo sostenemos que las personas no se encuentran irremediamente determinadas por su entorno social y por las organizaciones productivas. Los individuos, mediante su libre incorporación y adhesión a un grupo, en función del perfil cultural del mismo, constituyen la esencia de las organizaciones. En consecuencia, también el hombre hace a la organización, dotándola de un estilo y rasgos diferenciales, que surgen de las sinergias grupales, al interpretar los valores de la organización.

3.2. DETERMINACION DE RASGOS CULTURALES

Se considera imprescindible la determinación de los principales rasgos culturales, como primera etapa de un proceso de cambio, en el que necesariamente se deberán involucrar todos los miembros de la organización. Este relevamiento permitirá conocer los rasgos distintivos de los grupos que conforman la misma y así ser tenidos en cuenta al momento del diseñar las nuevas estrategias y acciones tendientes a lograr con éxito la implementación de los cambios considerados necesarios.

Uno de los ejes fundamentales para implementar el cambio será la elaboración de un plan de comunicación coherente a los valores, símbolos y demás elementos representativos de la cultura de la organización.

Si bien la cultura no es un aspecto sencillo de encasillar en diferentes categorías o modelos, es posible encontrar combinaciones de elementos, que permitan definir rasgos particulares que le son propios a determinadas organizaciones.

3.3. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

A. Factores de dirección

Comprende el análisis de las estrategias directivas de la organización y de las ideas estratégicas básicas, que permiten entrever los valores imperantes. Para ello habrá que analizar los documentos de la organización, como la estructura; el tipo, volumen y contenido de los sistemas formales o informales de dirección, etc. En particular se analizarán las siguientes variables:

A.1. Los fundadores

Una organización no se crea de forma espontánea o accidental, en general existe una persona que tiene una idea sobre un producto o actividad y los medios para desarrollarlas.



A.2. La historia

La referencia histórica permite conocer la evolución de las estructuras de la organización, reconstruir un cuadro de correspondencia entre el contexto y las respuestas de la organización. Los procesos de decisión de una organización nos permiten construir un lenguaje común. La organización dispone de una herencia: los rituales, sus formas de actuar y de pensar pueden explicarse haciendo referencia a la historia de la organización.

A.3. El oficio

Es el conjunto de conocimientos que es necesario poseer para ser competente y que permitirá establecer el perfil de competencias de la organización. El contenido del oficio se refiere *al saber hacer las cosas* y también comprende la forma de actuar y el modo particular que ha adoptado la organización para llevar adelante su actividad.

En términos de cultura organizacional el oficio constituye un patrimonio que la organización ha adquirido para responder a los problemas de adaptación al entorno y de integración interna de la organización.

B. Factores sociológicos

Comprende el análisis de los valores, los ritos, los mitos, los hábitos lingüísticos, etc.

B.1. Los valores

Estos son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas (valores de uso) y sobre los objetivos (valores de base). También están comprendidas las normas o maneras de hacer, de ser o de pensar, orgánicamente definidas y sancionadas y las prohibiciones o cuestiones sobre las que no se puede hablar ni actuar en la organización.

La investigación de los valores permitirá conocer la evolución de la organización en cuanto a iniciativa, responsabilidad, rendimiento, resultado, justicia, etc.

Los valores sirven de referencia para la toma de decisiones y actúan sobre la realidad cotidiana de la organización a través de su forma de gestión y de sus procedimientos. Las formas de remuneración, de evaluación o de controles presupuestarios nos permiten conocer los valores subyacentes en esos criterios aplicados.

B.2. Los signos y los símbolos

Se entiende por signos el conjunto de medios que utiliza la organización para comunicar un sentido a sí misma y a su entorno. Aunque estos signos no nacen con la intención de comunicar, de hecho comunican por sí mismos.



Se denominan ritos todos los actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización, que pueden ser visualizados en los comportamientos manifestados en las reuniones de trabajo, en el modo de atender al público, en la distribución espacial de las oficinas, en el modo de recibir a los invitados, en la vestimenta, el modo de saludar, etc.

También los mitos se deducen del ámbito de los símbolos, estos suelen hacer referencia a los grandes momentos, las situaciones excepcionales de la organización. Son mitos todas las acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización.

C. Factores comunicacionales

Se analizará el estilo de las manifestaciones comunicativas, en particular:

C.1. Comunicaciones internas:

Los canales y los soportes utilizados en las comunicaciones formales, las redes informales de comunicación, los líderes de opinión, etc.

C.2. Comunicaciones externas:

La publicidad, los comunicados de prensa, folletería, revistas, etc., así como la conducta o actuación diaria y cotidiana de la empresa. Es la imagen de la organización, que expresa visualmente su identidad.

3.4. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

A partir de la definición de variables críticas respecto de la cultura, de la comunicación, de elementos que permitan medir la eficiencia del diseño de la estructura, se podrá realizar a través del relevamiento de esos datos un análisis. El resultado de este análisis permitirá establecer los rasgos culturales dominantes y sus posibles modos de articulación con el contexto en el que se encuentra la organización.

Ante la presencia de estados críticos, la organización tiende a bajar los niveles de incertidumbre a partir de herramientas como la reingeniería, la tercerización, etc.

Sin embargo, al enfrentarse a situaciones terminales, debido a su estado financiero, comercial, etc., aquellas herramientas son ineficaces para dar soluciones aceptables.

La organización deberá, entonces, tomar una actitud anticipadora y no meramente reactiva. Esta actitud se revela en la creación de un nuevo entorno, que adopte para sí elementos presentes en el ambiente que le sean beneficiosos. Esto se verá plasmado en el plan de negocios, en la relación con sus proveedores, sus clientes, en la definición de las políticas de recursos humanos.

En efecto, ante la presencia de entornos inciertos, como los vigentes actualmente, la organización deberá adoptar una estructura flexible y adaptable, lo que exige



disponer de un cuerpo sólido de valores compartidos, que sirvan de guía y orientación a todos y eviten la confusión. Además, es necesario analizar las condiciones del medio externo, a fin de detectar aquéllas que se puedan apropiar, asentándose en los rasgos culturales característicos de la organización.

Este modo de apropiación del entorno permitirá una implementación de cambios más eficaz, ya que respeta las pautas culturales existentes.

4. DEL CAMBIO DE CULTURA A LA "CULTURA DEL CAMBIO"

El cambio cultural no es un hecho puntual, sino que ha de ser permanente, generando una "cultura del cambio". Sin embargo, si bien estos cambios deben ser promovidos por la dirección superior, no pueden ser impuestos. El cambio cultural debe ser resultado de la participación activa de todos los integrantes, siendo la comunicación el instrumento imprescindible para la participación y para conseguir el cambio organizacional.

Para tener éxito en la implementación de los cambios, es necesario que las personas lo entiendan y sean parte del mismo y no que consideren al mismo como una imposición. A través de la comunicación se trata de transformar la resistencia en un compromiso con el cambio. El compromiso se logra cuando los objetivos personales se identifican con los objetivos organizacionales.

Las estrategias de cambio pueden responder a modelos de comportamiento, distinguiéndose una actitud pasiva y reactiva, de adaptación de la organización a las presiones del medio, y una actitud anticipadora, en la que la organización intenta crear un nuevo medio, adoptando para sí los elementos del mismo que le sean favorables.

De modo que la cultura ha de ser el centro del análisis, a partir del cual la organización pueda tener una actitud anticipadora frente a la realidad, creando el medio y generando así una "revolución adoptadora".

5. CONCLUSIÓN

En la actualidad, los entornos se han vuelto turbulentos e inciertos para todas las organizaciones, lo que las pone ante la necesidad de adaptarse a las variaciones del contexto.

Cabe señalar que antes de introducir cambios en las organizaciones es imprescindible realizar un auditoría de la cultura que permita conocer a fondo sus elementos distintivos y comprender cómo funcionan ciertos valores, códigos, sentimientos en una organización. Así será posible elaborar estrategias coherentes con las pautas culturales detectadas, lo que facilita la implementación del cambio deseado.

La principal ventaja de una auditoría de la cultura radica en el proceso participativo que se inicia en la empresa y que puede traducirse en cambios. Consideramos que, en estos procesos de transformación, la comunicación es un factor de suma importancia, ya que es a través de la interacción entre los integrantes de la organización como se llega a construir los nuevos modos de hacer y pensar.



Se considera importante la realización de una auditoría de la cultura para poder analizar el riesgo cultural y determinar anticipadamente los efectos que el cambio tendrá sobre los individuos y la cultura. Esto permitirá elaborar estrategias coherentes con las pautas culturales detectadas: modificar comportamientos, desarrollar las capacidades necesarias para el cambio, modificar las relaciones entre pares, superiores, clientes, etc.



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Alvarez Roldán R. (1999) "e- Change. El lado humano de la economía digital" Ed. Granica
- Capriotti, P. (1992) "La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada". Consejo Superior de Relaciones Públicas de España. Barcelona.
- Cucho, D. (1999) "La noción de cultura en las Ciencias Sociales". Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires
- Cudicio, C. (1991) "PNL y comunicación. La dimensión creativa". Ediciones Granica S.A. Bs. As.
- Elías, J. y Mascaray, J. (1998) "Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación". Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1992) "Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio". Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Landier, H. (1992) "La empresa pluricelular" en "La dimensión humana de la empresa del futuro". Aedipe- Deusto, Madrid-Bilbao.
- Pérez, J. L. (1997) "¿Existe un modelo de cultura empresarial que propicie el éxito?". Revista de la Asociación Española de Dirección de personal.
- Rogosky, I. (1988) "Diagnóstico de la Cultura de Empresa". Ponencia presentada en la XXIII Jornada de Estudio de Aedipe. Madrid.
- Sapir, E. "Anthropologie" (1967) (trad. Franc.). Editorial Minuit. Paris.
- Viadana, Zubeldía y otros. (1997) "La incomunicación frente a la información". III Simposio Internacional y II del Cono Sur de Análisis Organizacional. Buenos Aires.
- Schein (E.H.) (1985) "Organizational culture and leadership", San Francisco, Jossey Bass
- Thevenet, M. (1992) "Auditoría de la Cultura empresarial". Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid.

ⁱ Landier, H. (1992) "La empresa pluricelular" en "La dimensión humana de la empresa del futuro". Aedipe-Deusto, Madrid-Bilbao.