

Compilador - JUAN JAVIER VESGA RODRÍGUEZ

MEMORIAS DEL SEMINARIO

Gestión de la cultura organizacional

Septiembre 1, 2 y 3 de 2010
Villa Asís, Jamundí, Valle



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
SECCIONAL CALI

Dirección de Planeación

GRUPO DE INVESTIGACIÓN
Estéticas urbanas y socialidades

Línea Estudios interdisciplinarios
sobre el Trabajo y las Organizaciones



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
SECCIONAL CALI

Memorias del seminario Gestión de la cultura organizacional

Villa Asís, Jamundí, Valle

Compilador

JUAN JAVIER VESGA RODRÍGUEZ

Dirección de Planeación

GRUPO DE INVESTIGACIÓN

Estéticas urbanas y socialidades

Línea Estudios interdisciplinarios
sobre el Trabajo y las Organizaciones

2011

Título: ***Memorias del seminario
Gestión de la cultura organizacional***

Compilador: Juan Javier Vesga Rodríguez

ISBN: 978-958-8436-56-2

Rector
Fray Álvaro Cepeda van Houten, OFM

Secretario
Fray Hernando Arias Rodríguez, OFM

Vicerrector Académico
Juan Carlos Flórez Buriticá

Vicerrector Administrativo y Financiero
Félix Remigio Rodríguez Ballesteros

Director de Planeación
Juan Javier Vesga Rodríguez

Directora Investigaciones
Angela Rocío Orozco Zárate
e-mail: aorozco@usbcali.edu.co

Director Proyección Social
Ricardo Antonio Bastidas

Coordinador Editorial
Claudio Valencia Estrada
e-mail: clave@usbcali.edu.co

Diseño y diagramación: Edward Carvajal A.

Universidad de San Buenaventura, seccional Cali

La Umbría, carretera a Pance

A.A. 25162

PBX: (572)318 22 00 – (572)488 22 22

Fax: (572)488 22 31/92

www.usbcali.edu.co • e-mail: EditorialBonaventuriana@usbcali.edu.co

Cali - Colombia, Sur América

Este libro no puede ser reproducido total o parcialmente por ningún medio sin autorización escrita de la Universidad de San Buenaventura, seccional Cali.

Cali, Colombia
2011

Tabla de contenido

Agradecimientos	7
Presentación.....	9
La cultura organizacional y los sistemas de gestión de la calidad.....	11
JUAN JAVIER VESGA RODRÍGUEZ	
Conceptualizaciones sobre cultura organizacional	15
CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ	
Gestión de la cultura organizacional.....	41
CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ	
Cambio cultural	61
CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ	
Palabras de finalización del evento	81
FRAY ÁLVARO CEPEDA VAN HOUTEN, OFM.	
Bibliografía	85



Agradecimientos

Los miembros del grupo de investigación expresan sus agradecimientos al señor Bernardo Muñoz, director del Departamento de Audiovisuales de la Universidad de San Buenaventura, seccional Cali, y a sus colaboradores Diego Cruz y John Jamer Valencia, quienes realizaron las grabaciones de las ponencias; igualmente agradecen el valioso trabajo de transcripción hecho por la estudiante Deisy Maldonado, de la Facultad de Psicología y auxiliar en el proyecto de investigación, así como el laborioso trabajo de revisión y ajustes hecho por la señorita Rocío Ballesteros, asistente de la Dirección de Planeación de la misma universidad.



Presentación

El presente documento es producto del seminario sobre gestión de la cultura organizacional llevado a cabo los días 1, 2 y 3 de septiembre de 2010 en la casa de encuentros Villa Asís de la comunidad franciscana en Jamundí, Valle, cerca de la ciudad de Cali, con funcionarios de la Universidad de San Buenaventura, seccional Cali, en el marco del desarrollo de la investigación *Caracterización de la cultura organizacional en una institución de educación superior como plataforma para la implementación de un sistema de gestión de la calidad* y de la implementación de un modelo integrado de gestión de esta institución.

Al seminario asistió, como invitado especial, Carlos Eduardo Méndez, docente de la Universidad del Rosario en la ciudad de Bogotá, quien muy cordialmente estuvo compartiendo con el equipo participante en el seminario, sus ideas y experiencias en el tema de la cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión en las organizaciones colombianas. En el presente documento se citan las reflexiones presentadas por el profesor Méndez en el desarrollo del seminario.



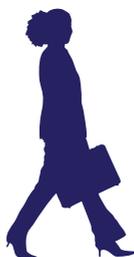
La cultura organizacional y los sistemas de gestión de la calidad

JUAN JAVIER VESGA RODRÍGUEZ
Director de Planeación
Universidad de San Buenaventura, seccional Cali



La implementación de modelos de gestión basados en sistemas de gestión de la calidad es una estrategia que ha tenido una gran impulso en las organizaciones en los últimos 30 años como mecanismo para aumentar su competitividad en el mercado, estrategia que ha estado fundamentada en Deming, quien impulsara el movimiento de la calidad total en el Japón, en la década de los 50, y particularmente desde los inicios de la Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) en 1947 y la publicación por primera vez de las Normas ISO en 1987.

En Colombia, las instituciones de educación superior también han estado incorporando esta estrategia de gestión; es así que instituciones como la Universidad de San Buenaventura, seccional Medellín; la Universidad Militar Nueva Granada o la Universidad Tecnológica de Bolívar, entre otras, han logrado ya su certificación en ISO 9001.



Pero la implementación de un sistema de gestión de la calidad implica un cambio de paradigmas en los sujetos que la conforman, en la manera de ver y comprender la organización, pues las prácticas cotidianas en la dinámica organizacional son mediadas por los significados construidos por las personas que la conforman, y al instaurar un nuevo sistema de gestión cambian las prácticas y los sistemas de trabajo, lo que implica necesariamente una resignificación de la relación de los sujetos con el trabajo. Para lograr un cambio en la organización “es necesario cambiar las conductas de las personas y debido a que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional [...]. El cambio organizacional, en este sentido, pretende que introduciendo nuevas filosofías y valores por los directivos, los individuos rompan con viejos patrones y adquieran unos nuevos” (García, 2006, pp. 165-166), lo cual representa un cambio en la cultura organizacional en términos de significados y sentidos del quehacer de las personas en la organización.

Debido a que la cultura comprende sistemas de creencias y significados compartidos en una organización, si tales creencias van en contravía de lo que plantean las estrategias corporativas o si los significados son contrarios a los referentes estratégicos, tales estrategias no podrán llevarse a feliz término. Tal como lo expresan O'Reilly y Chatman (1996, citados en Pfeffer, 2000), “el compromiso es un mecanismo importante mediante el cual es posible construir culturas fuertes” (p. 164), y sin el compromiso de las personas que conforman una organización no será posible llevar a cabo las estrategias organizacionales y por tanto se dificultará la gestión gerencial.

Para Vargas y Guillén (2005) la cultura y la estrategia son como las fuerzas centrífugas y centrípetas que equilibran el desarrollo y las transformaciones de las organizaciones. Mientras que la estrategia impulsa la organización hacia un desarrollo permanente, la cultura mantiene la adecuada cohesión que integra y estabiliza. Estos dos aspectos se necesitan mutuamente, se complementan de tal manera que facilitan el desarrollo organizacional e impiden que la organización se fragmente.

Otro aspecto importante de la relación entre cultura y estrategia se refiere al hecho de que para llevar a cabo la estrategia se debe actuar sobre el desempeño de las personas que laboran en una organización. La estrategia en el papel no funciona; ésta debe ejecutarse a través de las personas y su desempeño. Respecto de la cultura, en las organizaciones “se comparten creencias, normas, rituales que pueden ejercer una influencia importante en el desempeño de todo el grupo de la empresa (Mantilla y Tinoco, 2001, citados en Peralta, 2005).

El análisis y comprensión de la cultura organizacional se hace necesario como punto de partida para la implementación de sistemas de gestión de la calidad, ya que como lo plantean Hellriegel y Slocum (2004) siguiendo a Meyer (2001), “la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización” (p. 378). En tal sentido, dicho patrón se establece a partir de las prácticas y saberes cotidianos, por lo que se requiere conocerlos en profundidad para identificar hasta dónde las creencias, expectativas, ideas, valores y actitudes constitutivos de la cultura organizacional, favorecen u obstaculizan la implementación de un nuevo sistema de gestión organizacional.

A continuación se citan las experiencias e investigaciones del profesor Carlos Méndez (2010), quien reflexiona sobre la relación entre cultura organizacional y sistemas de gestión.



Conceptualizaciones sobre cultura organizacional

CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ
Universidad del Rosario



Hace tres años, en una empresa de Medellín que me contactó precisamente también a raíz de mi libro¹, decían: *Nosotros queremos hacer un proceso de transformación cultural y queremos saber investigar acerca de la transformación cultural*. Entonces buscaron a algunos académicos, fueron a cuatro universidades, se comunicaron con firmas de consultoría y dos empresas que habían hecho procesos de transformación cultural, fueron a Bogotá y me hicieron una entrevista en profundidad, digamos que de unas dos horas y media, para conocer un poco de los planteamientos del modelo. Les dije que me encantaría conocer los resultados de la investigación para saber qué estaba pasando aquí en relación con la cultura organizacional, y ellos, muy queridos, la compartieron conmigo e incluso les dije que podíamos escribir un artículo, cosa que quedó en remojo; pero en verdad valdría la pena escribir



1. El profesor Méndez se refiere al libro *Transformación cultural en las organizaciones*, publicado por Editorial Limusa y la Universidad del Rosario, en Bogotá, en 2006.

el artículo. ¡Imagínense los resultados! Cuatro académicos, cuatro firmas de consultoría y dos empresas que han hecho procesos de transformación cultural. Todos manejamos conceptos diferentes, metodologías distintas, propuestas distintas, aunque quizás coincidimos en algunos temas.

Por otro lado, la cultura se volvió tema interesante desde la década de los ochenta por algunos libros. Creo que el pionero al respecto fue William Ouchi con *La teoría Z*. Luego, en los años noventa, conocimos la obra de Peters y Waterman *En busca de la excelencia*. Más tarde el libro *Contra la corriente*, de Ricardo Semler, que muestra la transformación cultural de su empresa en Brasil. Y así han ido apareciendo muchos otros libros que tocan con la cultura organizacional. Ahora bien, si uno mira los textos de administración y de comportamiento organizacional de los ochenta, ellos contenían si acaso dos renglones sobre cultura; los libros de 2010 contenían ya dos o tres capítulos sobre el tema; pero hoy ya tenemos libros completos dedicados a la cultura, pues actualmente todas las empresas quieren hablar sobre cultura. Hay, por supuesto, diferencias conceptuales y metodológicas, todas ellas respetables, pues nadie es dueño de la verdad en esto de las ciencias sociales. Todo depende de la perspectiva desde la cual tú mires el mundo y la realidad. Cada quien es dueño de su verdad.

¿Qué motiva el estudio de la cultura organizacional y qué la motivó en mi caso personal? Al respecto, quiero comentarles: empecé a trabajar el tema de cultura en alguno de esos treinta y tres años que llevo en la Universidad del Rosario y de los diez que estuve en el sector privado y en una firma de consultoría. Eso fue a mediados de los noventa, década en la que se despertó un gran interés por todo lo relacionado con las tecnologías de gestión, servicio al cliente, calidad total, mejoramiento, reingeniería, *benchmarking*, empoderamiento, justo a tiempo, hasta que llegamos hoy al *balance scorecard*. Yo llamo a todo eso tecnologías y herramientas de gestión. Y desde esa época me generaron una preocupación muy grande: ¿por qué sería que esas tecnologías de gestión no tenían éxito en Colombia? Porque esas tecnologías de gestión se nos están convirtiendo en modas, las empresas invierten para ello grandes cantidades de dinero y resulta que sus esfuerzos muchas veces no dan los resultados que los empresarios esperan. Por fin creo que me aproximé a una respuesta. El año pasado publiqué el libro *Tecnologías y herramientas de gestión*, en el cual hago un análisis de lo que pasó en cuatrocientas veinte empresas entre 1999 y 2009, ¿y qué encontré? Que parte del problema, razón por la cual las tecnologías de gestión han fallado o fracasado en nuestro país, está en la cultura de las organizaciones. ¿Por qué? Porque la cultura de las organizaciones, que expresa y manifiesta los comportamientos que comparten todos sus miembros, es la que requieren esas tecnologías de gestión. Lo veremos más adelante.

¿Cuáles son las condiciones que se requieren? Mientras nosotros somos individualistas y no trabajamos en grupo, las tecnologías de gestión dicen: trabajemos en grupo. Mientras nosotros somos sumisos a una autoridad que limita nuestra iniciativa y creatividad y hacemos lo que el jefe nos indica, las tecnologías de gestión nos advierten: necesitamos que la gente trabaje, que tenga iniciativa y que tenga creatividad. Entonces, cuando empezamos a mirar un poco las características del comportamiento de las organizaciones colombianas y qué las caracteriza, encontramos que ellas no llenan los requerimientos de una cultura de participación, de involucrar a las personas... pero personas capaces de tomar decisiones, etc., lo cual es una gran limitante para que esas tecnologías de gestión tengan el éxito que otras culturas y otros países han tenido.

La aparición de las tecnologías de gestión es un elemento importante porque ha motivado el estudio de la cultura. La gente está diciendo: ¿por qué fracasa? ¿Qué es lo que pasa con los procesos de cambio que se hacen en las organizaciones para que no funcionen de manera adecuada? La respuesta está en la cultura: las personas no tienen las condiciones ni las características ni adoptan los comportamientos para que esas situaciones se den.

Al mirar los modelos organizacionales colombianos, yo generé una hipótesis: *la teoría organizacional determina el modelo de gestión, y el modelo de gestión determina la cultura*. Colombia es un país de América Latina, y en muchos países de América Latina el modelo que predomina en la gestión de las empresas es el taylorista y el weberiano: somos hijos de Taylor y de Weber, eso no lo podemos negar. Además, es sorprendente comprobar cómo en este mundo de hoy todas las organizaciones están fascinadas con la ISO, porque es un elemento indispensable para poder ser competitivo. Ahora bien, cuando uno mira la ISO se da cuenta de que es un altar a Taylor y Weber y entonces la gente dice: “No. Es que Taylor y Weber están mandados a recoger”, y a mí me critican: ¿Usted en pleno siglo XXI enseñando Taylor y Weber? –porque yo enseñé teorías organizacionales–. Eso está mandado a recoger; eso no sirve para nada. Y me digo: ¿será cierto?, porque he podido demostrar que en las organizaciones colombianas el modelo vigente es el modelo taylorista y weberiano; sin embargo, ha habido un avance importante en la teoría de las relaciones humanas, y esta teoría nos genera otro tipo de comportamientos, nos genera situaciones distintas y modos diferentes de administrar las organizaciones. Por fortuna estas teorías se han ido incorporando poco a poco en muchas de nuestras organizaciones, especialmente en las grandes, ya que las pequeñas y las medianas son todavía muy tayloristas.

Los trabajos de los autores que les mencioné anteriormente reiteran la necesidad de entender al hombre en su comportamiento dentro de la organización. En el modelo taylorista el hombre se asimila a una máquina; la gerencia no se

preocupa por el hombre, lo que le preocupa es que sea eficiente, que sea productivo. Sin embargo, hemos visto que el postulado de Elton Mayo de tener una visión integral del hombre está haciendo eco en las organizaciones; o sea, cada vez toma más protagonismo el hombre y de ahí nace el interés por entender su cultura y sus comportamientos en la organización.

Un aspecto clave del problema, pienso yo, es que si generamos procesos de cambio sin tener en cuenta la cultura, estaremos sujetos al fracaso, porque una cosa es la cultura que uno piensa que tiene la organización y que tienen las personas, y otra la cultura que viven las personas en la organización. Entonces, esa cultura tenemos que comprenderla y entenderla, tenemos que identificarla claramente. ¿Por qué? Porque ese es el insumo que necesitamos para hacer cualquier proceso de cambio en la organización. Porque para cualquier proceso de cambio que uno quiera hacer en la organización tiene que meterse en sus paradigmas, tiene que meterse en sus creencias, tiene que meterse en sus comportamientos, tiene que meterse en la cultura, en la cultura individual, la forma como se vive esa cultura individual. Si no tomamos en cuenta al hombre, los procesos de cambio serán un fracaso y pienso que ese es uno de los problemas más grandes de la empresa colombiana, y debe ser objeto de una discusión más profunda. ¿Por qué fracasan los procesos de cambio en las empresas colombianas? ¿Cuál es la causa? Hay empresas que han invertido millones y millones de pesos en procesos fallidos, como me decía un alumno hace unos años al comentarme el caso de una empresa muy importante del sector editorial en Bogotá, que había invertido quinientos millones de pesos en un consultor de mejoramiento continuo, y después de un año la empresa iba para atrás. Por supuesto le costó la cabeza al presidente de la compañía y obviamente la imagen a ese consultor. ¿Qué pasó? Se desconoció, creo yo, en alguna medida la cultura y el comportamiento de las personas.

Otro factor que creo influyó mucho en que este tema se haya vuelto importante es que toda la literatura organizacional, los libros que al respecto han llegado, las discusiones que se han dado en las empresas y en la misma academia hacen que el empresario empiece a mostrar interés por el tema, que los directivos de las organizaciones comiencen a comprender que la cultura hay que involucrarla en su gestión y que es importante abordar el tema para poder desarrollar y orientar la organización hacia el logro de sus objetivos. Indudablemente, todo nuevo conocimiento tenemos que involucrarlo en la academia; creo que todos somos académicos. Pienso que esa es la vivencia más rica de la academia: que uno tiene que estar en la frontera del conocimiento permanentemente. Entonces se vio la necesidad de incorporar al currículo esos nuevos conocimientos sobre la cultura organizacional para poder estudiarla y comprenderla, e igualmente llevarla al nivel de consultoría y aplicarla en las empresas.

Estas son algunas reflexiones para comprender por qué se volvió importante el tema de cultura, que indudablemente hoy en día está mucho más alineado con la competitividad de las organizaciones y su estrategia. En definitiva, las organizaciones pueden hacer grandes esfuerzos para desarrollar o incorporar tecnologías, pero si las personas no les marchan a esas estrategias y a esa tecnología, todos los esfuerzos serán perdidos. Inclusive hoy podríamos pensar en el triángulo estrategia-cultura-estructura, como dice Michael Porter: la estrategia está encadenada con la estructura y la estructura tenemos que mirarla desde una dimensión totalmente distinta: la de la cultura. Son tres elementos amarrados: estructura-estrategia y estructura-cultura.

Muy bien. Con base en todo lo anterior, y a partir de una reflexión de hace ya quince años, al preguntarme por qué fracasaban las tecnologías de gestión, y entender que el problema de las tecnologías era un problema de cultura, construí mi propia definición de cultura. Para ello empecé por investigar el tema de la cultura organizacional, pero después de haber elaborado la definición, me empezaron a dar mucho garrote. El garrote académico es bienvenido y para eso uno escribe, para que le den duro, porque cuando a uno le dan duro lo hacen reflexionar y lo hacen entender el cuento. Se criticaba que mi definición era tautológica, porque incluía el concepto de cultura en cultura; por eso, antes de presentarles el modelo haré una corta justificación de él.

Para llegar a él, partí de dos conceptos: el concepto de sociedad y el concepto de organización. O sea, partí desde lo más macro. Definitivamente el hombre es un ser social y su supervivencia depende de su capacidad de interactuar con otros seres humanos, con lo cual justamente desarrolla unos conocimientos que generan, a su vez, unos procesos sociales con los que ese ser humano interactúa. A la sociedad yo la llamo una categoría mayor porque posee una compleja red de interacciones y relaciones entre los individuos que buscan satisfacer sus necesidades; pero la sociedad no solamente satisface las necesidades del individuo particular sino las necesidades sociales como tales, que finalmente se expresan en las llamadas instituciones sociales. ¿Y qué son las instituciones sociales? Lineamientos generales bajo los cuales se organiza la sociedad para satisfacer las necesidades de sus individuos.

Entonces, hablando en pensamiento complejo, tenemos que referirnos a la sociedad, porque ahora están de moda las ciencias de la complejidad, y yo pienso que la sociología es por antonomasia la ciencia de la complejidad, la cual nos ayuda a entender los comportamientos sociales a partir de las múltiples maneras como se relacionan e interrelacionan las personas. Esas relaciones me hacen recordar a Emile Durkheim y su sociedad orgánica. ¿De dónde surge la sociedad orgánica? De una sociedad basada en la división del trabajo y la especialización, que hace

que las personas necesariamente tengan que actuar de determinada manera, con base en la cohesión y la solidaridad para satisfacer las necesidades de los individuos, de la sociedad misma y de los grupos. ¿Qué quería decir Durkheim con esto? Que la sociedad es una categoría mayor de organización social de altísima complejidad por la forma como en ella se interrelacionan las personas.

La organización tiene muchas cosas comunes con la sociedad. Indudablemente la organización es también el resultado, es un sistema social, pero tiene una característica: se construye de una manera deliberada, con un propósito determinado, con un fin claro, con unas metas claras orientadas a producir bienes y satisfacer las necesidades de las personas, y en ellas hay unos procesos de interacción permanentes, pero en una dinámica muy distinta a la que se da en la sociedad, porque justamente esas relaciones se producen en el marco de una estructura: personas que trabajan juntas, que coordinan actividades, que cumplen diferentes actividades y roles y se presentan unos claros núcleos de poder. Es una dinámica muy particular; tanto, que cuando uno mira y dice: Oiga, la complejidad y la dinámica de la sociedad son muy distintas a las de la organización; son dos entes sociales que tienen cosas similares pero distintas. La organización es un sistema abierto y además en permanente proceso de cambio y administración de recursos.

¿Y a qué viene toda esta presentación? A que cuando tú miras la definición que la sociología da de cultura para la sociedad, encuentras que el núcleo central de la definición es que la cultura son mitos, ritos, historias, valores, creencias, ideologías, símbolos, lenguaje, etc., y cuando miras la definición de cultura en la organización ves que también son mitos, ritos, historias, valores, ideologías, creencias. Esa es mi preocupación: si son dos entes sociales distintos, ¿por qué les aplicamos el mismo concepto? Una persona que sabía de lingüística me decía: es que el diccionario de la Real Academia Española dice que cultura es eso. Sí, le respondía yo, pero es que el diccionario seguramente tomó como referencia a la sociedad. Son dos entes sociales distintos, con dos dinámicas distintas, con dos dinámicas particulares; para mí el uno en una categoría mayor con una complejidad muy diferente a la complejidad de la organización, y por tanto con dos formas de dinamizarse de manera completamente diferente.

Según lo anterior, esta era y sigue siendo mi pregunta: si son dos entes sociales diferentes, ¿por qué les aplicamos el mismo concepto? Así que me salí de esa definición, me liberé de ese concepto y me rebelé contra la sociología. De esta manera, quise definir cultura –basado en la sociología, obviamente– y dije: La cultura es primero una conciencia colectiva. ¿Qué me enseñó que la cultura era una conciencia colectiva? Cuando empecé a hacer mi investigación hace quince años, revisé el estado del arte en ese entonces y leí un libro lindísimo

que casi todos conocemos: *El pavo real en el reino de los pingüinos*². Pero a quienes no lo han leído simplemente se los resumo en tres minutos: es la historia de un pavo real que era un gran ejecutivo –porque es una fábula empresarial–, que trabajaba en la tierra de las esperanzas o las oportunidades, hasta donde van los pingüinos a decirle: “Usted es un gran ejecutivo, véngase a trabajar con nosotros”. Al tipo seguramente le ofrecieron tres pesos más porque lo contrataron y se fue a trabajar al reino de los pingüinos. Pero cuando llegó los pingüinos le empezaron a exigir que actuara como pingüino, que pensara como ellos, que actuara como ellos; inclusive, dice la narración, cuando el pavo real desplegaba sus alas llenas de colorido, los pingüinos mayores se molestaban y le decían: “Usted tiene que vestirse como pingüino”. Para abreviar la historia, en el reino de los pingüinos el pavo tenía que ser pingüino, tenía que comportarse como ellos o de lo contrario no encajaba. ¿Qué quiere decir esto? Que si no soy pingüino no encajo en la organización, y si no soy pingüino es porque no me comporto como los pingüinos, no actúo, no pienso, no vivo, no me visto y no genero comportamientos similares a los de los demás. Bueno, el pavo terminó regresándose a la tierra de la esperanza, donde hay una cultura particular, pero muy distinta a la cultura de la tierra de los pingüinos. Finalmente, eso me hizo reflexionar si todas las organizaciones son como pingüilandia.

Cuando uno llega a una organización empieza a mirar cómo se comportan los demás y hace preguntas como: “¿A qué hora es la entrada?”. “Aquí llegamos a las siete de la mañana”. “¡Uy!, ¿a las siete?”. “Sí, porque el jefe llega y pregunta por uno, y todos llegamos a las siete”. “¿Y a qué hora es la salida?”. “Todos se van a las cinco”. “¿Y cuál es la hora del almuerzo?”. Y, por su lado, las pingüinas empiezan a mirar cómo vienen vestidas las otras pingüinas al trabajo, para ver qué ropa compran y no ir a hacer el oso. “¿Le dicen al jefe doctor?”. “No, le dicen don; no le dicen Juancho”. “¡Ah, bueno! Perfecto”. Así empieza uno a asimilar el lenguaje, los comportamientos y la forma de cada organización, que son distintos. Cuando alguien llega a una organización, pregunta, mira, observa, y con la inducción que le dan sus compañeros en su proceso de integración aprende cómo se relacionan las personas; es decir, aprende la cultura de esa organización. Esto me hizo recordar a Emile Durkheim y saqué el cuento de que la cultura en la organización es también una conciencia colectiva. Claro, en ciertos aspectos todos actuamos, pensamos y nos comportamos de la misma manera. Esos comportamientos que todos compartimos, que forman parte de nuestra vida, de nuestra actividad diaria, se expresan en unos sistemas de significados que nos identifican y diferencian, y en eso coincidimos con muchos sociólogos, que hablan de que la cultura expresa significados, formas de pensar,

2. El profesor Méndez se refiere al libro *Un pavo real en el reino de los pingüinos*, de Hateley y Schmindt.

formas de actuar, comportamientos sociales. Indudablemente esos comportamientos, formas de actuar, de pensar, de sentir, significados compartidos, nos identifican y nos diferencian de otro. Cada organización tiene sus propios parámetros de comportamiento, cada organización tiene sus propias reglas, normas de comportamiento que son resultado de la cultura que se comparte y que ha desarrollado en alguna medida la misma organización, y esos comportamientos todos debemos asimilarlos, todos debemos aprenderlos y se vuelven legítimos o ilegítimos si no lo hacemos de acuerdo con ella; por eso se institucionalizan y se estandarizan esos comportamientos.

Pero entonces, decía yo, ¿esos comportamientos y esas conductas sociales de dónde vienen? Si no son mitos, ritos, historias, valores, ideologías, creencias, símbolos, lenguaje, tienen que venir de algún lado. Y aventuré una primera reflexión: vienen del concepto que tiene el líder sobre el hombre. ¿Y de dónde salió eso? De otro libro maravilloso, *Contra la corriente*, de Ricardo Semler, de la década de los noventa, en el cual el autor muestra todo el cambio que hizo en Brasil la cultura de la empresa de su padre. Fueron dos culturas completamente diferentes. Una, la que vivían los obreros y los empleados cuando su padre era el presidente, y otra la que él construyó cuando llegó a la presidencia. Semco se llama la empresa, y es un grupo empresarial hoy en día muy importante en el Brasil. Dice el libro que hay miles de brasileños ansiosos porque han presentado la hoja de vida a Semco con la esperanza de que algún día los llamen a trabajar en esa organización, porque es una empresa muy particular, con un enfoque humanista. Simplemente traigo a colación una anécdota que cuenta Semler en su libro y que le ayuda a uno a entender ese concepto que tiene el líder sobre el hombre. Dice Semler:

Algún día miraba la salida de los obreros de la fábrica y veía que los estaban requisando, por lo que le dije a un vicepresidente: '¿Por qué requisan a los obreros?' 'Porque son ladrones y si no los requisamos, nos roban'.

Eso es producto de un concepto particular de la naturaleza humana. Hablando del cumplimiento de horarios y demás, agrega Semler, no tengo por qué controlar a mis empleados si son padres de familia, hombres responsables que educan a sus hijos y eligen diputados y nombran gobernantes.

Ese es otro concepto sobre la naturaleza humana. Así, de acuerdo con lo que pienso que son mis empleados, la gente que manejo en la organización, puedo generar parámetros de cultura que se reflejarán en sus comportamientos.

Con base en esto me dije: Hay una serie de comportamientos propios de la cultura, producto de la filosofía del fundador de la empresa. Cuando tú miras empresas como Norma, como Carvajal, como Corona, de Echavarría; Carulla

en su primera época, de don José Carulla, te das cuenta de que son empresas bastante centradas en la parte humana; de que los empleados son importantes para los fundadores; de que hay políticas de desarrollo de las personas; de que hay muy claramente establecidos unos elementos filosóficos de la compañía en relación con esa dinámica empleados-organización. El fundador indudablemente genera una dinámica, pero los administradores deben ser fieles a ella, porque los fundadores son pasajeros. En una organización muy grande de este país, en la cual hice un estudio de cultura en 1999, encontré una cultura con unas características muy importantes, pero hoy día es muy distinta. ¿Por qué? Porque cambió el presidente, y con él cambiaron la cultura y la dinámica de la organización. En pocas palabras, los administradores son agentes de cambio muy importantes y generadores de cultura en la organización de acuerdo con el concepto que tengan sobre el hombre.

A continuación reflexioné sobre la importancia de la estructura. Finalmente, la estructura guía nuestros comportamientos en la organización, nuestro cargo, nuestras funciones, nuestros procesos, nuestros procedimientos; hace que tengamos claro todo. Ahí sí que nos vuelve más pingüinos. “Me voy de viaje”: “Llene la forma 3-33, tráigala con quince días de anticipación firmada por su jefe, y el jefe de su jefe, y el jefe del jefe de su jefe, o no hay viáticos y no hay pasaje...”. Y todos hacemos lo mismo. No estoy criticando eso; es parte de la cultura, todas las organizaciones son así.

Analiqué, entonces, lo que es el sistema cultural, y ahí entra a jugar entonces la sociología; mitos, ritos, historias, lenguaje; lo que Parsons llama *sistema cultural*. Y el clima organizacional es, definitivamente, algo que hay que mirarlo desde la perspectiva de la cultura, porque es un reflejo de la cultura de la organización. El clima organizacional también es un elemento que impacta la cultura y la cultura impacta el clima de la organización.

En definitiva, hay una mutua interrelación e influencia entre los cuatro elementos vistos: el concepto que tiene el líder sobre el hombre, los comportamientos propios de la cultura empresarial, la estructura, y el sistema cultural.

En resumen, desde la perspectiva de Durkheim y Parsons: el hombre llegó a una organización; en esa organización estableció unos procesos sociales; eso dio lugar al concepto de estructura social; en esa estructura social las personas actúan de acuerdo con la forma como encuentran que son las condiciones, el sistema social; y en ese sistema social hay un sistema cultural, o sea hay unos comportamientos, valores, significados compartidos que pueden influir en el comportamiento de las personas. Inclusive uno puede ser producto de la organización porque la organización puede influir en nuestra personalidad: podemos

adoptar maneras de actuar propias de esa organización en la cual vivimos y con la cual establecemos relaciones sociales, lo cual nos llevaría a que terminemos aceptando y compartiendo una conciencia colectiva y la conducta que se espera tengamos en la organización.

La cultura organizacional está definida por estos cuatro elementos, a los que yo llamo variables de entrada. Todos se interrelacionan: el concepto que yo tenga sobre el hombre puede generar creencias, puede determinar una estructura rígida en que no haya delegación y no haya autoridad, y un clima determinado. Así mismo, la estructura puede incidir en las otras variables de mi definición acerca de lo que es la cultura organizacional.

- El concepto que el fundador o líder tiene sobre el hombre.
- La estructura.
- El clima de la organización.
- Sistema cultural: ideologías, normas, valores, costumbres, etc.

Figura 1. Componentes de la cultura organizacional



Fuente: Méndez, 2010.

Ahora bien, miremos en detalle cada uno de estos elementos:

Primero. El concepto que el fundador o líder tiene sobre el hombre. En la cultura organizacional pesa mucho la idea que tenga un líder sobre la naturaleza humana, sobre las personas con quienes trabaja. Al respecto, ¿cuántas veces hemos escuchado opiniones de los jefes sobre sus subalternos? ¿O son pilosos, o son inteligentes, o son medio burros, o son perezosos... Y estos conceptos sobre la naturaleza humana tienen consecuencias directas sobre la cultura organizacional. Por ello, si tú miras a McGregor y su famosa teoría X y Y, este autor

parte de unos supuestos indudablemente cuestionables, pero que tienen que ver con un particular criterio sobre la naturaleza humana: como es perezoso y no le gusta el trabajo, pues hay que aplicarle la teoría X; como aquel tiene iniciativa y le gusta hacer el trabajo hay que aplicarle la teoría Y. Kenneth Blanchard y Paul Hersey en el enfoque situacional dicen: el estilo de liderazgo depende de la madurez del empleado: si es inmaduro y no tiene compromiso ni las competencias necesarias para hacer su trabajo, hay que controlarlo mucho; y si el hombre es maduro y tiene compromiso y las competencias necesarias, hay que delegarle. Así, partiendo del concepto que tengamos de la naturaleza humana manejamos a las personas y determinamos los comportamientos que deben asumir en la organización. En otras palabras, de acuerdo con el criterio que tengan los líderes sobre sus empleados crean esa conciencia colectiva que obviamente las personas van a aceptar como parte de su rutina y de su vida diaria en la organización.

En mi afán de indagar cuál es el concepto que tiene el líder sobre el hombre, cometí mi primera falla en el año 95. En el primer estudio que hice le pregunté a un empresario qué era para él el trabajador. Por supuesto, me contestó que era la octava maravilla del mundo, que necesitaba mucho de los empleados, etc. Y digo que cometí un error porque para formarse una idea acertada al respecto hay que ver objetivamente cómo los trata. Así, encontré que hay unos elementos muy importantes que pueden dar luces sobre el concepto que del hombre tiene el líder, viendo la cotidianidad de lo que pasa en la organización. Cuando el líder piensa que el hombre es solamente un elemento de producción y que lo importante es maximizar su trabajo para que sea eficiente y altamente productivo, está echando mano de un concepto taylorista: “Como a mí sólo me interesa que usted produzca, no me importa lo demás que lo pueda afectar”. Muchas veces cuando uno está en gestión humana le dicen: “Hay que despedir a un personaje”, y uno replica: “¿Por qué hay que despedirlo?”, “Porque no es eficiente, porque no es bueno, porque no produce lo que esperamos de él”. Fíjense que ahí hay un concepto de hombre, que es respetable. No estoy cuestionando nada de eso. Es perfectamente aceptable. Lo que quiero significar es que hay una posición clara: si no produce no sirve. Es un criterio que forma parte de la vida de la organización: la organización no es para ir a jugar. ¿Y el salario? ¿Cuánto le pago? Al respecto, tenemos que ver cuáles son las políticas salariales de la organización. No es cuánto quiera yo pagarle, sino cuáles son las políticas alrededor del salario. ¿Y cuáles son los sistemas de ascensos, y las políticas de motivación, de incentivos, de desarrollo? ¿Qué veo yo en esa persona? ¿Un hombre solamente motivado por el salario y por lo tanto alguien a quien tan solo puedo motivar con dinero? ¿O es una persona que a más del salario tiene en cuenta otras recompensas, otras satisfacciones? Todo depende del concepto de hombre que tengamos en cada caso específico. Por otro lado,

¿estoy dispuesto o no a invertir en el desarrollo de mi gente, a capacitarla y, obviamente, a entrenarla? ¿Invierto en ese propósito?

Algún día me decía el presidente de una empresa: “Oiga, Carlos, hagamos esto o aquello porque nunca he invertido en mi gente”. Bueno, invirtió en su gente y hoy es una empresa muy reconocida en este país. Por tanto, ¿estoy dispuesto a invertir en la gente? Y si es así, ¿cuánto? Eso depende de la concepción que tengo de las personas, de ese ser humano vinculado a mi organización. ¿Le estoy dando o no la posibilidad de que despliegue su iniciativa y su creatividad? ¿Qué tantas oportunidades le estoy dando a ese ser humano para que pueda empoderarse, para que pueda moverse en el ámbito de mi organización, para que establezca relaciones sociales?

Cuando uno mira el caso colombiano respecto de los elementos que tienen que ver con la interacción social, encuentra algunas curiosidades. Hay una variable en la medición del clima organizacional que se llama *relaciones interpersonales* y es bien singular: “¿Está usted de acuerdo?”, o “¿qué importancia le da usted a que la empresa organice actividades recreativas, deportivas y sociales?”. Muy importante, responden muchos. “¿Con qué frecuencia participa usted?”. Casi nunca, dicen a renglón seguido. ¿Estamos locos o qué? Sí, es muy importante, pero no participo: eso es parte de nuestra cultura. No hemos podido entender la importancia de fortalecer grupos informales en las organizaciones, y que ello no solamente se logra a través de actividades recreativas, deportivas y sociales, sino que hay otras formas de mejorar la calidad de la interacción social. Y voy a hablar mucho de la calidad de la interacción social porque es un componente fundamental de la cultura organizacional, una macro-tendencia de este componente esencial.

Algún día escuchaba una conferencia en Management TV, un canal maravilloso de DirecTV para nosotros los académicos de la administración, porque allí entrevistan a los mejores autores y los mejores conferencistas del mundo en la materia. En una de esas conferencias un experto brasileño disertaba ante un auditorio de quinientas personas sobre la felicidad en las organizaciones. Porque hoy en día se habla de que en las organizaciones las personas tienen que estar felices, y la felicidad, decía el estudioso, no es solamente hacer actividades deportivas, recreativas y sociales. La felicidad es que las personas se sientan bien en todos los procesos de interacción social de la organización; cuando la gente es más feliz es más productiva y más eficiente. En Europa hoy día, sobre todo en Francia, está sobre el tapete este tema de las relaciones sociales y las condiciones laborales. “Si a mí me importas tú, invierto en ti. Tengo limitaciones presupuestales, pero voy a hacer los mayores esfuerzos para que estés bien”. Ahí hay una concepción de hombre diferente a la taylorista. En el otro extremo: “Ustedes

son una máquina de producir, ¡pues produzcan! No me preocupa darles buenas condiciones de trabajo ni tengo ningún interés en que interactúen. Les pago solamente el salario que manda la ley”. Y el otro: “Usted me interesa como ser humano, me interesa que sea feliz; voy a brindarle las mejores condiciones para que pueda desarrollarse como ser humano”.

Las grandes empresas del mundo tienen una visión humana de su desempeño y ofrecen las mejores condiciones a sus empleados. El punto no es darles regalos; el objetivo es que seamos felices. No es un problema de dinero. Se trata de lograr que todos seamos felices y que eso se refleje en la cultura de la organización. Insisto: el problema no es de dinero, no es contar con las mejores oficinas y con las mejores alfombras para que nuestra gente sea feliz. Lo medular de este asunto es: ¿sí somos nosotros capaces de crear las condiciones para que en nuestra empresa se genere una cultura organizacional de enfoque humanista? Eso depende del criterio y del esfuerzo del directivo, del fundador, del líder de la organización.

Respecto del segundo elemento de la cultura organizacional, la estructura, he tenido que enfrentarme a muchas controversias desde hace varios años, porque algunas personas piensan que la estructura es el organigrama, y yo afirmo lo contrario. El organigrama es como una fotografía de la estructura, pero no es la estructura. La estructura es el resultado del proceso de interacción que establecemos con las personas en la organización de acuerdo con nuestros cargos, las funciones que cumplimos y las responsabilidades que tenemos; sin embargo, en todo ello hay una serie de elementos de tipo formal que regulan las actividades, los procesos y los procedimientos y fijan las normas y los reglamentos. Todo esto se resume en el organigrama. Cabe resaltar, además, que en la estructura son vitales tanto la coordinación de actividades como la comunicación. En un libro, que no he venido a vender, *Así somos ¿y qué?*³ hay cuatro relatos sobre cultura organizacional. Les avanzo que mucho de lo que he visto en mi recorrido a lo largo y ancho de Colombia y a través del tiempo está reflejado en esos relatos. Uno de ellos habla sobre aspectos particulares de la empresa; otro hace énfasis en la estructura... Ilustran cómo son muchas de nuestras organizaciones: desorganizadas, descoordinadas, con problemas de comunicación..., en fin, se les podrían aplicar los calificativos de “la república independiente del área tal”, “la república independiente del área X”, “la república independiente del área J”. Y uno no sabe cómo sobreviven las organizaciones con tantos problemas de coordinación y comunicación, elementos vitales para el funcionamiento de la estructura, como también lo son la centralización y la descentralización, el ta-

3. El profesor Méndez se refiere al libro *Así somos ¿y qué?* Cuatro relatos de cultura en gestión empresarial (2009).

maño de la unidad de trabajo, la tecnología, la estrategia; y, como ya lo decíamos hace un rato, el entorno y las personas. Cuando se habla de estructura se habla también de una serie de comportamientos, determinados por esa misma estructura. Por ejemplo, si mi jefe me delega responsabilidades es porque vivimos en una organización cuya cultura privilegia el empoderamiento; una organización en la cual todos podemos opinar, todos podemos hablar, todos podemos aportar. Ahora bien, si mi jefe es totalmente centralista y no delega nada en mí; si mis compañeros me advierten “no digas eso porque no te van a parar ni cinco de atención”, ello significa que es una cultura organizacional rígida, absolutamente centralizada; una cultura en la que es imposible opinar porque el jefe es Jalisco: se las sabe todas y no nos perdona ni una. Vemos así que los comportamientos de las personas que forman parte de una organización se ajustan a la forma como está diseñada la estructura. Traigo a colación aquí un dicho muy simpático que he oído en más de una empresa del país: “Mucho cacique, poco indio”, con lo cual se quiere significar que en casi todas las organizaciones colombianas todos quieren ser jefes; además, porque todos quieren que su tarjeta de presentación diga “jefe del departamento tal”, “director del departamento tal”, “director del área tal”. ¡Cómo nos encanta eso! Forma parte de nuestra cultura personal y se refleja en la cultura de nuestras organizaciones.

Con respecto a la estructura hay muchos aspectos que giran alrededor de ella, porque definitivamente este elemento nos dice qué debemos hacer, cómo debemos establecer relaciones y con quiénes. Por eso hablamos del conducto regular, de la unidad de mando y de la unidad de dirección, y si se cumple o no se cumple ese orden jerárquico; en pocas palabras, de la autoridad y de las responsabilidades que define la autoridad en un momento dado. En este orden de ideas, cuando hablamos de estructura debemos mirar cómo funciona la organización y cómo actúan las personas en el marco de esa estructura; si es una estructura rígida o flexible, y de acuerdo con ello habrá unos comportamientos distintos en relación con la autoridad, con la jerarquía y con la forma como nos movemos en esa estructura; soy un convencido de que los problemas más graves de las empresas privadas colombianas son de tipo estructural y eso tiene sus explicaciones.

Repetimos: en Colombia se dibujan organigramas, no se diseñan estructuras; y ya vimos que organigrama y estructura son dos cosas totalmente distintas. Y al respecto les doy muy duro a las facultades de administración de nuestro país, porque muéstrenme ustedes una facultad de administración que haya diseñado un curso que se llame ingeniería organizacional. No, no lo hay. Si acaso hablamos de estructura cuando vemos a Weber o cogemos el libro de cualquier autor norteamericano y se refiere a los diversos tipos de estructura: estructura comercial, estructura de esto, estructura de lo otro. Pero, ¿sabemos cómo se

organiza eso, cómo se diseña, cómo debemos tener en cuenta la estructura? He visto a presidentes de empresas que señalan sobre el papel “aquí estoy yo..., aquí está Pedro..., aquí está Juan...; no, no, Juan ya no sirve. Pongámosle a Juanita y a María para que le ayuden”.

Lo que les voy a contar sucedió en una importante empresa de este país en la cual yo estaba haciendo un estudio de reestructuración. A una señora de cierto nivel directivo le dije: “Oiga, ¿y usted por qué está haciendo esa tarea que no le corresponde, que nada tiene que ver con el objetivo de su área?”. La mujer me respondió: “Es que un día, cuando estaba esperando al gerente general de la empresa, pasaron un grupo de ejecutivos dijeron ‘¡Esa es! ¡Esa podría ser!’”. La empleada entró, entonces, a su cita con el gerente, quien sin mayor fórmula de juicio se hizo eco de lo que había oído del grupo de ejecutivos, y le ratificó: “Oiga, verdad que usted podría ser. ¿Por qué no se encarga de esto?”. ¡Increíble! Pero así funcionan muchas de nuestras organizaciones. Su mismo crecimiento no planificado les hace que asignen responsabilidades y funciones a personas que muchas veces no son idóneas para el cargo, ni se ajustan al perfil para cumplir los objetivos de las áreas. ¿Por qué? ¡Y volvemos a lo mismo! Porque no diseñamos estructuras; pintamos organigramas. Y soy muy quejoso en eso, porque ahí es donde están los problemas de las organizaciones: duplicidad de funciones, exceso de cargas laborales de unos pocos empleados; las áreas se enfrentan por falta de coordinación, no hay buenos procesos de comunicación: unos están de acuerdo con algo y otros no.

En el segundo relato de *Así somos ¿y qué?* se muestra la pelea común entre los jefes, en este caso concreto entre el jefe de producción y el jefe de ventas, que llevó a la quiebra a una empresa muy importante de Medellín. De nuevo son problemas de estructura que nos ratifican que la estructura genera comportamientos y una cultura en la organización, de tal manera que cuando miramos este elemento tenemos que hacerlo desde el punto de vista de la construcción de cargos, de las responsabilidades que se les asignan, de sus funciones, de los parámetros con los cuales están contruidos esos cargos. Eso es división del trabajo. ¿Cómo están las relaciones de autoridad: centralizadas o descentralizadas? ¿Hay delegación o no hay delegación? ¿Cómo es la jerarquía? ¿Por qué? Eso crea una cultura. Eso crea comportamientos y define la aceptación de toda la dinámica de la organización. Y hay más: ¿cómo son los procesos de coordinación? ¿Cuál es el impacto que tiene la estrategia en la estructura? ¿Qué tan flexible es la estructura para asimilar los cambios de la organización producidos por la estrategia? Hay, respecto a todo lo anterior, un problema muy grave en las organizaciones. Y digo grave porque cuando se habla de cambios en la estructura de una organización hay que enfrentar una altísima resistencia al cambio, y es porque nos van a poner a hacer una tarea que no sabemos

hacer. Y el miedo a la incompetencia, el miedo al nuevo conocimiento, hace que la gente se resista al cambio. Ese es un problema de estructura. Tenemos que construir estructuras flexibles, para que en el marco de ellas la gente tenga la capacidad de moverse fácilmente de acuerdo con los requerimientos de la estructura. Y aquí debo mencionar algo que aparentemente está un poco alejado del tema: el entorno, la tecnología. Porque la tecnología cambia radicalmente la estructura. Al respecto, miremos un banco de hoy y comparémoslo con un banco de los años ochenta, y así con muchas otras organizaciones, incluso la misma universidad –no hablo de la Universidad de San Buenaventura–. Hoy en día los estudiantes se matriculan fácilmente por Internet, cuando en nuestra época debíamos hacer unas filas tenaces y pasar donde Fulanito a que me mire y me apruebe, y que mire el horario, no sea que se crucen las clases. Hoy el niño lo hace en diez minutos: “métese a las 9:50 a.m. –le dice su padre–, y vaya matricúlese”, y el niño efectivamente se matricula en diez minutos. Nosotros nos gastábamos dos horas, ¡qué digo!, dos días, matriculándonos en nuestra época. ¡Eso es tecnología!, y esa tecnología genera cambios en la estructura: hoy tenemos departamentos de sistemas, tenemos una dinámica diferente que afecta indudablemente la estructura y el entorno, que tiene que ver, indudablemente también, con la estructura. Este es el segundo elemento.

Un tercer elemento de las organizaciones, que ya hemos visto pero sobre el cual nunca será suficiente reiterar, es lo que los sociólogos llaman cultura, que Parsons tomó del concepto de cultura en la sociedad, pues para él el sistema cultural es la cultura, y lo asimiló a los modelos implícitos y explícitos que definen el comportamiento de las personas. Y si se fijan bien, la cultura está presente en las organizaciones, no es algo nuevo; todas las organizaciones han tenido siempre una cultura, y la han tenido desde los años N. Lo que sucede es que sólo ahora se ha vuelto objeto de interés el estudio de la cultura organizacional, pero siempre ha existido. ¿Por qué? Porque a pesar de que nosotros nos comportamos de acuerdo con esos elementos del sistema cultural de una organización, muchas veces no somos conscientes de ello ni los sabemos identificar; lo consideramos algo normal, algo cotidiano, como los comportamientos que adoptamos en nuestra vida diaria.

Cuando hablamos de cultura nos referimos, como ya lo vimos, a valores, creencias, ideologías, ritos, mitos, costumbres, todo aquello que forma parte de nuestra vida y que hemos interiorizado hasta tal punto que no los podemos diferenciar. Digámosle a alguien: “Cuéntame alguna historia, háblame de algún rito de la universidad. ¿Tienes memoria de alguna historia o sabes cuál es la norma que rige tu comportamiento?”. De pronto podemos responder fácilmente a muchas de estas interrogantes, pero en la mayoría no lo creo. Y sigamos. Digámosle a ese alguien que nos haga un listado de sus mitos. “Perdón, ¿qué es un mito?”,

nos preguntará. Y resulta que todos los días nos comportamos nosotros de acuerdo con mitos, y en la organización ajustamos nuestro comportamiento a sus mitos. Por eso digo que son conductas que se ajustan implícitamente a la cultura de las organizaciones; es decir, no tenemos claro que nos estamos comportando de acuerdo con ella, pero las aprendemos y las manifestamos en nuestro comportamiento sin darnos cuenta, las proyectamos en nuestras relaciones interpersonales, son parte de nuestra cotidianidad. Al respecto tenemos creencias muy particulares. “No vayas a la oficina del gerente, que el viejo está muy bravo porque perdió su equipo preferido”, solían decir mis empleados los lunes, pues sabían que yo estaría de un humor de perros si ese fin de semana había perdido el Santa Fe. O sea, casi todos los lunes. La experiencia les había enseñado que había casi una norma al respecto. Era un hecho cotidiano, una historia casi banal pero que se había convertido en una creencia —“no vayas nunca allá...”—, y la historia es así, así, y así.

En el tercer relato del libro se tejen muchas historias. Historias y creencias que son parte de nuestra cotidianidad, cosas que vamos construyendo sin darnos cuenta y que conforman la cultura. Eso es lo interesante, y por tanto no debemos ignorar en el estudio de la cultura el sistema cultural. El concepto mismo que tengamos de la naturaleza humana nos puede generar creencias, mitos, ritos, ¡qué sé yo!

En una universidad del país hay un profesor “cuchilla”. Yo dicto un curso de cultura a los alumnos de pregrado, y luego de explicarles qué son los mitos, les pido que me den un ejemplo de un mito de la universidad, y todos dicen “El profesor Fulano de Tal es un mito”. Y es que el tipo los raja a todos, pero lo adoran. El hombre les dicta proyectos o no sé qué, pero lo que sí sé es que de treinta raja a quince, y pese a eso lo adoran. Para ellos el karma es ese profesor. Lo quieren y lo han convertido en un mito; lo respetan profundamente, le trabajan juiciosamente y apuestan entre ellos que no se rajarán con él, y así se rajen lo evalúan divinamente, o sea, se vuelve un mito. Siempre mencionan el nombre del profesor. Entonces, ¿qué es un mito? Un mito es una representación particular sobre personas, sobre hechos, sobre situaciones que tienen gran influencia en el comportamiento de las personas, y esta visión particular es casi incuestionable. Por ejemplo, cuando uno se refiere a los fundadores de una empresa y dice: “¡Ah! Es que en la época del Fulano de Tal pasaba esto o aquello”, ahí hay un mito.

Al respecto, me tocó asistir en sus últimos estertores a una empresa que quebró... Aclaro que me contrataron para que realizara una consultoría antes de que quebrara. El anterior presidente de la empresa, padre del actual, había sido muy exitoso, tremendamente exitoso, y él tenía su manera de hacer los

negocios y ganaba dinero. Ahora bien, cuando este muchacho, el menor de los hermanos, reemplazó a su padre como presidente no mostraba en su gestión los mismos buenos resultados de su padre, y cuando sus hermanos lo criticaban, él les replicaba: “Es que hice lo que hacía mi papá”. Ante este argumento los hermanos lo perdonaban, pero las cosas seguían de mal en peor. Al cabo de los años hubo de reconocer su error: “¡Tan torpe —me dijo— pensar que podía hacer lo que siempre hizo mi papá! ¡Y creí que lo estaba haciendo bien!”. Ese era el mito. Porque su padre había sido un hombre exitoso, él pensó que también podría tener éxito.

¿Y los ritos? “Es que aquí se hace tal y tal cosa, y en tal evento hacemos tal cosa”. Es el caso de una empresa muy reconocida de la cual ustedes son clientes. Cuando estaba adelantando para ella el primer estudio de cultura organizacional, empezamos con unas sesiones de grupo con veinte personas. En nuestra primera sesión me llamó poderosamente la atención que una vez reunidos y antes de empezar todos se levantaron, se tomaron de las manos, me incluyeron a mí también y empezaron a cantar el himno de la empresa. ¡Eso es un rito! ¡Ese era un rito de aquella empresa! Cada vez que empezaban cualquier actividad se tomaban de las manos, cantaban el himno de la empresa, y luego leían la misión, la visión, los objetivos y todo eso... ¿Y para qué les servía? Reforzaba su sentido de compromiso, de identidad, de conocimiento, y eso es buenísimo. De pronto uno podría pensar ¿para qué cantar?, ¿para qué hacer esto?, ¿para qué hacer aquello? Y podría pensarlo porque no entiende la importancia de los ritos en las organizaciones.

Por lo anterior, lo más difícil cuando uno investiga los rasgos de la cultura organizacional de una empresa es identificar esas manifestaciones colectivas que se manifiestan en ideologías, ritos, lenguajes, creencias, costumbres permanentes en los comportamientos de las personas de una organización.

Y el clima organizacional es la cuarta variable de la cultura organizacional. Cuando uno revisa el estado del arte respecto a lo que es clima organizacional encuentra unos elementos comunes en casi todas las definiciones, que se podrían resumir así: el clima organizacional son las características de una organización que la diferencian de otras, ¡claro! Más aun, en una organización hay microclimas, y cada microclima es distinto. Así, pues, cada organización tiene su propio clima organizacional, resultado de conductas y comportamientos percibidos; porque el clima organizacional es una percepción distinta, individual, única. Tú puedes tener dos empleados con el mismo jefe en un puesto con la misma tarea, y cada uno tiene una percepción distinta del clima organizacional, porque entraña un alto grado de subjetividad y esa percepción incluye aspectos formales e informales: cómo percibo la relación con mi jefe, con mis compañeros, con la

organización. El clima produce, por tanto, actitudes y conductas que señalan el grado de motivación o insatisfacción que tiene la persona con la organización.

El clima es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo. ¿Producido? Sí, hay en el clima de la organización un elemento importante que es producto de nosotros mismos. A veces uno escucha decir a la gente: “¡Esta empresa es terrible! Aquí no hay un buen clima”. ¡Mentira! Soy yo quien peleo, quien vivo en garroteras, quien soy mal compañero, no colaboro con nadie, me meto en mi mundo y soy huraño con todos. Pues claro: soy una persona que produce un mal clima, y soy tan descarado que me quejo: “Es que aquí no generan un buen clima organizacional”. No. El clima es producido por nosotros mismos, y nosotros mismos lo percibimos. De acuerdo con las condiciones que hallamos en el proceso de interacción social y en la estructura organizacional, en las relaciones con nuestros jefes y con nuestros compañeros se producirán comportamientos nuestros que se reflejarán en las percepciones, en la participación y en la actitud que tomemos frente a la organización, pues ello determina el comportamiento, la satisfacción, el nivel de eficiencia de la gente, y con ello mayor eficiencia y más felicidad.

Cuando hay un buen clima empresarial en la organización a la que presto mis servicios, me despierto por la mañana y me digo: “¡Qué rico, voy a ir a mi empresa! ¡Qué bueno, voy a ir a ver a mi jefe! ¡Qué maravilla, vivan mis compañeros, amo mi trabajo!”. Entonces me levanto con entusiasmo y me voy a trabajar. Ahora bien, cuando no hay un buen clima organizacional..., cómo se diría, cuando hay un ambiente muy feo, me despierto y digo: “¡Qué desgracia ir a ese trabajo a ver a ese jefe miserable! ¡A ver a qué hora me grita! ¡Y a esos compañeros sapos y vendidos, y además a ver esa organización hecha nada!”. Pero me toca ir porque necesito la quincenita y la cosa está muy dura por fuera. Eso es lo triste: que hay mucha gente que se levanta todos los días pensando de esta última manera. Y quien así lo hace está en el lugar equivocado, como dice Davivienda. Uno es protagonista del clima, uno tiene que ayudar a generar el clima. Quien dice que la organización es la culpable del mal clima está completamente equivocado, pues eso es absolutamente falso. Hay en esta realidad un elemento muy importante: la relación con el jefe, con el líder y con los compañeros, que se expresa con hechos, situaciones y comportamientos. Ahí están las variables del IMCOC⁴, pero no son las únicas. Cuando analizamos el clima vemos que hay muchas variables, de acuerdo con el modelo teórico. Por ejemplo, está la variable *objetivos*, que tiene que ver con el conocimiento que tenemos sobre los objetivos de la empresa y la participación que tengo yo en su

4. El profesor Méndez se refiere al instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas, desarrollado por él.

cumplimiento. Existe la variable *liderazgo*, es decir, la percepción que tenemos sobre el estilo del liderazgo que rige la empresa: si el jefe es autocrático, o está orientado a las personas, o está orientado a resultados. La *motivación* es una variable de suma importancia desde la perspectiva de Herzberg. Las *relaciones interpersonales*, es decir, la capacidad que tenemos de establecer relaciones amigables, confiables, es una variable que conduce a otra: la *cooperación*, es decir, la capacidad de trabajar en equipo para el cumplimiento de metas comunes. Y, por supuesto, la *toma de decisiones*, la participación en ellas y el *control*, es decir, la forma como el líder verifica el cumplimiento de sus decisiones. Como les dije, las variables que analizo son las del modelo IMCOC, pero, como acaban de ver, hay muchas más variables de acuerdo con el modelo que se tome como referencia para un estudio de clima organizacional.

Ahora bien, respecto a los cuatro elementos del modelo que yo analizo —el concepto que tiene el líder sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima organizacional—, están íntimamente interrelacionados, y trataré de demostrarlo. ¿Cómo se da esa interrelación? Cuando yo hago un estudio del clima organizacional —algo que veremos más adelante— sustento ese estudio en lo que llamo un rasgo. Y hay rasgos altamente arraigados y rasgos menos arraigados. ¿Qué es un rasgo altamente arraigado? Son hechos, eventos, comportamientos que todos compartimos y que todos manifestamos en nuestra conducta diaria. Al hablarles de que la cultura es una conciencia colectiva quiero significar que está sustentada en rasgos altamente arraigados, y al respecto les daré un ejemplo. Si aquí estamos veinticinco o treinta personas y todos pensamos que el Valle del Cauca es un departamento próspero y que le aporta al desarrollo del país —o al menos eso pensamos la mayoría—, ese es un rasgo altamente arraigado; pero si solamente quince piensan eso y el resto piensa diferente, ya no es un rasgo tan arraigado; y si solamente cinco piensan eso y los demás no, por supuesto es un rasgo poco arraigado. El propósito de este ejemplo es recordarles que la cultura es una conciencia colectiva, o sea, que todos compartimos, que todos somos pingüinos y actuamos de la misma manera. Un estudio sobre la cultura organizacional se orienta justamente a identificar eso: ¿Cuáles son los rasgos altamente arraigados y los menos arraigados que caracterizan una organización?

Valga anotar aquí algo sobre esto de los rasgos altamente arraigados, y tiene que ver con la variable *hombre*. En un estudio que hice en una empresa el hombre era considerado como un ser productivo, especializado en sus labores, que contribuía con su trabajo a la eficiencia de la empresa. Ese es un concepto de hombre que influye decisivamente en el sistema cultural, en los mitos, en los ritos, en las creencias. Y con base en ese concepto me digo: “Debo poner a disposición de todos mis empleados las mejores tecnologías para que puedan ser más eficientes. En esta compañía mis empleados son unos duros en los retos

de trabajo que les pongo”. Al manifestar esto estoy generando creencias —“en esta compañía las personas son capaces de aportar en horas no laborales para cumplir los compromisos de la organización”— y empiezo a construir mitos y ritos. Con base en ese particular concepto que tengo de la naturaleza humana se manifiesta el grado de reconocimiento, de motivación y de satisfacción que les brinde a mis colaboradores. ¿Cómo puedo reconocer sus logros? ¿Les voy a dar beneficios, compensaciones? ¿Voy a diseñar ritos para premiar al más eficiente? ¿Cómo voy a hacer para que esas personas tengan mayor satisfacción en sus actividades?

Ese mismo concepto influye en la estructura porque establece relaciones de poder. Y eso es claro, porque si pienso que la persona es muy trabajadora y muy eficiente y está contribuyendo al logro de los objetivos de la organización, delego en ella, no la controlo permanentemente y le doy la posibilidad de que se mueva, de que sea más flexible. Porque estoy partiendo de ese criterio, el ejercicio de la autoridad es distinto; no necesita tantos niveles jerárquicos; es posible la descentralización y la delegación, y son más fáciles los procesos de coordinación y de comunicación. Y sobre esa conciencia colectiva se construye una cultura específica con unas características particulares.

En el mismo orden de ideas el concepto que yo tenga del hombre influye en el clima organizacional, a más de incidir en la cultura y en la estructura, pues la visión que yo tenga de las personas me llevará a crear una serie de condiciones para que puedan ser más eficientes, para que puedan producir más, para mejorar sus ambientes de trabajo y reforzar las relaciones en los procesos de comunicación, es decir, las relaciones interpersonales, todo lo cual hará que esas personas adopten una actitud distinta en su trabajo y perciban de modo particular el clima organizacional de mi empresa.

Ahora vamos a integrar los cuatro elementos que venimos analizando. Vamos a tomar algunos rasgos de las variables de los cuatro elementos y trataremos de describirlos. La empresa organiza programas de capacitación que estimulan e influyen los niveles de participación y productividad del personal —rasgo uno: concepto de hombre—. Las funciones y responsabilidades de los cargos no necesariamente implican rutina y repetición de labores —rasgo dos de la variable estructura—. Los empleados muestran voluntad por mejorar y tienen sentido de pertenencia que les permite entender la responsabilidad de afrontar a los objetivos de la empresa. Ese es un tercer valor del sistema cultural. No hay rutinas y las personas tienen muy bien entronizado el sentido de pertenencia a la organización. Finalmente, sienten satisfacción en pertenecer a la empresa, y ese es otro rasgo fundamental de la organización. Ahora bien, podemos integrar todos esos elementos que hacen parte de los rasgos arraigados de la empresa y

decir: la empresa desarrolla acciones orientadas a la promoción de sus empleados mediante programas de capacitación y estrategias que les permiten participar en todos los procesos; establece y propicia acciones que rompen la rutina y la repetición de labores, lo cual crea en los empleados satisfacción y sentido de compromiso con el trabajo realizado. Ahí está patente la relación que hay en esos cuatro componentes. Si encontramos una organización con estas características, ¿qué podríamos hacer? Aquí estamos describiendo lo que es la cultura. ¿Qué podría hacer con esas personas? Empoderarlas, por ejemplo, y crear una estructura diferente. ¿Qué lograría con esto? Tener mejores resultados en el tiempo, por ejemplo. Personas que pueden ser más flexibles en su trabajo se moverán más, serán más dinámicas, porque no están enmarcadas en rutinas y procedimientos, y por tanto al rotarlas en los cargos ello se reflejará en una mayor funcionalidad de la organización. Porque si el panorama es al contrario, si pretendemos rotar a la gente en los cargos y está amarrada a rutinas y procedimientos, les da miedo cambiar. Esto simplemente para significar para qué nos sirve el estudio de la cultura, porque cuando sabemos claramente cuál es la conciencia colectiva de una organización, qué es lo que la caracteriza, podemos preguntarnos, primero: ¿eso es lo que queremos de nuestra organización?; y segundo: si es así, ¿cómo hacemos para mantener ese clima? Por otro lado, si eso no es lo que queremos, debemos cuestionarnos cómo hacer para cambiar eso y por qué. Y en consecuencia surge aquí otra pregunta: ¿esto es lo que necesito para cumplir mi estrategia? ¿Es esta la forma como yo quiero que las personas se comporten y es esta la cultura que yo quiero que compartan para que la organización logre sus objetivos?

Eso es la alineación de la cultura con las estrategias, y al respecto hay un libro muy famoso, *La alineación total*⁵, de un norteamericano, publicado por Norma hace cerca de cinco años, que muestra cómo es importante alinear a las personas con las estrategias de la organización. Ahora bien, ese específico tipo de cultura, ¿en dónde funciona? En una organización empoderada, en una organización flexible, en una organización de corte humanístico, con unas estructuras flexibles. Pero difícilmente funcionará en una organización colombiana... Bueno, aunque lo aquí expuesto fue observado en una organización colombiana muy particular, es poco posible que se vea en una pequeña y mediana empresa. Finalmente, es esa la reflexión que tenemos que hacernos: ¿para qué queremos elaborar un estudio de cultura organizacional? La respuesta es: para tener unos instrumentos básicos que nos permitan determinar si es esto lo que queremos o lo que no queremos. ¿Y cómo alineamos eso con lo que queremos lograr en nuestra organización? ¿Cómo queremos que se caracterice la organización? Me

5. El profesor Méndez se refiere al libro *Alineación total*, escrito por Riaz Khadem y Linda J. Khadem.

imagino que en el plan estratégico de esta universidad hay claridad respecto a cómo queremos posicionar la Universidad San Buenaventura de Cali y qué queremos que sea la institución. Por tanto, ¿qué tenemos que hacer para que la organización sea lo que queremos que sea? Si tenemos claro qué queremos que la universidad sea, ¿cómo vamos a alinear a ese grupo directivo y a todos los colaboradores de la organización para que ese propósito y ese objetivo se puedan lograr? ¿Cuáles comportamientos esperamos compartir para llevar a cabo ese objetivo? Y aquí valga una aclaración que aparentemente contradice lo que ya hemos visto: centrarse solamente en los mitos, los ritos, las historias, las creencias, los símbolos, las ideologías es, para mí, una versión parcial del concepto de cultura, y es válido para una sociedad, porque la sociedad es una categoría mayor, con unos objetivos distintos, más de tipo macro. Pero cuando tenemos una organización específica, con unos propósitos muy claros, definidos y determinados, el asunto es diferente, y debemos ser mucho más específicos en tratar de identificar esos elementos que integran la cultura organizacional, y es lo que hemos hecho hasta ahora con el modelo que hemos elaborado, que integra el concepto de hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima organizacional.

A propósito, quiero compartir con ustedes unas reflexiones que me ha generado todo este asunto, y que difieren mucho de lo que piensan otros colegas, otros estudiosos: la cultura no se puede diagnosticar. Hoy en día hay empresas de consultoría que están vendiendo (“diagnósticos de cultura”), y hay colegas que hablan de diagnóstico de cultura. Por supuesto, no puedo decir que ellos están equivocados porque respeto profundamente su posición. Sin embargo, ¿por qué sostengo yo que la cultura no se puede diagnosticar? Porque la cultura no es buena ni mala; la cultura es relativa y se manifiesta en comportamientos propios de cada organización, de los cuales no puedo predicar yo que sean buenos o malos. Cuando uno hace un diagnóstico de una empresa lo que busca es encontrar sus fortalezas y sus debilidades –ojalá más debilidades que fortalezas–, pero la cultura no se diagnostica. Si la cultura es una conciencia colectiva, no podría decir, por ejemplo, que el veinte por ciento de los empleados de una compañía son honestos y el ochenta por ciento son deshonestos. Eso no se puede medir; pero sí puedo afirmar que es un rasgo altamente arraigado en esa organización, o sea que sus miembros lo comparten, lo viven y lo sienten, porque esos son los elementos de la cultura: compartimos, vivimos y sentimos las mismas opiniones, los mismos sentimientos, las mismas emociones, la misma actitud, los mismos comportamientos. Son parte de nuestro constructo colectivo, que nos lleva a todos a actuar y vivir de determinada forma. Porque vivimos la cultura de la organización y nos identificamos con ella. Esto es de tal forma válido que nosotros somos capaces de identificar el origen de una persona en el mundo académico y tildarla de javeriana, de rosarista, bonaventuriana o de andina. Porque todos

adquirimos rasgos y comportamientos. ¿Dónde? Por supuesto, en el ámbito universitario; es un el sello que nos ponen las universidades. Y hace parte de la formación. Y esto es válido también en el trabajo. ¿Cómo son las personas que trabajan en Bavaria? ¿Cómo son las personas que trabajan en Alpina? ¿Cómo son las personas que trabajan en...? Cada una de estas empresas tiene una cultura empresarial diferente y, por tanto, genera comportamientos distintos. Así, uno podría predicar que la cultura de Alpina es buena y la de Bavaria es mala o viceversa, y que hay culturas buenas que nos llevan a la excelencia, y culturas malas que nos llevan al desastre. ¡No! La dinámica empresarial no es así; cada organización tiene su propia cultura y por eso afirmo que no se puede diagnosticar ni medir. Y esa posición mía va en contravía del pensamiento general a este respecto. Porque los empresarios colombianos cayeron en la trampa y ahora todo lo quieren “rankear”, y están pagando por el *ranking* –“la empresa donde mejor se puede trabajar en Colombia, rankeada como la número uno por la empresa XY, es...”–, y eso les encanta. Bueno, yo respeto eso, aunque no lo comparto; porque el problema no es estar medido, no es que me digan si soy o no soy el primero. He oído de empresas que dicen ser las primeras, ¡y si vieran lo que pasa allá adentro! Se darían cuenta, entonces, de que no es tan primera. Pero, pagaron por el *ranking*...

Pienso, entonces, que la cultura no se puede medir –el clima sí se puede medir; de eso estoy convencido–. La cultura se caracteriza, la cultura se describe: uno comenta cómo es la cultura y cómo son los comportamientos de las personas en una organización. Además, como decía al principio, la cultura es un reflejo del modelo administrativo de una organización, como veremos a continuación. En una investigación en cuarenta empresas colombianas pude comprobar que el sesenta y cinco por ciento de ellas fundamentan su cultura en los modelos taylorista y weberiano; el resto, en alguna medida, tienen un enfoque humanista de la organización, o sea, en ellas se aplica la teoría de las relaciones humanas. ¿Cuáles son los rasgos que he encontrado en la mayoría de las organizaciones en Colombia para poder afirmar esto? Al respecto hay unos elementos importantes que debemos tener en cuenta.

El año pasado le presenté a una empresaria canadiense, presidenta de una empresa del sector petrolero, los resultados de un estudio de cultura organizacional que realicé en su empresa, porque ella quería para su organización el tipo de cultura que yo llamo humanitaria, y deseaba saber si realmente lo había logrado. En las sesiones de grupo que hacíamos con ella y la gente de su empresa era común este tipo de comentarios: “Oiga, es que esta organización hace tres o cuatro años era una cosa completamente diferente; había poca participación, más jerarquía, más jefatura, liderazgo centrado en unos pocos, y hoy es el polo opuesto”. Y la empresaria argumentaba: “Es que yo quiero ir mucho más allá,

hacia una cultura verdaderamente humanitaria”. Ella simplemente quería hacer un alto en el camino para saber hasta dónde había llegado, qué tenía que hacer, y hacia dónde tenía que orientar su proceso de intervención de cultura organizacional. Para eso es útil el estudio de la cultura. ¡Hombre!, si nuestra organización es taylorista o weberiana eso no es malo. La pregunta que debemos hacernos es: ¿queremos que sea así, con esos rasgos del modelo, o podemos construir otro modelo e irnos hacia el otro lado?

Esta información es fundamental para diseñar estrategias coherentes para los procesos de cambio organizacional, y de ello estoy absolutamente convencido. Porque es ahí en la definición del modelo donde hay problemas. En el caso concreto de las tecnologías de gestión, servicio al cliente, calidad, mejoramiento continuo, reingeniería, benchmarking, todas esas cosas fueron modas, elementos que en algún momento pudieron generar diferencias: “Si mi vecino lo hace, yo lo hago”. Es lo mismo que está pasando hoy con la ISO. Advierto que no tengo nada en contra de la ISO, pero voy a hacer un estudio sobre el impacto que está generando desde el punto de vista de la eficiencia. Porque hoy estamos viendo con esto lo que Merton identificó en los cincuenta en *Las disfunciones de la burocracia*. Repito, no tengo nada contra la ISO. ¡Bienvenida sea la ISO! Cierta día que venía a Cali junto con algún profesor de esta misma universidad le pregunté: “Oiga, ¿y usted qué enseña?”. “Soy experto en ISO –me respondió– y enseñé calidad”. “¡Ah, qué bueno! –exclamé, y le repliqué–: Pero ustedes sí son la embarrada, ¿no? Porque todo lo llenan de normas y normas, que obstaculizan todo”. Y el hombre me reviró:

lo que pasa es que el empresario colombiano no lo ha entendido; creo que las normas son solamente once, y el empresario colombiano propone veinticinco, porque quiere tener más control, quiere tener más cosas de las que pide la ISO.

Por eso mi preocupación, y ya me encontré una socia en la maestría para investigar cuál es el impacto que desde el punto de vista de la eficiencia y de la cultura organizacional está generando la aplicación de la norma ISO, porque el temor a cumplir esas directivas está produciendo lo que Merton llamaba *el excesivo apego a normas y reglamentos*, y ello genera ineficiencia.

Lo que me propongo con una investigación de este tipo es poder mirar el impacto que causa la norma ISO, sin desconocer que es buena y necesaria. Por supuesto que es bueno y necesario tener normas ISO, pero, ¿cómo influye en la gente? Cuando uno se acoge a estos procesos de cambio, ello genera una cultura en la organización, y es necesario investigar de qué forma ha incidido en ella. Esa es la reflexión que quiero que compartan conmigo: ¿Qué fue lo que pasó en esas cuatrocientas veinte empresas que fracasaron? Simplemente, los problemas eran de cultura. ¿Por qué? Porque se acogieron a modas y dijeron

“hagamos benchmarking, hagamos reingeniería. Es que está de moda el balance scorecard, ¡es lo último!”. Parece que yo fuera muy burletero, pero es que creo que a cierta edad ya no puede uno aceptar ciertas cosas. No quiero hablar del balance scorecard, pero es que hay empresas que se metieron en ese cuento del balance scorecard y hasta ahí llegaron, en el sentido que los indicadores se vuelven elementos de presión de la gente, y no cumplen los buenos propósitos del balance scorecard. Es que a veces somos radicales. Y el problema es de cultura empresarial, de cultura organizacional. Si pienso que tal cosa es un componente vital y me dejo sesgar por mi visión sociológica desconociendo la cultura de una organización, difícilmente lograré procesos efectivos de cambio. Para ello es fundamental comprender a la gente.

Tal vez la mejor enseñanza de mi vida me la brindó mi jefe, Antonio Roballo, gerente de Kokoriko, quien murió en el atentado al Club El Nogal, en Bogotá. Yo venía de Carulla. Un día le dije a Antonio Roballo: “Oiga, estoy muy preocupado porque aquí los empleados roban mucho”. Él se rió y me replicó: “¿Sí? ¿Roban mucho? –Por supuesto, en Carulla robaban también, pero se notaba menos—. *Carlos, esa es la materia prima con la que tú tienes que trabajar*”. ¡Qué sabiduría! Las palabras de Antonio me hicieron percibir lo que era realmente entender a la gente: no puedo hacer nada si no entiendo a la gente. Y lo mismo me decía otro de mis grandes maestros, también ya fallecido. Ya todos mis jefes se murieron, lo cual quiere decir que yo también estoy cerca. Luque Carulla, a quien menciono siempre en mis libros, me advertía: “Mira, Carlos, la cultura que uno como directivo piensa que tiene la gente no es en realidad la cultura que vive la gente. Tienes que ir a preguntarle a la gente para saber cómo siente, cuál es su cultura”. Ese también es un consejo sabio que yo quiero compartir con ustedes. Ese es el reto que ustedes tienen, y eso es lo interesante de este taller. Por eso acepté feliz la invitación del doctor Vesga, porque me dije: “¡Hombre!, esta es una institución juiciosa y quiere dedicarse a estudiar juiciosamente cómo alineamos la cultura a la organización, cómo alineamos la cultura con la estrategia de la organización. ¿Por qué? Porque indudablemente eso puede inducirnos a cambiar o a mantener lo que tenemos. Pero para ello debemos saber dónde estamos y adónde queremos ir.

Otra cosa que también aprendí de Roballo es la responsabilidad que sobre estos aspectos tiene la alta gerencia. Ustedes son los directivos de la universidad, son la alta gerencia, y, por tanto, tienen el reto de preguntarse dónde están y para dónde quieren ir, y tratar de hallar las respuestas. Sobre esto reflexionaremos a continuación. ¿Cómo podemos definir hacia dónde queremos ir y qué queremos hacer en un momento dado?

Gestión de la cultura organizacional

CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ
Universidad del Rosario



A continuación hagamos un breve recuento sobre el marco teórico de lo que pretendo demostrar, y veamos cómo se aplica. La idea es poder conocer cuál es la cultura de una organización y para ello podemos tomar como referencia los rasgos altamente arraigados en la organización, las variables influyentes, las variables de entrada, el concepto que tiene el líder sobre el hombre, sobre la estructura, sobre el clima organizacional. Sólo cuando sepamos eso podemos proponer acciones de cambio, o de fortalecimiento, o de mantenimiento de los comportamientos de las personas, con el propósito de llegar a tener una cultura organizacional alineada con la estrategia de la organización, para lo cual es necesario saber dónde estamos y cómo llegar a nuestra meta. En pocas palabras, ¿cómo vamos a aplicar el modelo teórico a partir de la investigación?

Para ello hay que conocer las percepciones de las personas, porque sus comportamientos son en definitiva el resultado de sus percepciones. ¿Cómo perciben las personas a su organización? Y acerca del concepto que el líder tiene sobre las personas con base en el cual se establecen los procesos de



relación social, ¿cuáles son las percepciones y comportamientos que aparecen en la estructura? Porque todo hay que verlo desde una perspectiva sistémica, y esta es una característica de la metodología, como les decía anteriormente: las relaciones que existen entre esos cuatro componentes, entre esas variables de entrada, las tenemos que considerar como parte de un sistema. Y una vez analizados dichos componentes y la forma como se interrelacionan, podemos diseñar estrategias y emprender acciones que nos permitan o fortalecer o cambiar o modificar la organización, y para utilizar un término del momento, gestionarla. Veremos qué hay que hacer para ello. La primera conclusión, entonces, es que para gestionar la cultura hay que describirla, o sea, hay que conocer qué es lo que está sucediendo en esa cultura. No podemos aventurarnos en ningún intento de gestionar la cultura sin saber en qué estamos. La cosa no es decir “quiero esto, y arranquemos”. No. Ahí es donde está el problema, porque de pronto podríamos repetir lo mismo, o hacer cosas que la gente no podrá entender o que van en contravía de lo que están pensando en ese momento.

Propuesta para describir la cultura organizacional

Una vez definido el marco teórico y la metodología para adelantar el estudio, basada en la identificación de los cuatro elementos y la definición de cultura, debo utilizar técnicas de carácter cuantitativo y cualitativo para desarrollar el trabajo, y a este respecto son indispensables las encuestas. Para cada una de las variables –hombre, estructura, sistema cultural y clima organizacional– debo diligenciar una encuesta y luego programar sesiones de grupo para validar lo que dice la encuesta. El proceso es así: hacemos la encuesta, cuyos resultados me arrojan ciertos datos –hay una metodología para medir rasgos altamente arraigados– y lo que hacemos es validarlos con la gente de la organización en las sesiones de grupo para corroborar si esos rasgos que se preidentificaron en las encuestas de tipo cuantitativo son ciertos o no. La idea no es investigar, como les decía esta mañana, si el veinticinco por ciento dicen esto y el setenta y cinco dicen aquello. ¡No, para nada! La encuesta sobre la variable hombre tiene diecisiete preguntas; la encuesta sobre la estructura, cincuenta; la encuesta sobre el sistema cultural, dieciocho; y la encuesta sobre el clima, cincuenta y ocho. ¡Fíjense qué cantidad de información para identificar los rasgos altamente arraigados!

A partir de la encuesta, los rasgos que obtengan un puntaje superior al setenta y cinco por ciento puedo decir que son altamente arraigados. Describo, entonces, el rasgo y lo verifico en la sesión de grupo.

Por ejemplo, si de acuerdo con la información cuantitativa hay un rasgo predominante en el setenta y cinco por ciento o más de los encuestados puedo afirmar

que ese es un rasgo altamente arraigado; por tanto, describo las características del rasgo y paso a verificarlas en la investigación cualitativa en la sesión de grupo. Esto me confirma –o no– si es un rasgo altamente arraigado. Pongamos por caso: si conforme con la investigación cuantitativa más del setenta y cinco por ciento de las personas de una organización afirman que en esa compañía los gerentes muestran interés por el bienestar de los empleados, podemos afirmar que ese es un rasgo altamente arraigado. Ahora bien, si en la sesión de grupo les pregunto cuál es la posición de la compañía respecto del bienestar de los empleados, y encuentro que los criterios al respecto son contradictorios, esa información me sirve para validar si los datos cuantitativos son ciertos. En este punto entra a jugar el conocimiento y la sagacidad del investigador para, con base en esos dos tipos de información –cualitativa y cuantitativa– definir si determinados rasgos son poco o altamente arraigados.

A este respecto, ¿cómo podemos definir qué es un rasgo altamente arraigado? Aunque algo ya habíamos visto al respecto, leemos textualmente:

Aquellos hechos, eventos, situaciones, percepciones, comportamientos u otras manifestaciones identificados cualitativamente y validados cuantitativamente por su mayor frecuencia de suceso o percepción colectiva y en consecuencia tienen presencia concreta de la organización.

¿Y esto qué significa? Que los rasgos altamente arraigados son aquellas cosas que la gente percibe y siente, y por tanto guían y orientan sus comportamientos. Es algo totalmente real que existe en toda organización, y por tanto el primer elemento que debemos identificar en las encuestas y corroborar en las sesiones de grupo.

A renglón seguido debemos preguntarnos: ¿Para qué nos sirve detectar esos rasgos altamente arraigados? Aquí entra a jugar mucho la etnografía, aunque nuestro trabajo no es propiamente etnográfico; es un estudio de tipo cualitativo. Debemos, entonces, agrupar ahora esos rasgos en categorías de análisis. Y aquí valga recordar de nuevo los elementos de nuestro modelo metodológico: hombre, estructura, sistema cultural y clima organizacional. Con base en ello ordenamos el rasgo uno de la variable uno –hombre–, el rasgo dos de la variable uno, el rasgo tres de la variable uno, y así sucesivamente; el rasgo uno de la variable dos –estructura–, el rasgo dos de la variable dos, el rasgo tres de la variable dos; y así con las otras dos variables. Esto nos puede arrojar, por decir cualquier cifra, ochenta y cinco rasgos, que debemos elevar a la categoría de análisis. ¿Y qué es una categoría de análisis? Son, según Carlos Dávila Ladrón de Guevara, características generales de la organización que se encuentran implícitas en las variables influyentes y que sirven para contrastar su marco teórico con la realidad. ¿Qué significa esto? En la variable hombre encuentro un rasgo que

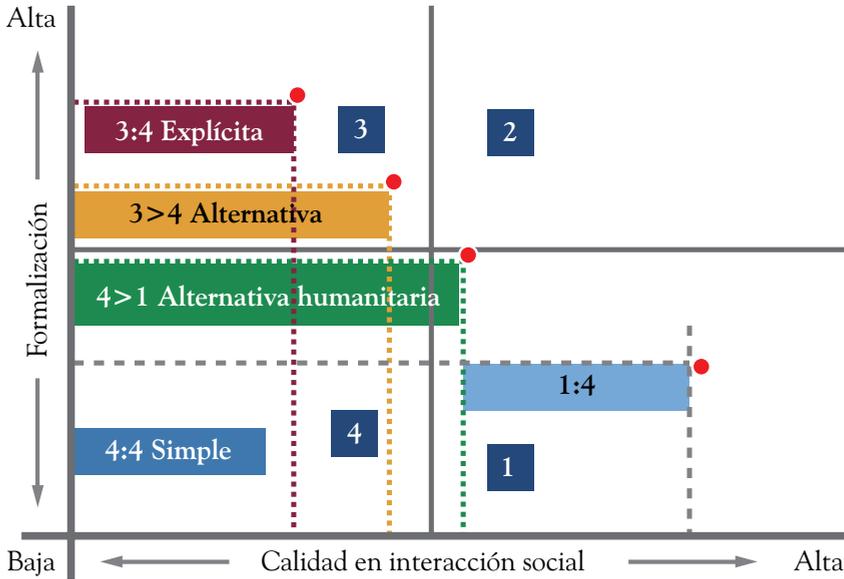
dice algo sobre la participación de la gente; en la variable estructura también hay un rasgo que habla sobre lo mismo; en la cultura identifico un rasgo que tiene que ver con la participación de la gente, e igualmente sucede con el clima organizacional. Tomamos, entonces, los rasgos 102, 203, 305 y 402, y con ellos formamos la categoría “participación de la gente”. Noten que ahí estoy hablando de la variable uno, de la variable dos, de la variable tres y de la variable cuatro, referidas a un mismo tópico. Eso es una categoría de análisis, un ejercicio eminentemente de tipo cualitativo para escoger y entender la información y poder agruparla, y con base en ello hallar unas características generales: que la gente participa. Y esta característica la he identificado en todas las variables, aunque, advierto, no necesariamente tiene que estar presente en todas las variables y en todas las categorías, pues puede darse el caso de que una categoría solo tenga rasgos de una variable.

El siguiente paso es asimilar esos rasgos a tendencias. Noten que es un ejercicio de pura síntesis. La categoría uno la llamo *participación de la gente*; la categoría dos la puedo llamar *políticas de desarrollo humano*; la categoría tres puedo denominarla *estructura, formalización y división del trabajo*. Estas características las deduje de los rasgos, de los elementos comunes entre ellos, y las denomino *tendencias*. En otras palabras, llamo tendencias a las categorías descriptivas de análisis que por la frecuencia e intensidad del suceso comparten elementos comunes, y que me permiten caracterizar la cultura de la organización.

Resumiendo lo visto hasta aquí: hay unos rasgos altamente arraigados; esos rasgos altamente arraigados los convierto en categorías, y esas categorías las agrupo en tendencias. Ese es el ejercicio que hay que hacer para llegar a caracterizar la cultura organizacional, porque finalmente esas categorías –y esta es una elaboración reciente– las convierto en macro-tendencias: una, la *formalización*; otra, la *calidad de la interacción social*. Esa es la metodología. Ahora veamos cómo funciona. El Gráfico 1 nos lo ilustra muy bien.

Las categorías y las tendencias, por tanto, se engloban en esas dos macro-tendencias: *formalización* y *calidad de la interacción social*. ¿Qué es la *formalización*? Es aquello que tiene que ver con todos los procesos administrativos que regulan las relaciones sociales y los comportamientos de las personas mediante normas y procedimientos con el propósito de predecir y controlar las acciones de los individuos de manera colectiva; en otras palabras, por su naturaleza son reglas impersonales. Así, en una organización formalizada hay normas, políticas, reglamentos; todo está predeterminado, todo está definido; el liderazgo está orientado, a los resultados, a la eficiencia y a la productividad, y por tanto es muy poco el margen de operación discrecional de la gente. Podríamos decir que una organización de este tipo aplica los conceptos de Taylor y Weber y quizá algo de Fayol.

Gráfico 1. Categorización de la cultura organizacional



Fuente: Carlos Eduardo Méndez Álvarez.

Ahora bien, la calidad de la interacción social tiene que ver con la percepción de las personas sobre la forma como participan en los procesos sociales de la organización y tocan con las actividades de tipo asociativo, con la cooperación; se refieren al trabajo en equipo, al buen clima organizacional, a las posibilidades de desarrollo individual, al bienestar de los empleados, que se relaciona directamente con unas condiciones de trabajo adecuadas.

Esas dos macro-tendencias me caracterizan dos diferentes modelos organizacionales: la formalización, una integración vertical y la calidad de la interacción social, una integración horizontal. ¿Cuáles son los rasgos que predominan en cada modelo? Si miramos las características y las tendencias de una organización podemos encontrar, por ejemplo, de acuerdo con el gráfico anterior, que el mayor número de rasgos altamente arraigados están en el cuadrante tres, es decir, de 85 rasgos de este tipo, 60 de ellos, el 80%, se encuentran en el cuadrante tres, es decir, en la macro-tendencia de la formalización, y el 20% en el cuadrante de la interacción social. Si eso es así, puedo afirmar que la cultura de la organización es una cultura explícita y en ella predominan las normas, los procesos, los procedimientos; todo está predeterminado, sus líderes están centrados en la tarea, hay poca participación de la gente, etc., y eso en sí mismo no es malo. De otro lado, puedo detectar una cultura en la cual el número de rasgos altamente

arraigados se alinean con la calidad de la interacción social y caracterizan una cultura alternativa humanitaria, como son los casos de Alpino, de la Clínica Reina Sofía, de Carvajal y de no muchas otras empresas en Colombia, pues la mayoría están en el cuadrante tres, una tendencia a la formalización. Es posible también hallar una cultura en la cual el número de rasgos altamente arraigados se reparten en el cuadrante cuatro y en el cuadrante uno; pongamos por caso 40% en el cuadrante uno y 60% en el cuadrante cuatro, y con base en ello afirmar que es una cultura alternativa humanitaria, con lo cual cometería un error. Noten que, por un lado, está la cultura alternativa humanitaria, y por otro, la cultura humanitaria; lo mismo sucedería con una cultura cuyas características nos llevaran a ubicarla en los cuadrantes tres y cuatro, la cual caracterizaríamos como alternativa explícita. ¿Qué hemos hecho hasta ahora? De acuerdo con el número de rasgos altamente arraigados identificados en una organización, y luego de clasificarlos en categorías y en tendencias, los englobamos en dos macrotendencias para poder darnos una idea de si las características que rigen esa organización son de tipo humanitario o de tipo explícito. Ahora veremos, entonces, cuál puede ser una cultura alternativa humanitaria o una cultura alternativa explícita.

¿Cuál es el punto? Si hallamos que la cultura de nuestra organización está en el cuadrante tres, podemos decir que de acuerdo con lo que pretendemos, con nuestra estrategia, esta es la cultura ideal para lograrlo. Pero puede suceder, por el contrario, que para hacer lo que queremos hacer es preciso que nos corramos un poco hacia el cuadrante uno. ¿Por qué? Porque necesitamos incorporar a nuestra cultura algunos rasgos de la interacción social sin abandonar por completo la macrotendencia formal de nuestra organización. Para ello tenemos que reforzar esos rasgos orientados a la parte humanitaria sin desmedro de la formalización, porque finalmente la formalización es vital para toda organización; las normas, los procesos, los procedimientos son necesarios para la marcha de cualquier organización y no se pueden soslayar. ¿Cómo integramos ambas macrotendencias? Podemos tomar la mitad de una y la mitad de otra, y esto nos dará una cultura de tipo intermedio; es decir, que participa de rasgos de ambas culturas; o puede ser explícita, o puede ser alternativa humanitaria, según la ubicación en el mapa, de acuerdo con la descripción, de acuerdo con la encuesta. Y cuando sabemos dónde está la gente nos podremos ubicar exactamente y decir “nuestra organización está aquí” (cuadrante tres), o “la organización está aquí” (cuadrante uno). ¿Para dónde nos vamos a mover?, o “aquí no hay cultura” (cuadrante dos), o “la cultura de nuestra organización es simple” (cuadrante uno). Al respecto, encontré cierta vez una organización en la cual no se podía detectar ningún rasgo que identificara su cultura organizacional. Se trataba de una clínica, y específicamente de su área de urgencias. Investigué y hallé la explicación: en la organización trabajaban cerca de trescientas personas entre médicos, enfermeros

y personal administrativos, y por la propia naturaleza de su actividad entraban y salían todo el tiempo, con lo cual no había forma de que pudieran integrarse en una cultura particular. ¿A dónde quiero llegar con esto? A que es esencial caracterizar nuestra organización para saber si es humanitaria, o si es alternativa, o si es alternativa humanitaria, o alternativa explícita.

Categorías de análisis

Estructura y ejercicio de la autoridad

- 205. En *Empresa colombiana* los jefes inmediatos controlan el trabajo de los empleados
- 215. Los empleados aceptan el control que ejercen los jefes, dentro de sus funciones y responsabilidades, por la autoridad del cargo.
- 209. Las decisiones fundamentales y estratégicas de *Empresa colombiana* las toma el nivel o grupo directivo.
- 211. Los jefes de área tienen alto grado de autonomía para tomar decisiones.
- 213. Las personas que ocupan cargos directivos asumen la responsabilidad de los resultados.
- 220. Cuando los jefes delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.
- 219. En la empresa la delegación es una práctica común de los jefes.
- 218. En *Empresa colombiana* la autoridad de los jefes es aceptada formalmente y sin discusión.
- 413. El empleado está de acuerdo con las órdenes de los jefes.
- 214. En *Empresa colombiana* los empleados tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.
- 206. En *Empresa colombiana* se respeta el conducto regular en las relaciones jefe-subordinados-jefes.
- 207. Cuando los jefes evalúan el trabajo, verifican, corrigen y enseñan hacer las tareas.
- 414. El control es en forma periódica entre jefe y empleado.
- 440. Los jefes con frecuencia revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo de los empleados.

Analicemos el caso de la empresa cuyas categorías se describen en el cuadro anterior. Como ya hemos visto, el número 2 se refiere a la variable *estructura*,

y el número 4, a la variable *clima*. Lo primero que podemos ver en el ejemplo es que todas las categorías se engloban en las variables clima y estructura, y de esta última se desprende el ejercicio de la autoridad. El cuadro nos describe cada categoría de *Empresa colombiana*, de lo cual se deduce claramente que allí los jefes inmediatos controlan fuertemente el trabajo de los empleados, las decisiones se toman en el nivel directivo, y al respecto gozan de mucha autonomía; asumen la responsabilidad por los resultados, delegan permanentemente y tienen muy clara la responsabilidad que tienen al hacerlo; la autoridad que ejercen es aceptada formalmente, sin discusión, los empleados están de acuerdo con sus órdenes, y conocen muy claramente cuáles son sus responsabilidades y quién es su jefe inmediato; por lo tanto, se respeta el conducto regular. Los jefes evalúan, controlan, verifican y corrigen el trabajo de sus subalternos. ¿Qué información nos dan todos estos rasgos sobre las características de *Empresa colombiana*? Que en ella priman la autoridad y el comportamiento de los jefes; que los empleados perciben que así actúan y se comportan sus jefes, y todo esto lo pudimos deducir de la encuesta y de las sesiones de grupos.

Categorías de análisis

Liderazgo participativo

- 415. Los jefes inmediatos dan apoyo a sus empleados en el desarrollo del trabajo que les corresponde.
- 429. El empleado percibe reconocimiento por hacer su labor.
- 433. El empleado está satisfecho por el control que hace el jefe a su trabajo.
- 421. Existe buena comunicación y buen trato entre empleados y jefes inmediatos.
- 432. El empleado puede comentar con su jefe los resultados del trabajo.
- 412. La asignación de trabajo y la toma de decisiones por parte de los jefes a sus colaboradores, se realiza de forma justa y equitativa.
- 411. El empleado acude al jefe para solucionar problemas de trabajo.
- 431. Los jefes realizan retroalimentación constante sobre la evaluación de los resultados del trabajo de los empleados.
- 434. En *Empresa colombiana*, los jefes tienen coherencia entre lo que hacen y lo que dicen.
- 208. En *Empresa colombiana* los empleados reciben de sus jefes orientación adecuada y permanente para el cumplimiento de sus tareas.
- 441. Los empleados consideran buena la forma como los jefes evalúan y controlan su trabajo

El cuadro anterior nos muestra otra categoría de análisis: el liderazgo participativo, es decir, los jefes apoyan a sus empleados. Observamos que aquí casi todas las categorías de análisis se refieren al clima (variable 4), y una sola a la estructura (variable 2). Ello significa que los jefes dan apoyos a sus empleados, y éstos perciben, a su vez, que sus jefes los respaldan; están de acuerdo con el control que ejercen los jefes, hay buena comunicación y buen trato, comentan los resultados con sus jefes, quienes son justos y equitativos en las decisiones que toman y ayudan a solucionar los problemas del trabajo; suministran retroalimentación para evaluar los resultados, son coherentes entre lo que hacen y dicen; los empleados reciben orientación de sus jefes para cumplir sus tareas y consideran buena la forma como los jefes controlan su trabajo. todos estos rasgos denotan un liderazgo participativo.

Número de rasgos

1. Estructura-autoridad (14)
 2. Sentido de pertenencia y participación de los empleados (14)
 3. Liderazgo participativo (11)
 4. Conocimiento a través de entrenamiento y comunicación (6)
 5. Cooperación efectiva y trabajo en equipo (6)
 6. Participación en toma de decisiones (6)
 7. Participación de los empleados (5)
 8. Políticas de desarrollo humano (5)
 9. Estructura eficiente (3)
 10. Calidad de las relaciones interpersonales (3)
 11. Eficiencia y productividad (3)
- Total rasgos altamente arraigados (76)

El recuadro anterior nos muestra que pudimos identificar en *Empresa colombiana*, (nuestro ejemplo de análisis) un total de 76 rasgos altamente arraigados, con lo cual ya podemos hacer una caracterización de la empresa porque ésta es como una fotografía de la organización, que me muestra qué es lo que hay en ella desde el punto de vista de la cultura, y es mucho más útil esa visión global que ponerme a mirar rasgo por rasgo. Veamos a continuación, entonces, cuáles son las tendencias dominantes de esta empresa.

Tendencias de la cultura organizacional

1. Dinámica de la estructura organizacional

1. Estructura y ejercicio de la autoridad:
4. Nivel de conocimiento a través del entrenamiento y la comunicación.
6. Participación en la toma de decisiones.
9. Estructura eficiente y flexibilidad en el cambio.
11. Eficiencia y productividad.

2. Gestión orientada a las personas

2. Sentido de pertenencia y participación de los empleados:
3. Liderazgo participativo.
8. Políticas de desarrollo humano.

3. Calidad en los procesos de interacción social

5. Cooperación efectiva y trabajo en equipo.
7. Nivel de participación de los empleados.
10. Calidad en las relaciones interpersonales.

Como vemos en el cuadro anterior, con base en el número de rasgos altamente arraigados, podemos averiguar cuál es la tendencia de la cultura organizacional. En este caso podemos identificar tres tendencias: la dinámica de la estructura, la gestión orientada a las personas y la calidad en los procesos de interacción social. Y con base en lo que ya hemos visto hasta aquí podemos decir que una gestión orientada a las personas y una calidad en los procesos de interacción social y una dinámica de la estructura organizacional son propias de una macrotendencia orientada a la formalización. Pero los puntos 1, 4, 6, 9 y 11 tienen que ver con la estructura, el ejercicio de la autoridad, el entrenamiento y la comunicación, la toma de decisiones, la flexibilidad y la eficiencia y la productividad.

Respecto de la *gestión orientada a las personas* (sentido de pertenencia, liderazgo participativo y políticas de desarrollo humano), los tres rasgos identificados están relacionados íntimamente con ese aspecto de la organización. Y en cuanto a la calidad en los procesos de interacción social, la cooperación, la participación de los empleados y la calidad de las relaciones interpersonales apuntan en igual dirección. Con esto ya puedo tener una foto muy acertada de la organización.

Descripción categoría de análisis

1. Estructura y ejercicio de la autoridad

El ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y constante delegación, asumiendo las responsabilidades de sus decisiones en la gestión. Esta autoridad fomentada en el cargo es aceptada por los empleados y funciona como medio para mantener un control constante revisando el cumplimiento y la calidad en las actividades de trabajo corrigiendo y enseñando. Por lo que el empleado tiene un claro conocimiento de las responsabilidades y funciones asignadas a su cargo. Se respeta el conducto regular de la empresa (14).

Esta descripción engloba los catorce rasgos de la categoría *estructura y ejercicio de la autoridad*: esa es la caracterización. Esta organización tiene una jerarquía piramidal y sus líderes son autónomos, delegan y asumen la responsabilidad, son controladores, y corrigen y enseñan; el empleado tiene un claro conocimiento de las responsabilidades y funciones asignadas a su cargo, y se respeta el conducto regular. ¿Esto qué me dice? Que esa es la forma como los empleados perciben el ejercicio de la autoridad en la organización. Frente a esto, ¿creen ustedes que podrían adelantar una estrategia de empoderamiento? Difícilmente, ¿cierto? ¿Piensan que podrían dar mayor participación a la gente? No lo creo. Y para esto sirve la información: para indicarnos el comportamiento colectivo de las personas que integran la organización. Ante esto, debemos preguntarnos qué debemos hacer: ¿queremos mantener el estado actual de las cosas, es decir, podemos reforzar mucho más aquellos rasgos que implican mayor autoridad de los líderes, mayor control, dar poca iniciativa a la gente para que desarrolle sus funciones? ¿Es esto en verdad lo que deseamos para nuestra organización, lo que necesitamos para que cumpla sus objetivos? Insisto en que esto no es malo en sí mismo, e incluso hay organizaciones que logran salir adelante privilegiando este modelo.

Del análisis de las tendencias de la cultura de esta organización se desprende que existe un cierto nivel de conocimiento de las personas a través del entrenamiento y la comunicación, que se inicia desde su ingreso a la empresa para que los empleados conozcan los objetivos de la empresa y ejerzan eficientemente sus cargos. ¿Qué nos indica esto? Que hay un excelente proceso de inducción y con base en él la gente conoce perfectamente los objetivos de la organización. Esto nos enseña que ese proceso de inducción debe mantenerse, porque es una característica importante de esta organización: que la gente tiene un buen nivel de conocimiento.

Respecto a la *participación en las decisiones*, este rasgo nos denota que los jefes de departamento tienen diferentes niveles de autonomía para tomar decisiones, aunque las más relevantes se toman en los niveles altos. Si queremos empoderarlos más, tenemos que fortalecer mucho más su autonomía, a la luz de las estructuras de autoridad y de jerarquía que tenemos, para hacerlas más eficientes.

Analizados todos los rasgos que tocan con la *dinámica de la estructura organizacional* (categorías 1, 4, 6, 9, 11), podemos afirmar que *Empresa colombiana* tiene una estructura rígida y formal, con niveles de autoridad claramente definidos, en donde se toman las decisiones; que los jefes controlan periódicamente y revisan el cumplimiento y la calidad de las actividades del trabajo, lo cual tiene un gran nivel de aceptación de los empleados. En todos los niveles de la estructura se percibe que hay autonomía para realizar las tareas. Esta configuración estructural le permite llevar a cabo procesos de comunicación eficientes, por lo que existe una buena coordinación entre áreas con el fin de cumplir los procesos trazados por la compañía, que son bien conocidos por todos los empleados. El 42.10% de los rasgos (32) de la compañía en estudio nos indica que esa es la característica de su estructura.

En cuanto a la *gestión orientada a las personas* hacemos el mismo análisis, y vemos que las personas son fundamentales para esta empresa; se percibe que hay motivación y confianza del jefe hacia el colaborador, quien tiene posibilidad de recibir reconocimiento por sus labores y se siente satisfecho por ello. Así mismo, los empleados manifiestan su compromiso con la empresa y asumen mayores responsabilidades en su trabajo, con lo cual contribuyen efectivamente al logro de los objetivos de la organización. Todo lo anterior se soporta en las políticas de desarrollo humano, que giran en torno del bienestar del empleado, tanto dentro de la compañía como fuera de ella. Esto se refleja en el 39.47% de los rasgos (30). ¿Qué nos significa esta tendencia, no desde el punto de vista estadístico sino descriptivamente? Que la gente tiene un nivel de satisfacción importante, que hay compromiso, que hay confianza. Tenemos ahí una mina de oro que podríamos trabajar mucho más, es decir, podríamos llevar a las personas de esa compañía a que adopten un comportamiento de mayor pertenencia, de mayor identificación con la organización.

Ahora veamos la tercera tendencia de la cultura organizacional: *calidad en los procesos de interacción social* (categorías 5, 7 y 10). La información nos dice que los procesos de interacción son buenos en Empresa Colombiana, porque se preocupa por conformar grupos de trabajo basados en la cooperación y la colaboración, que funcionan gracias a las buenas relaciones de amistad y compañerismo establecidas entre los trabajadores. De igual forma, la organización se caracteriza por otorgar un alto nivel de participación de sus empleados y

por promover la libertad de expresión, para fortalecer los vínculos laborales y personales que existen entre los trabajadores. ¿Qué tenemos aquí? Una posibilidad inmensa de empezar a trabajar en grupo, de formar equipos altamente eficientes, porque tenemos materia prima, y la gente está dispuesta. Este punto arroja 14 rasgos: el 18.42%.

Ahora bien, con todo lo anterior ya podemos describir la organización: calidad de procesos de interacción social, 18.42%; gestión orientada a las personas, 39.47%; dinámica de la estructura, 42.11%. En total, 76 rasgos. Con ello ya podemos tener una idea bastante aproximada de lo que es esa organización, y con base en los datos decir si es una organización formalizada con una estructura piramidal, jerarquizada, en la que existe un fuerte control, donde la gente obedece órdenes y participa, muestra sentido de pertenencia e identidad y su percepción es que las condiciones de bienestar de la empresa son buenas.

Con base en todo este acervo de información ya podemos definir con bastante propiedad cuál es la cultura organizacional de esta empresa específica. ¿Y cuál podría ser esa cultura con una macrotendencia de 42.10% de *formalización* y 57.89% de *calidad de la interacción social*? ¿No será que la cultura de esa organización es humanitaria alternativa? Era este el caso que me planteaba la presidenta de la petrolera canadiense, de quien les hablaba anteriormente, cuando me decía: “Carlos, pero es que quiero meterme en la ISO, ¡necesito la ISO! ¿Eso significa que debo bajarle a lo humanitario y aumentarle a lo formal?”. Y yo la tranquilizaba: “No, lo que tienes que hacer es trabajar la ISO y reforzar los elementos que ya tienes para que tu organización sea más participativa y cuente con mejor clima organizacional”. Luego veremos cómo se puede lograr esto.

Efectivamente, todos los rasgos, las categorías, las tendencias me indican que la cultura organizacional de *Empresa colombiana* es lo que hemos llamado *alternativa humanitaria*, lo cual significa que en ella hay una estructura, hay unas jerarquías, hay unos líderes controladores, pero al mismo tiempo hay mucha participación de las personas en las decisiones; los jefes asumen su responsabilidad, y la gente coopera, trabaja, se siente bien, está satisfecha. Y les puedo asegurar que es una empresa bien posicionada en el sector en el cual opera. Pero la presidenta, como lo vimos en el párrafo anterior, quería irse un poco más para acá¹, hacia lo humanitario, pero sin dejar de lado totalmente lo formal, y me preguntaba qué debía hacer para eso, y yo le dije: “Pues empezar a cambiar esta mezcla (42.10% formalización, 57.89% calidad de interacción social)”. ¿Y cómo lograrlo? Lo primero, por supuesto, es definir qué rasgos de una u otra macrotendencia quiere que aparezcan o desaparezcan en su organización.

1. Pasar del 57.89% al 70% en la dimensión calidad de interacción social.

En el libro que trata de la transformación cultural de las organizaciones, del cual extraje el ejemplo que he desarrollado hasta aquí, el estudio inicial se hizo en 1999, y mostró posteriormente, en 2002, qué rasgos de la empresa se fortalecieron y qué rasgos se eliminaron.

En conclusión: para poder definir qué cultura deseamos para nuestra organización es importante saber qué cultura tenemos hoy, y eso es algo que no podemos inferir o adivinar. Para saberlo es preciso preguntarle a la gente, con unas buenas herramientas de investigación (léase encuestas) qué es lo que están viviendo y qué los caracteriza en su dinámica presente. Y de esa información podemos deducir si nuestra organización es humanitaria o explícita, humanitaria alternativa o explícita alternativa, o sencillamente, simple. Con base en ello, entonces sí, puedo tomar decisiones e iniciar acciones de fortalecimiento, de consolidación o de transformación.

Cuadro 1. Proceso de cambio se inicia al describir el estado actual que resulta de la caracterización de la cultura

Fortalecimiento	Lo identificado corresponde a lo deseado, se definen acciones que permitan conservar la cultura
Consolidación	Lo identificado parcialmente corresponde a lo deseado, se definen acciones que involucren nuevos rasgos de cultura
Transformación	Lo identificado no corresponde a lo deseado y puede reñir con la estrategia, hay que hacer intervenciones que eliminen rasgos no deseados e involucren nuevos rasgos

Según el cuadro anterior, si al caracterizar la cultura vemos que lo identificado corresponde con lo deseado, debemos tomar acciones que permitan conservar y reforzar esa cultura. Si la cultura humanitaria es la que calza perfectamente con mi estrategia, es lo que yo deseo para mi empresa y no quiero que se pierda, lo que debo hacer es fortalecerla mucho más esos rasgos que la caracterizan. En este caso, como es lógico, la intervención es mínima, porque se trata solamente de conservar lo presente. Por eso insisto en lo que creo que ya mencioné: no se trata de cambiar por cambiar; hay que hacerlo de acuerdo con lo que la organización quiere, con lo que sus directivos quieren.

Hoy en día los empresarios están pidiendo muchas asesorías en cultura organizacional, y es común que me digan: “Carlos, ¿cuál sería la cultura deseable para mi empresa?”. Por supuesto, les respondo: “La que ustedes piensen que es mejor para el logro de sus objetivos, la que esté más de acuerdo con sus estrategias, con su manera de pensar”. Obviamente puedo identificar en este caso que lo deseado concuerda con los rasgos que yo he encontrado en la cultura de esa organización. Entonces puedo empeñarme en consolidar esos rasgos, lo cual

me puede llevar a introducir nuevos elementos en la cultura y a eliminar otros que no son consecuentes con la cultura que queremos. En este segundo caso el proceso de intervención es un poco mayor que el de fortalecimiento.

Por último, nuestro estudio arroja que para que la organización cumpla sus objetivos hay que eliminar ciertos rasgos o transformar otros porque lo identificado no corresponde con lo deseado y puede reñir con la estrategia. Aquí sí hay que hacer una transformación total.

Nunca debemos olvidar, por supuesto, que esta decisión de la empresa es algo eminentemente subjetivo, porque quien define lo que quiere ser la organización son sus directivos, son sus propietarios. Eso no es malo. Hoy en día hablamos mucho de objetividad y de subjetividad, pero la verdad es que la objetividad no existe. La Verdad (con mayúscula) no existe: cada uno es dueño de su propia verdad, cada cual percibe el mundo de una manera particular, y eso es muy respetable. Respecto a un mismo punto hay verdades diferentes. Aquí hablamos de lo que desea cada organización, fruto de ese consenso de que ya hemos hablado, y en ese caso la estrategia respecto a lo que queremos que sea la cultura organizacional de nuestra empresa se fundamenta en los tres niveles que acabamos de ver (fortalecimiento, consolidación y transformación). Y debe ser producto de una reflexión muy seria. Recordemos aquí que mi libro se llama *Transformación cultural*, y ahora pienso que estaba loco en ese momento para llamarlo así. Hoy lo llamaría *Intervención de cultura organizacional*, pero quedó en simple *transformación* porque hoy todo el mundo habla de transformación cultural. Reitero, sí, que tiene sus niveles. Así, con base en la información, en la caracterización de la cultura y en lo que queremos que sea nuestra empresa podemos tomar decisiones. En nuestra empresa ejemplo estas son algunas de las decisiones que se tomaron, más para consolidar algunos rasgos que para transformarlos:

- Hacer ajustes a la estrategia de la empresa; actualizar manuales, procesos, procedimientos, normas, porque ya vimos que estos son un referente importante para la gente y no hay que eliminarlos porque sí. Queremos que se conserve esa característica. Para ello hay que trabajar mucho, pues es común ver que las organizaciones trabajan con manuales escritos hace cinco años, cuando ya la estructura de la organización ha cambiado notoriamente, porque la estructura debe ser objeto de una renovación permanente.
- Fortalecer una política de comunicación permanente y efectiva a través de programas de inducción, porque como vimos anteriormente, este rasgo es supremamente importante en *Empresa colombiana* y hay que fortalecerlo, mejorarlo y que se refleje mucho más en el entrenamiento y la comunicación.

- Relacionada íntimamente con la anterior: Fijar políticas efectivas de comunicación entre áreas y personas en sus cargos con el concepto de cliente y proveedor interno. Esta es una característica nueva, que no surgió propiamente del estudio, pero, ¡bueno!, es parte de la dinámica de la investigación.
- Establecer lineamientos y límites para la delegación y descentralización de las decisiones de los jefes a sus subalternos, porque en la empresa hay muy buenas condiciones para ello, y es conveniente empezar a generar otro tipo de comportamientos. Esta es también una característica nueva, pero es una buena oportunidad para incorporarla a la cultura de la organización.

Como podemos ver, las dos últimas características son algo nuevo en la organización, y hay que buscar mantener y fortalecer las dos primeras, porque fue consenso de todos dónde querían empezar a intervenir la organización, y la importancia de diseñar una clara política para la participación, porque no basta con decir “vamos a participar”; hay que formar a los líderes para que sean capaces de entronizar esa cultura de la participación. Este punto toca algo muy delicado: la mentalidad empresarial frente a los procesos de cambio, y el cambio nunca es fácil; porque los altos directivos de las organizaciones deben empezar por romper sus propios paradigmas para propiciar una cultura diferente. Por eso hay que entrenarlos, hay que formarlos. Hoy son pocas las empresas que no consideran que el *coaching* es una herramienta muy importante para modificar comportamientos, para generar nuevas posiciones. En nuestro estudio encontramos que había que fortalecer el liderazgo, porque aunque había unos líderes participativos, era necesario reforzar ese rasgo mediante talleres de capacitación, de *coaching* que muevan a los directivos a cambiar de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico. Es que debemos reconocer que en la gran mayoría el enfoque empresarial es lineal, no sistémico; por ello cuando la Selección Colombia fracasa, se toma en seguida una decisión lineal: echar al entrenador. ¿Se cayeron las ventas? Echan a los vendedores. Pero a nadie se le ocurre hacer un análisis sistémico. De allí la importancia de modificar la cultura organizacional en este sentido.

Nos preguntábamos si en la empresa de nuestro ejemplo había condiciones para fortalecer equipos de alto desempeño, y sobre la imperiosa necesidad de ejercer acciones para propiciar el liderazgo de jefes y empleados para que actúen en equipos de alto desempeño. Definimos también la necesidad de desarrollar e implementar una metodología orientada a crear equipos de trabajo que se fijen claros objetivos, metas y resultados, y con la capacidad de cambiar los procesos.

Vimos también la necesidad de crear competencias y fortalecer valores en los niveles de alta gerencia. Esto también es completamente nuevo en esa organi-

zación, pues al respecto pudimos detectar allí unos..., ¿cómo se dice?... Unos *tips* que las personas de la organización tenían disposición a ellos, y es preciso aprovechar esos rasgos que ya existen en su cultura para decir, por ejemplo, “hagamos esto nuevo”. Si no fuese porque en la organización existía, en cierta forma, en su cultura ese rasgo no nos hubiéramos atrevido a proponer esto de buenas a primeras. Si no hubiera sido así, lo primero que habríamos tenido que hacer era crear las condiciones de cooperación en la gente para poder lograr este objetivo. En pocas palabras, el insumo me lo dio la organización, la misma cultura que pude identificar en esa organización. ¿Qué debemos hacer para lograr esto? Entran aquí en juego las estrategias o acciones de intervención, pero no en bruto; es necesario darles un carácter operativo, y para ello es preciso describirlas en detalle.

Hallamos también en *Empresa colombiana* que había una cultura de cooperación, y ese es un rasgo muy importante que hay que fortalecer, porque impacta positivamente en las organizaciones, porque con base en ello se facilita adelantar acciones de capacitación y comunicación con una visión holística. ¿Qué significa esto? Que la organización no es mi puesto de trabajo, sino que debo entenderla en su conjunto. En relación con esto, acostumbro hacerles a las personas esta pregunta: “¿Sabe usted quién es su cliente interno?”. ¡Y ah difícil que me respondan! “¿Y quién es su proveedor interno?”. Y esto es todavía más difícil de responder, y si acaso lo hacen, se demoran mucho tiempo en contestar algo que debería ser inmediato. Y mucho más: ¿Cón quién me relaciono? ¿De quién dependo? ¿Quién me genera esto? ¿Quién me genera aquello? ¿Qué necesito para mi gestión? ¿Quién es mi proveedor interno; quién mi cliente interno? ¿Quién necesita de mi trabajo? Y volvemos a lo mismo: a veces es difícil para la gente responder estos interrogantes en las organizaciones por carecer de una visión holística, puesto que cuando se vinculan a la empresa se les dice “este es su trabajo, este es su jefe, este es su puesto”. Si pretendemos fortalecer las relaciones sociales de la organización tenemos que empezar por allí.

Es preciso diseñar talleres de *coaching* para ayudar y guiar a los empleados en la mejora de sus posibilidades personales y laborales en su actividad individual, y para que aprendan e interioricen nuevas habilidades, y si ya las tienen, debemos fortalecerlas, porque eso influirá decisivamente en las relaciones sociales y fortalecerá el clima organizacional, acabará de contera con muchos conflictos internos y mejorará los procesos de cooperación, de comunicación y de coordinación. ¿Por qué proponemos esto? Repetimos: porque más atrás, al describir las tendencias de la organización de nuestro ejemplo, encontramos que la gente ya tenía cierta tendencia a la cooperación.

En resumen, para poder definir la cultura que queremos, debemos saber cómo estamos hoy, y para ello existen diversas metodologías. En este estudio quise utilizar la herramienta que yo he desarrollado, pero no descarto que haya otras mucho mejores, y ustedes pueden ajustar y desarrollar su propio método. Lo importante en uno u otro caso es que sea consistente y coherente con el marco teórico que ustedes hayan elaborado. A propósito de esto, cuando se me llamó para dictar una conferencia se me advirtió que mucho me hablarían de temas distintos, y que se expondrían conceptos, posiciones y métodos diferentes. Yo argüía que eso era sí, puesto que para ciertos académicos cultura es algo diferente a lo que yo propongo, y por tanto, la metodología para enfocar el problema debe ser diferente. ¿Cuál es mi recomendación para ustedes, que van a empezar a hacer este ejercicio? Que, sea cual fuere la herramienta que utilicen, sean coherentes con sus lineamientos, y que la información recabada con base en ella les permita conocer lo importante de una organización para poder emprender cualquier acción, ya sea de fortalecimiento, de consolidación o de transformación. Porque sobre eso debemos proponer intervenciones. ¿Adónde nos debe llevar todo eso? A incidir en los comportamientos colectivos de la personas. Definidas cuál es la cultura de la organización y las intervenciones que debemos realizar, ¿ahora qué? ¿Cómo se hace eso? Ese es el punto crítico de cualquier transformación o cualquier intervención. A mí me dijo Juan Javier que en este caso concreto iban a guiarse por mi metodología. ¡Maravilloso! Muchas gracias por eso; pero si encuentran otra opción, no duden en aplicarla.

En Colombia matamos el tigre y nos asustamos con la piel, y por eso los empresarios se ponen tan molestos cuando un consultor les dice que hará un diagnóstico, pues es común la réplica: “Estoy sobrediagnosticado. Tengo diez diagnósticos guardados en mi escritorio y no ha pasado absolutamente nada”. Ese es el verdadero reto: decidirse a tomar las acciones necesarias para influir decididamente en la cultura organizacional. Lo que hemos visto anteriormente es la parte fácil. Lo complicado es saber si somos capaces de construir una metodología de intervención que nos lleve al éxito y cómo vamos a lograrlo. Porque ello implica cambiar comportamientos, alinear a la gente; literalmente, meterse en su cultura, en la manera de pensar de los seres humanos, y alinear a los seres humanos no es cosa fácil porque toca con sus intereses, con su particular concepción de la vida y su propio entendimiento del mundo. Para ello hay dos armas que yo califico de fundamentales en el proceso de cambio: la comunicación y el entrenamiento, y más que entrenamiento, capacitación. Si queremos empezar un proceso de cambio, la organización debe tener claro qué es lo que quiere y adonde quiere llegar, y la mejor estrategia para empezar es informar a toda su gente sobre el proceso que se va a iniciar y el rol que cada una de ellas tiene en ese propósito. Eso es clave, porque un entrenamiento y una buena capacitación serían vanos sin una correcta comunicación. Para decirlo

gráficamente: las empresas invierten tiempo y dinero en dictar cursos, talleres, *outdoor* y todas esas modalidades, contra las que no tengo nada en particular. ¿Qué es lo que critico? Que el curso no pasa del curso, de las ocho horas del taller, de los dos días de la reunión, y todos los temas que fueron objeto de reflexión, ¿en qué quedan? Para que no caigan en el vacío hay que alimentarlos con un excelente proceso de comunicación. No sé cuál será la decisión de ustedes cuando terminemos este taller –transformar, fortalecer, consolidar–, pero cualquiera que sea deben buscar la manera de hacerlo y que todas las personas que tienen que ver con el área administrativa se involucren con el propósito, porque como siempre lo he dicho: cuando los directivos no se comprometen los procesos fallan. Es algo que corrobora la realidad. He escuchado comentarios similares a estos, cuando toco el tema: “¿Y para qué me invitan a ese taller de servicio al cliente si yo no tengo nada que ver con el cliente? Yo soy el gerente. Para eso del servicio al cliente que vayan los... –ahora los llaman los del *front office* y los del *back office*– del *front office*, o sea, los que están adentro, los que atienden a las personas”. Craso error, porque el servicio al cliente involucra a todas las personas de la organización, y cualquier proceso de cambio también las involucra. El problema que tiene uno como líder –y ustedes son líderes, cabezas de áreas, de departamentos, de grupos– es que su comportamiento es un punto de referencia para las otras personas de la organización. ¿A qué hora llego? ¿A qué hora me voy? ¿Cómo actúo? Y eso de una u otra forma influye en la gente, pues es común que digan: “Es que mi jefe es así”. Por ello la importancia del líder, pues tiene que dar el ejemplo; en los procesos de cambio es el primero que tiene que estar comprometido y generar una serie de conductas que hagan que su gente se involucre en el proceso.



Cambio cultural

CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ
Universidad del Rosario



Antes de entrar a analizar un caso colombiano de intervención en cultura quisiera recapitular algunos puntos esenciales de lo que hemos visto. Al analizar una empresa real utilizando para ello una serie de estrategias que detallamos ampliamente, hablábamos del fortalecimiento de las relaciones sociales, de formar equipos de alto desempeño, de fortalecer el liderazgo, de generar unas políticas organizacionales para crear una cultura orientada a la participación, y del fortalecimiento de la estructura. Son cinco estrategias para intervenir la cultura, y cada una con un plan concreto de acción. Ahora bien, si por alguna razón esas estrategias no dieran los resultados esperados, debemos estar preparados para adaptarnos y propiciar algunos movimientos en ciertos rasgos de la cultura organizacional, y en el caso del ejemplo, para mejorar la calidad de la interacción social. ¿Qué nos reportaría eso? Que posiblemente en la siguiente medición de la cultura organizacional ya no vamos a detectar 76 rasgos altamente arraigados, como hablábamos anteriormente, sino que es posible que nos topemos con 100, de los cuales pensamos que es conveniente mantener 40 ó 30, orientados a la formalización y consolidar o mantener aquellos enfocados a la



calidad de la interacción social. Eso es lo que yo llamo un *desplazamiento*, lo cual nos dará como resultado una cultura ya no alternativa humanitaria sino de tipo humanitario, lo cual implicaría un proceso de consolidación de la cultura que ya existe en la organización porque entraña movernos, desplazarnos, en la misma línea. ¿Y cuándo habría, sí, una verdadera transformación? Cuando pretendamos pasar de una cultura explícita a una cultura humanitaria, o viceversa, porque para lograrlo debemos intervenir muchos más rasgos y eliminar otros. Pero en definitiva, ¿qué es lo que debemos entender con todo eso en el caso específico de la Universidad San Buenaventura Cali? Que las estrategias que ustedes adopten en un momento dado estén fundamentadas en lo que arroje la investigación sobre las características actuales de la cultura organizacional de la Universidad y la estrategia de la organización. Y para lograr lo anterior, ¿qué debemos hacer en relación con el comportamiento de las personas de la organización? En términos generales, eso era lo que quería recapitular.

Sin embargo, antes de entrar en detalles quiero compartirles algunas reflexiones de tipo sociológico sobre lo que es el cambio social porque, en definitiva, cualquier intervención que pretendamos hacer en una organización debe considerar a las personas que la integran. Y cuando hablo de esto me gusta mucho referirme a Guy Rocher (1980), autor de *Introducción a la sociología general*, un libro magnífico sobre este tema del cambio social.

El cambio social, según Guy Rocher,

... consiste más bien en transformaciones observables y verificables dentro de periodos más breves y sociológicamente: suele ser observable en un área geográfica o en un marco social (p. 411).

El cambio social es necesariamente un fenómeno colectivo, es decir, implica una colectividad o un sector apreciable de ella; debe afectar también las condiciones o modos de vida (p. 413).

Lo primero que se deduce de la anterior definición es que el cambio social tiene que ser observable y verificable en un tiempo determinado. Es decir, en un momento dado encontramos cierto tipo de comportamientos, y seis meses después de aplicar las estrategias correspondientes debemos comprobar si realmente se modificaron esos comportamientos. Allí tenemos que llegar nosotros cuando hablamos de cultura. Si detectamos en una organización que su gente considera que allí no se trabaja en equipo, e intervenimos para que las personas aprendan a hacerlo, esperamos que seis meses o un año después podamos comprobar que sí hubo una transformación en este sentido; y si realmente la hubo, podemos afirmar que empezó a darse un cambio social. Por eso el cambio social es un fenómeno colectivo y debe afectar a las personas en sus modos de vida,

en sus condiciones de trabajo, en la forma como se están relacionando. Eso es fundamental: que entendamos que los procesos de cambio son observables en el tiempo, que generan modificaciones en el comportamiento e involucran a las personas inmersas en esa realidad que pretendemos cambiar. ¿Cuándo no se da eso? ¿Cuándo no hay procesos de cambio? Sigamos con Guy Rocher y su concepto sobre los elementos del cambio social.

Debe ser un cambio de estructura, es decir, debe producirse una modificación de la organización social en su totalidad o en algunos de sus componentes. Supone la posibilidad de identificarlo en el tiempo (p. 414).

Para tratarse realmente de un cambio de estructura, todo cambio social debe dar pruebas de una cierta permanencia, lo que significa que las transformaciones observadas no deben ser solamente superficiales o efímeras (p. 414).

Toda transformación observable en el tiempo que afecta, de una manera no efímera ni provisional, a la estructura o al funcionamiento de la organización de una colectividad dada y modifica el curso de su historia (p. 415).

Debe ser un cambio en la estructura significa que las modificaciones deben tocar o la totalidad de la estructura o alguno de sus componentes, y deben poder ser identificados en el tiempo, es decir, siempre debe haber un referente entre el antes y el después. ¿Cuál es nuestra cultura en el 2010? ¿Cuál va a ser nuestra cultura en el 2011? Y cuando llegemos al 2011 veremos si se han generado o no esas modificaciones, y si tienen vocación de permanencia, lo cual significa que no son efímeras, como todas aquellas tecnologías de gestión que se volvieron modas: reingeniería, calidad total, mejoramiento continuo, servicio al cliente, *benchmarking*.

En los años ochenta y noventa del siglo pasado y en este último decenio los empresarios, muy entusiasmados con poder lograr aumentar su eficiencia, se involucraron en procesos de cambio que duraron mientras estuvo el consultor. En esos casos lo que hubo no fue un cambio, sino una pérdida de tiempo y dinero que no generó modificaciones observables en el tiempo. Fueron simplemente modificaciones superficiales y efímeras en el comportamiento de las organizaciones, producto de haber asimilado sin beneficio de inventario todas esas tecnologías de gestión, de tal manera que como dice Guy Rocher, la idea es que esos procesos de cambio no sean ni provisionales ni efímeros sino que modifiquen realmente el curso de su historia. Ese es el verdadero reto. ¿Será que somos capaces de cambiar y modificar la cultura de la organización? ¿Será que somos capaces de decir: hace tres años éramos así y hoy somos de otra manera, y esa otra manera y esos otros comportamientos están aportando realmente a la estrategia y nos están ayudando a ser más competitivos? Porque es incues-

tionable, creo, en nuestro caso específico, que las universidades tienen que entrar en el campo de la competitividad, es decir, deben ser competitivas en lo que hacen, en lo que ofrecen, en responder a las necesidades del entorno, en responder a las necesidades de conocimiento de la sociedad. Hace treinta años las universidades no requerían ser competitivas, porque las personas llegaban y se acogían a los programas tradicionales. Pero ese imperativo de la época actual ha hecho que las universidades generen nuevos programas, nuevos lineamientos para su desarrollo, nuevas propuestas para atraer estudiantes, y para prestar un mejor servicio a la sociedad y ser mucho más eficientes en su misión. Por tanto, necesitamos una cultura que nos permita ser más competitivos, ser los mejores, y marcar una diferencia frente a las otras instituciones frente a las cuales estamos compitiendo en la región. Para eso debemos construir esa nueva cultura, que debe ser permanente. Guy Rocher identifica los siguientes elementos en los cambios de la cultura

- *Factor de cambio*: “Elemento de una situación dada que, por el mero hecho de su existencia o por la acción que ejerce, entraña o produce un cambio” (p. 417).
- *Agentes de cambio*: “Los líderes de la organización, así como los consultores externos e internos que introducen el cambio, lo sostienen, lo fomentan o se oponen a él” (p. 418).
- *Condiciones de cambio*: “Elementos de la situación que favorecen o desfavorecen, activan o frenan, alientan o retrasan la influencia de un factor o de varios factores de cambio” (p. 417).

Rocher nos advierte que cuando vamos a empezar un proceso de cambio debemos considerar tres aspectos fundamentales: factor, agente y condiciones de cambio. La primera reflexión que debemos hacernos —nunca será suficiente reiterarlo— es si lo que queremos es una transformación, un fortalecimiento o una consolidación de ciertos rasgos altamente arraigados. Ese es el primer ejercicio. Con base en esto, Guy Rocher lo que dice es que:

1. *Factor de cambio*: “Elemento de una situación dada que, por el mero hecho de su existencia o por la acción que ejerce, entraña o produce un cambio”. El factor de cambio es, pues, la estrategia, es la necesidad de ser más competitivos, de ser mejores y de generar una diferencia. Esa es la razón por la cual queremos empezar a construir una nueva cultura en la organización, o fortalecer o consolidar la que ya tenemos.
2. Hay unos *agentes de cambios*, que son las personas que intervienen en el proceso y aseguran su permanencia. Pero suele haber muchas personas que

se oponen al cambio, y a ellas hay que convencerlas de la necesidad del cambio para que se vinculen al proceso, para que se conviertan en agentes de cambio. Por supuesto, los directivos deben ser los protagonistas de este proceso, pues de lo contrario, se los aseguro, lo más posible es que fracasen. Y esto es muy patente en la investigación de que les hablé sobre 420 empresas de Colombia en las cuales han fracasado las tecnologías de gestión. ¿Por qué? Porque en los procesos de cambio que emprendieron, la alta dirección no se comprometió con el proceso. Como les decía anteriormente, el gerente replicaba “¿Para qué voy, si yo soy el gerente? Eso es para los de otro nivel”. Créanme: si ustedes no se comprometen en el proceso, si no generan con su actitud, con su ejemplo, un comportamiento diferente en su gente, difícilmente se producirá un cambio en la organización. Porque quienes deben estar halando el carrito permanentemente, quienes deben estar más entusiasmados con lo que estamos haciendo son los directivos de la organización, que van a ser los irradiadores de esa nueva cultura en la organización. De ahí su enorme responsabilidad como agentes de cambio.

3. Respecto a las *condiciones de cambio*, se refiere al ambiente que hay para afrontar el desafío de crear una nueva cultura en la organización. ¿Nos metemos o no nos metemos a trabajar en esto? ¿Somos conscientes de que esto es verdaderamente importante o, como alguien diría, es un simple antojo? Si encontramos resistencia al cambio, pues es común que haya gente que no quiera cambiar, ¿cómo podemos intervenir? ¿Cómo podemos minimizar esa resistencia al cambio para que las condiciones se vayan dando y todos nos comprometamos con el proceso? Esto es muy importante, porque en el caso colombiano encontré que un factor para que no tuvieran éxito las nuevas tecnologías de gestión era que no existía una cultura en la organización que hiciera consciente a las personas de la necesidad de adoptarlas. Si no tenemos una cultura sólida, que nos indique qué es lo mejor para los intereses de la organización, de conformidad con su estrategia y su ideología, difícilmente podremos lograr los objetivos porque no contaremos con las condiciones adecuadas para que ello se dé.

Por eso traigo a colación a Rocher respecto a este tema, porque es común que desconozcamos la importancia de la gente, de los factores y de las condiciones de cambio en los procesos de cambio. Están los agentes, existe el factor, y es este el que ayuda a que los agentes tomen la decisión, pero fracasarán si no tienen en cuenta las condiciones de cambio. En el ejemplo que les traeré ahora de una intervención en cultura organizacional veremos cómo se fueron creando las condiciones con la gente para que se diera esa situación. Se trataba específicamente de crear una cultura de servicio al cliente.

Se trataba de una organización muy grande del país en el sector de las comunicaciones –creo que casi todos ustedes son clientes de ella–, con cerca de cuatro mil empleados en ese momento y lo que motivó en buena parte la decisión de la alta gerencia de involucrarse en un proceso de cambio fue eliminar la pésima imagen que tenía frente a sus clientes. De acuerdo con las evaluaciones de servicio que hicieron de la empresa en su momento instituciones que tenían el propósito de medir y evaluar el nivel de satisfacción de los clientes en relación con el servicio que prestaba la empresa de comunicaciones, y pese a que era una empresa reconocida en el mercado como líder en su ramo, paradójicamente, la consideraban sus clientes como una pésima organización respecto al servicio al cliente, y simplemente estaban con ella “porque tocaba”, porque no había más opciones.

Ahora bien, para crear esa cultura de servicio al cliente, la organización debería tener unos requerimientos mínimos necesarios, o sea, el punto de partida de que les hablaba anteriormente. ¿Para qué hacer una descripción de cultura de servicio al cliente –perdón, de cultura–? Pues para ver cómo está y qué necesita para iniciar el proceso, como lo dijimos y como lo hemos demostrado.

Pues bien, cuando empezamos a hacer la investigación en aquella empresa, encontramos que existían una serie de comportamientos que reñían con la cultura de servicio al cliente, a saber:

- *Primero*: individualismo. Cada departamento y cada área era una república independiente, y cada persona, además, era una república independiente en su área. Era una organización con una alta tecnología, con una altísima especialización, pero se notaba la total ausencia de una visión holística y la necesidad imperativa de generar procesos de integración y de coordinación.
- *Segundo*: En la organización había una subordinación total de los empleados a la autoridad formal, cuyas decisiones se aceptaban sin cuestionar, lo cual en alguna medida limitaba las posibilidades de que las personas empezaran a tomar decisiones propias, de que gozaran de algún empoderamiento, porque obviamente estaban inmersas en una cultura en la cual el jefe tenía la última palabra y no había posibilidades de hacer nada distinto a lo que dijera el jefe.
- *Tercero*: Encontramos un estilo de liderazgo autocrático generalizado. Si bien había microclimas donde de pronto podíamos hallar unos líderes participativos, la regla era la autocracia en el liderazgo, lo cual, como consecuencia, hacía que las personas obedecieran por temor, sin compromiso, porque “había que cuidar el puestico”. En la organización pudimos identificar unos noventa y ocho procesos, cada uno con su respectivo líder. Por el tamaño

impresionante de la organización –cuatro mil empleados– era necesario iniciar un trabajo fuerte con los líderes, porque había una sumisión muy marcada en los subalternos, lo que daba como resultado final el conformismo, la falta de interés en aprender sobre su trabajo, la ausencia de iniciativa para solucionar sus problemas, etc.

Esa fue la condición inicial que encontramos en esa empresa. Si partimos de esas condiciones es imposible empezar a hablar de cultura de servicio al cliente, porque para esto es necesario partir de una base diferente. Por tanto, hubo que hacer una labor inicial preparatoria orientada a crear esas condiciones. Necesitábamos personas con otro tipo de comportamientos y una cultura completamente distinta; personas que fueran capaces de trabajar en equipo, que tuvieran una visión holística de la empresa, es decir, que entendieran que el éxito de la organización depende de la calidad de las relaciones que puedan entablar entre sí todos sus colaboradores. Ahora les hablaré de cómo hallamos lo primero y de cómo hallamos lo segundo.

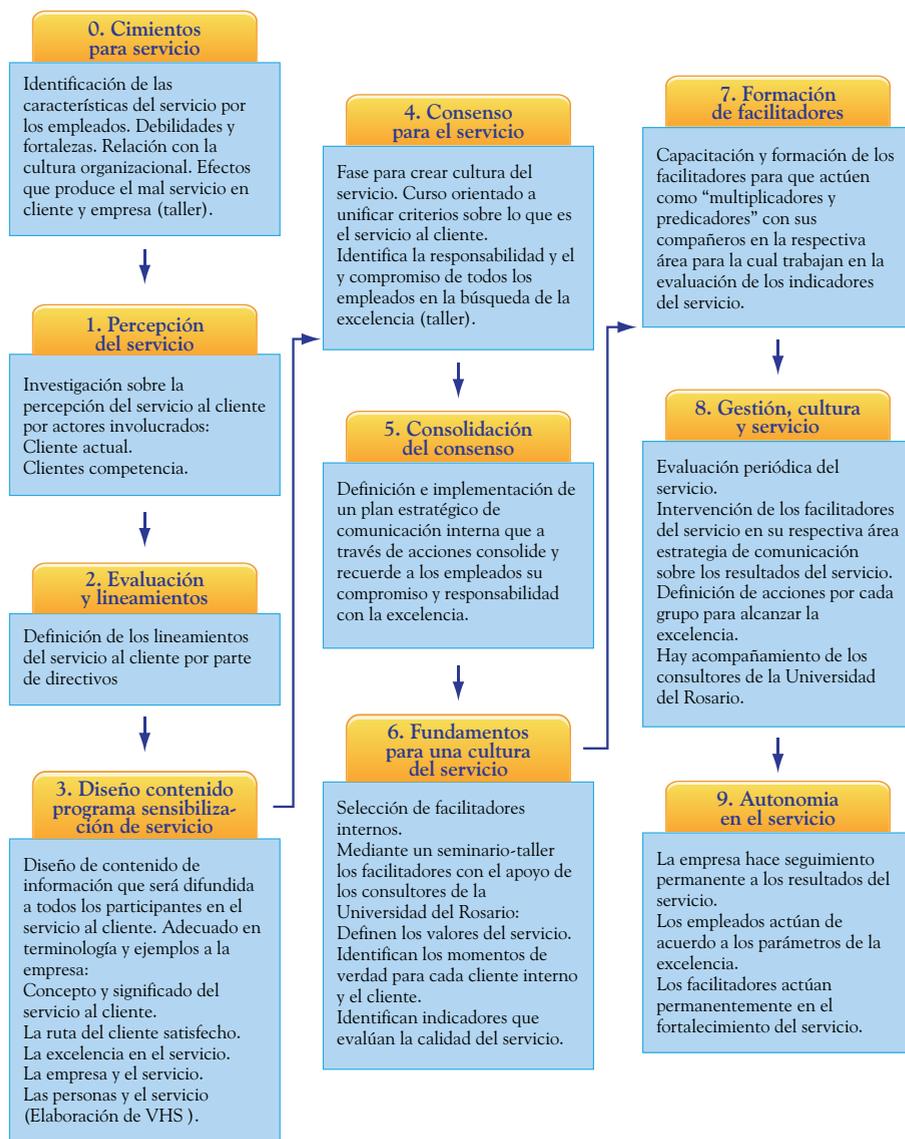
Necesitábamos concienciar a las personas para esa nueva cultura, que tuvieran capacidad y habilidad para solucionar los problemas que afectaban su desempeño individual, y equipos de trabajo de alto desempeño, que no existían en la empresa, por lo cual fue imperativo crear las condiciones necesarias para que esto se diera. Fue preciso hacerles comprender el significado de la cooperación, la importancia de la comunicación, lo fundamental que es entender quién es mi cliente interno y quién es mi proveedor interno. Eso es clave, porque por ahí empieza el proceso de cooperación: ¿qué puedo esperar de mi cliente interno? ¿Qué le puedo dar a mi cliente interno? ¿Qué puedo esperar de mi proveedor interno, y qué puedo brindarle?

Era preciso, reiteramos, crear las condiciones necesarias para el cambio, que las personas mostraran un alto nivel de responsabilidad y compromiso con la labor que desarrollan; que dejaran esa actitud pasiva, de trabajar solamente por dinero o por conservar el empleo y que adoptaran frente a su labor una actitud completamente diferente: que estuviesen alineadas con la organización, con sus políticas, con sus objetivos. Definitivamente es un esfuerzo muy grande, y es permanente en cualquier organización. Fundamental era que en la empresa hubiera un buen clima organizacional como requisito para poder prestar un buen servicio al cliente. En otras palabras, la construcción de cultura de servicio al cliente es función de un buen clima organizacional, y no era propiamente esto lo que encontramos en la empresa.

Todos estos aspectos que hemos analizado eran condiciones de cambio para garantizar que funcionara la tecnología de gestión llamada *servicio al cliente*. Por

ahí tenía que empezar el proceso: por trocar esas condiciones iniciales contrarias a la pretensión de la organización de crear una verdadera cultura de servicio al cliente. He aquí la primera gran reflexión que debemos hacernos si queremos tener éxito en un proceso de cambio –transformación, consolidación o fortalecimiento– de la cultura organizacional: identificar cuáles son las condiciones iniciales y, de acuerdo con lo que queremos que sea nuestra cultura, variar lo que sea necesario variar para crearlo.

Figura 1. Metodología para la creación de una cultura de servicio al cliente



Entra a jugar entonces aquí el modelo, y en este caso es un modelo propio construido por mí para crear una cultura del servicio al cliente que he aplicado en muchas empresas y ha funcionado.

A partir del examen juicioso que hagamos de lo que está pasando en la organización, de identificar las condiciones actuales, se inició el proceso de intervención propiamente dicho, que tuvo nueve etapas, con el propósito específico aquí de crear una cultura de servicio al cliente, porque lo que queremos es que el comportamiento de todas las personas de la organización esté enfocado a la excelencia y a la calidad en el servicio.

¿Dónde arrancamos? Por supuesto, sentando lo que se llama los cimientos del servicio; es decir, empezar a mejorar o, en su caso, crear las condiciones necesarias para la cultura del servicio. Esta primera fase se llama, entonces, *cimientos para el servicio*.

Para ello realizamos un taller de ocho horas con los cuatro mil empleados, divididos en grupos de a treinta. Por supuesto, fuimos muchos los consultores que estuvimos a cargo de esos talleres, porque uno solo no podría con las ciento y pico de sesiones que se realizaron con cada grupo durante un día entero, y eran muchos los elementos que teníamos que analizar respecto a la estructura y a la cultura que se estaba viviendo de acuerdo con esa estructura. Para ello fue muy conveniente adaptar el modelo de un señor que analiza el tema de las fuerzas impulsivas y las fuerzas repulsivas en los procesos de cambio¹. La información se distribuía en tres columnas. Primero: ¿Qué es lo que estoy haciendo hoy, y en lo que estoy haciendo hoy, qué aspectos de la organización o de mi relación con las personas me genera dificultades para realizar mi trabajo, o sea, cuáles son los elementos restrictivos? Segundo: ¿Cuáles son los elementos impulsivos, es decir, personas o situaciones de la organización que me ayudan a llevar a cabo mi trabajo? Tercero: ¿Qué situaciones podría cambiar de esos elementos restrictivos e impulsivos que identifiqué, y de ellas cuáles podría cambiar si dependen de otros?

La gente hizo el ejercicio. Primero individualmente, luego por grupos, y después por áreas, y empezó a brotar de él una información maravillosa, que nos sirvió para ver dónde estaban los problemas críticos que afectaban el servicio, producto de la misma cultura que habíamos identificado. Y hay aquí un factor relevante: a la gente hay que hacerla reflexionar, no decirle las cosas. Podemos hacer una propuesta, pero no le digamos a la gente qué es lo que debe hacer. Tratemos de que la gente misma descubra qué es lo que tiene que hacer, porque

1. El profesor Méndez se refiere a la teoría del campo de fuerzas, desarrollada por el psicólogo Kurt Lewin.

así se va a comprometer mucho más que si percibiera que las cosas le están siendo impuestas.

Como parte del taller hacíamos un ejercicio muy fuerte, especialmente después del almuerzo. Recordemos que para ese entonces estaba de moda el *¿Quién quiere ser millonario?*, el cuento ese de *Protagonistas de novela*, los *realities*, ¡qué sé yo!... Aprovechamos, entonces, esa circunstancia y les dijimos: “Vamos a hacer un ejercicio de *Protagonistas de novela*”. Y efectivamente realizamos un juego de roles a partir del cual pudimos descubrir en dónde estaba el problema de la mala atención que la empresa brindaba a sus clientes. La gente se reía y lo disfrutaba mucho; para ella era como una catarsis. Me decían: “Oiga, con este jueguito estamos viendo lo malos que somos dando servicio al cliente”. Empezamos, por tanto, a motivar en la gente la necesidad de cambiar sus conductas y sus comportamientos, sus relaciones y su coordinación, porque se convencieron de que eso afectaba terriblemente al cliente. Luego del ejercicio, obviamente, hubo plena claridad sobre los puntos que más estaban afectando las relaciones de la empresa con sus clientes, es decir, identificamos las condiciones iniciales a partir de las cuales podríamos crear las condiciones necesarias para mejorar ese aspecto del servicio. Era, como les digo, los cimientos para el servicio. Todavía no nos podíamos involucrar con lo que tenía que ver con la autoridad, con los líderes autocráticos. Pero era un buen principio para empezar a mejorar las relaciones y los procesos de cooperación y de identidad con la organización.

Luego de lo anterior, conscientes de que era necesario reforzar la estrategia para que fuera verdaderamente eficiente, realizamos otra actividad para saber cómo percibían los clientes a la organización y cuáles eran las necesidades de aquellos que no eran clientes nuestros. Para ello utilizamos un filme especializado en satisfacción del cliente. Y aquí el asunto sí que fue interesante, porque la información que dieron los clientes sobre satisfacción se cruzó con la percepción que tenían los empleados sobre el servicio que estaban brindando, fruto del primer taller, y encajó perfectamente, o sea, las percepciones de los clientes concordaban con las percepciones de los empleados. Ya teníamos, por supuesto, una gran ventaja: sabíamos cuál era la causa de esa situación que estaba afectando el proceso en su fase inicial, y ello nos permitió empezar a trabajar más fuertemente.

Con base en lo anterior iniciamos la tercera etapa del proceso de intervención, para lo cual diseñamos un programa de sensibilización del servicio, en lo cual fueron determinantes el compromiso y la participación de la alta dirección. Se desarrolló, entonces, un taller con el presidente, los vicepresidentes y los altos directivos de la organización, y con base en la información recabada en las dos primeras etapas se les preguntó cuáles pensaban ellos que debían ser los lineamientos a seguir para lograr la excelencia en el servicio. En otras pala-

bras, para hilvanarlo con el discurso que hemos venido siguiendo a lo largo de este seminario, cuáles deberían ser los rasgos altamente arraigados que desde la perspectiva del servicio al cliente debían caracterizar a la compañía. Sobra decir que fue un taller enriquecedor y tuvo que ver con el comportamiento específico de los empleados para lograr que su comportamiento se orientara a arraigar en la empresa rasgos específicos relacionados con la excelencia en el servicio. Con ese claro propósito en mente se elaboró una especie de guión, en el cual intervino activamente la alta dirección, de los que deberían ser rasgos altamente arraigados que caracterizaran a la empresa para lograr sus objetivos de excelencia en el servicio. Dada la magnitud de la empresa, que empleaba a más de cuatro mil personas, y la necesidad que tuvimos de hacer más de cien talleres en grupos de treinta asistentes, a cargo de varios facilitadores, no fuimos ajenos a un problema persistente que genera esta dinámica: que cada facilitador, quien debe ser un multiplicador de los propósitos buscados, no puede sustraerse a ciertas consideraciones de tipo subjetivo al realizar su trabajo, y si lo que nos proponemos es que el programa de capacitación se oriente a modificar determinados comportamientos, todos debemos hablar el mismo idioma, el mismo lenguaje y recibir el mismo mensaje. Para obviar esta dificultad fue necesario hacer un vídeo que mostraba claramente cuáles eran los lineamientos perseguidos, y enfatizaba en los temas y en los aspectos fundamentales del programa. Ello nos llevó a la fase cuatro.

Ya con todos los elementos de juicio y las herramientas necesarias para lograr nuestros propósitos era necesaria venderle a la gente –venderle en el buen sentido de la palabra– la importancia del servicio al cliente, más aun, la importancia de un excelente servicio al cliente. Para ello era necesario que se comprometieran para que sus comportamientos y acciones estuvieran direccionadas hacia ese objetivo específico, de tal forma que empezaran a incidir en la cultura de la empresa y formaran parte de sus rasgos altamente arraigados. Porque éramos conscientes –y ustedes bien lo saben– de que muchas veces en el país empresas con los mejores propósitos de cambio se quedan simplemente en los talleres y en los cursos, y nadie se preocupa por investigar si la gente aprendió o no aprendió; no se evalúa si lo que se enseñó caló verdaderamente, o cayó en el vacío. Las empresas gastan mucho tiempo y dinero en cursos, en talleres, en seminarios, pero como carecen de un sistema de evaluación sobre estos aspectos, no pueden saber si se logró o no se logró lo que se buscaba, y en el caso específico de la empresa de comunicaciones de nuestro ejemplo era necesario que esas actitudes fueran firmemente interiorizadas.

Lo que habíamos observado tras un taller de ocho horas es que la gente terminaba altamente motivada y entusiasmada luego de haber tenido una activa participación en la dinámica, pero nosotros sabíamos que no podíamos dejar eso

simplemente así, que era necesario reforzar esas actitudes positivas. Ideamos, entonces, toda una estrategia que llamamos la *consolidación del consenso*, para lo cual fueron claves la comunicación y la vivencia. Y en este sentido utilizamos un sencillo elemento: cuando las personas terminaban el taller recibían una manillita con los distintivos de la compañía, a manera de argolla de compromiso. “Yo me casé con el tema del servicio al cliente”. Los empleados empezaron a mirar quién de ellos tenía o no tenía la manillita, que llevaban con gran satisfacción, como queriendo decir: “Ya estoy en el programa del servicio al cliente”, y los compañeros le preguntaban con curiosidad a quien la portaba: “Oiga, ¿qué es esa manilla? ¿Por qué se las dan? ¿Qué buscan con ella?”. Entonces respondían los interrogados que era un símbolo del compromiso que tenían de proyectar en todas sus actitudes una nueva visión del servicio al cliente.

Unido a eso vino, como se dijo, toda una estrategia de comunicación por intranet; se imprimieron afiches muy bien diseñados para exaltar los valores del servicio, y con ellos se empapelaron todas las oficinas de la compañía, y cada grupo de afiches resaltaba un valor diferente. Este medio recordaba permanentemente a la gente cuáles eran los valores de servicio resultado del taller de sensibilización al que habían asistido. Y todos los días, a través de la intranet, se los bombardeaba con mensajes del programa de consenso. Inclusive se empezaron a desarrollar juegos, crucigramas, actividades, concursos. Todos los días literalmente la gente recibía información y retroinformación acerca de los elementos y comportamientos deseados para lograr la excelencia en el servicio al cliente. Los empleados decían: “Me comprometo a...”, y venía el mensaje; “para poder lograr la excelencia en el servicio tengo que...”, y luego el mensaje; “Una excelencia en el servicio se logra a través de...”, y en seguida el mensaje. Inclusive, se ideó algo muy motivante: los concursos. Algo como: “a ver, proponga qué cosas podemos destacar para lograr un compromiso en el servicio”. Y la gente respondía por intranet: “pienso que deberíamos poner este mensaje”. Nosotros estudiábamos los mensajes y los hacíamos públicos consignándolos en los afiches. Así pasó un año en que la sensibilización fue permanentemente recordada, porque cuando pretendemos meternos en la cabeza de la gente para modificar sus comportamientos debemos estar machacándole permanentemente qué es lo que pretendemos.

Al respecto traigo a colación un ejemplo que siempre utilizo cuando debo tratar este tema del servicio al cliente, y no por tratarse de este seminario específico: ¿Por qué razón la Iglesia Católica ha permanecido durante dos mil años con plena vigencia? ¿Por qué hay sacerdotes? ¿Por qué hay predicadores? Porque permanentemente estos sacerdotes, estos predicadores, nos están recordando el Evangelio, el mensaje de la Iglesia. Esto mismo se puede decir de cualquier cultura. Si queremos generar cultura, si queremos sembrar comportamientos,

debemos estar repitiendo constantemente a la gente qué es lo que pretendemos, hasta que lo interiorice y lo haga parte de su vida práctica, como algo connatural. Es que solamente se puede afirmar que hemos logrado que el empleado interiorice la cultura del servicio cuando se convierte en abogado del cliente. Retomando el ejemplo de la Iglesia Católica, podemos afirmar que las organizaciones tienen que estar reiterando permanentemente el discurso que lleve a la creación de la cultura que desean; es decir, a que hagan parte de ella los rasgos de comportamiento altamente arraigados que se identifican con la organización, y eso solamente, pueden estar ustedes absolutamente seguros, se consigue mediante un continuo y audaz proceso de comunicación que le repita a la gente lo que ya se le ha enseñado y a lo que ya se ha comprometido. Para esto juega un papel vital la alta dirección de la empresa.

Bueno, ya le dijimos a la gente qué es lo que queremos, ya hemos diseñado la estrategia de apropiación y de consolidación del consenso; ahora hay que gestionar la cultura, misión que no es solamente responsabilidad de los agentes de cambio; para ello hay que vincular a nuevas personas. En su fase inicial los agentes de cambio son quienes inician el proceso de entronización de los nuevos rasgos que buscamos que impregnen la cultura de la organización, pero como es necesario que eso sea una conciencia colectiva decidimos formar un grupo de facilitadores –para seguir con el símil de la Iglesia Católica: un grupo de misioneros– que permanentemente van a estar reforzando estos conceptos en la gente de base. Para ello empezamos con las vicepresidencias, de lo cual salieron dieciséis facilitadores, cuya única misión era reforzar el discurso producto de los talleres. Cada facilitador era el responsable de toda la estrategia de servicio en su vicepresidencia y en su área. Con los facilitadores se construyeron los valores y los indicadores del servicio, y la organización les delegó la autoridad necesaria para cumplir cabalmente su misión, es decir, tuvieron todo el respaldo de sus jefes y, más aun, el de la organización. Para ser más claros: durante el primer año de este proceso la organización separó del cargo al facilitador para que fuera el coordinador del grupo de servicio al cliente, de tiempo completo. Era un trabajo dispendioso, pero se hizo. Por tanto, partimos desde el máximo nivel de la organización para vincular a toda la gente en el proceso. Al finalizar su gestión el facilitador tenía que mostrar que en su vicepresidencia todas las personas tenían claro lo que era un servicio de excelencia al cliente. Indisolublemente con lo anterior, era definir los indicadores del servicio para evaluar qué tanto habíamos avanzado. Con esta herramienta, los facilitadores se reunían cada mes a evaluar los resultados de su misión. Y como en Colombia sufrimos de reunionitis crónica, llamé a esas reuniones programadas *reuniones express*: no duraban más de veinte minutos. Y cuando empezamos a evaluar los resultados que habíamos logrado en cuanto a mejorar el servicio al cliente, y los facilitadores encontraban, por ejemplo, que había problemas y dificultades entre el área A y

el área B, les decíamos: “Vengan ustedes, señores del área A, y vengan ustedes, señores del área B. La mala coordinación y la mala comunicación entre sus áreas están afectando los resultados del servicio al cliente. Hagan un acuerdo para mejorar y lo evaluaremos el próximo mes”. Comenzamos, pues, a trabajar en equipo, porque lo que había hasta entonces eran una serie de repúblicas independientes: cada área por su lado, cada persona por su lado, sin nada que las uniera. Cuando planteábamos los resultados de nuestra labor nos preguntábamos en dónde estaba la falla, cuál era la causa del problema, qué estaba afectando a las personas de la organización, y con base en ello pactábamos un acuerdo de servicio.

Eso era concretamente lo que buscábamos con la gestión de cultura del servicio: capacitar a los facilitadores para que divulgaran en la gente de base todo lo que habíamos visto en los seminarios y la comprometieran con ello. Esa era, reiteramos, la verdadera función de los facilitadores, y nosotros los acompañábamos en el proceso. Y aquí debo destacar una brillante iniciativa que partió del presidente de la compañía, una idea genial que no fue mía. Uno de los directivos de la compañía que estuvo un tiempo de facilitador de servicio se nombró como gerente, porque se sabía que desde su alta dirección iba a proyectar mucho más la estrategia del servicio en la empresa. ¡Y la idea funcionó! Pero, ¿qué sucedió con los otros facilitadores? Que luego de estar ocho horas diarias en su misión evangelizadora, después de un año redujeron a medio tiempo su dedicación a este respecto; más tarde lo hicieron solamente un día a la semana, y hoy ya no hay facilitadores del servicio al cliente. Eso nos preocupó profundamente, porque si no se porfía en el tema todos los días, si no hay un doliente, todo lo que se haya hecho para mejorar el servicio al cliente, por muy estructurado que sea, por muy acertado que se haya planeado, puede echarse por la borda. Además, hay algo supremamente grave: en las organizaciones hay permanente rotación de personal, y esas personas que se van, por supuesto, se llevan consigo todo lo aprendido. Por eso nuestro interés, y así se hizo, era que los facilitadores reprodujeran ellos mismos los talleres de sensibilización a que habían asistido y entrenaran a todas las personas nuevas que llegaran a la compañía en la cultura del servicio al cliente. Esta delicada y vital misión no se le encargó ni siquiera al área de capacitación. No. El área de capacitación delegó en los facilitadores la responsabilidad de instruir, de inducir a todas las personas que ingresaban en la empresa en los lineamientos que habíamos fijado de cultura de servicio al cliente. ¿Qué logramos con lo anterior? Nada más y nada menos que la autonomía, la gestión propia. Ahora ya no se necesitaban más facilitadores, pues los que estaban ya habían aprendido, asimilaron todo el conocimiento, todo el *know how*, y podían moverse solos. Estábamos seguros de que esas personas iban a actuar de acuerdo con la estrategia del servicio.

Mucho antes de cumplirse el año de iniciado el proceso de sensibilización al personal de la compañía sobre una cultura de excelente servicio al cliente, en el mes de septiembre, en mayo siguiente ya se veían los primeros resultados: de ser la empresa de comunicaciones la peor evaluada en servicio por sus clientes, pasó a ser la primera, y ahí se ha mantenido. Obviamente ha habido dificultades, pero las ha sabido superar para seguir siendo calificada como la primera empresa en servicio al cliente, en la que menos quejas se presentan al respecto y la que tiene mayor número de clientes. Por supuesto, esto no se hizo de la noche a la mañana; nos tomó tres años. Y aquí valga resaltar otro hecho importante: cualquier proceso de transformación no se logra de un día para otro, y mucho menos cuando es necesario intervenir la cultura de la organización, la mente de las personas, sus comportamientos, y reforzar permanentemente los rasgos que hemos sembrado. El hecho es: si los rasgos que queremos introducir en una cultura no se arraigan, se pueden perder.

Y cuando hablamos del peligro que significa no tener claro que para que aquellos rasgos que deseamos para una cultura se arraiguen en ella profundamente siempre traemos a colación a Carulla, porque fue nuestra escuela. Ya desde el año 1957 en Carulla se hablaba de servicio al cliente, y por eso siempre fue una empresa exitosa y líder en Colombia en atención al cliente; pero en 1990, cuando se fue de Carulla Enrique Luque Carulla, su presidente, quien siempre jalonó la estrategia de servicio al cliente, esto dejó de ser de interés primordial para el nuevo presidente, a tal punto que entre 1990 y 1994 el servicio se fue al piso, Carulla perdió el cincuenta por ciento de participación en el mercado, unido a que le llegó una competencia muy fuerte. Lo que quiero destacar aquí es que el esfuerzo de casi treinta años se perdió en apenas cuatro. Por eso no me cansaré de reiterar que cualquier proceso de cultura organizacional, ya sea de servicio al cliente o en cualquier otro aspecto, debe ser objeto de mantenimiento permanente, porque no importa que la cultura ya esté instaurada, siempre llegan personas nuevas a la organización que no saben nada de su cultura y hay que enseñarles sus rasgos y estárselos recordando permanentemente, validarlos permanentemente.

Es que una verdadera cultura organizacional se sustenta en una serie de rasgos altamente arraigados, y cuando pretendemos intervenirla, ya sea para fortalecer esos rasgos, para consolidarlos o para transformarlos, la clave es capacitación, entrenamiento, comunicación, recordación; recordarles permanentemente a las personas cuál debe ser su comportamiento para estar en línea con los objetivos de la organización. Es bueno que recordemos aquí la definición que ayer dábamos de cultura y cómo ella institucionaliza y estandariza comportamientos, formas de pensar y sentir; es un sistema de significados compartidos, que la organización considera legítimos, institucionalizados y estandarizados. Ese es

el reto que tenemos aquí en la universidad: empezar a modificar, si es el caso, o a consolidar y a reforzar comportamientos de las personas que integran la alma máter para que se cumpla la estrategia planteada con miras a diferenciarse de las demás universidades. Ese es el *quid*: cómo podemos empezar a construir la cultura que deseamos. Haré a continuación una recapitulación sobre muchas de las cosas de las que ya he hablado respecto de los procesos de cambio en una organización y en cualquiera de sus niveles.

Cuando vamos a intervenir la cultura de una organización –en el caso que ya vimos, aquellos rasgos que tocan con el servicio al cliente– es requisito *sine qua non* comprometer a todas las personas en ese propósito, para lo cual es ineludible el papel de los altos directivos como líderes del proceso de cambio. Convengamos, entonces, en que la vinculación de todas las personas es clave.

De otro lado, la comunicación previa a la puesta en marcha de los procesos es otro requisito esencial en nuestro propósito, y sobre ello debe haber total transparencia: qué queremos, qué pretendemos. Porque muchas veces el problema es se pone en marcha el proceso sin que la gente sepa a ciencia cierta adónde va, y entonces empiezan los chismes de pasillo: “Van a hacer esto por esto y por esto”, “Van a hacer aquello”, lo cual afecta tremendamente la buena marcha del proceso. Luego, no es suficiente vincular a todas las personas con un objetivo común; es necesario que ellas sientan verdaderamente satisfacción de saber que están aportando al cumplimiento de los objetivos trazados, y que en un momento dado pueden proponer lo que piensen que es pertinente para lograr mejores resultados. Cuando así obramos la resistencia al cambio –porque obviamente las personas se sienten amenazadas frente a cualquier proceso de cambio– será mínima.

Aquí debo citar textualmente a Gary Hamel (2008) en su libro de la administración del futuro², que a mí me gustó mucho porque habla de la innovación administrativa. Pienso que cuando pretendemos intervenir cualquier organización es posible que generemos una innovación administrativa, la cual, según Hamel, es “cualquier cosa que modifique sustancialmente la manera como se administra o que modifique ostensiblemente las formas habituales de organización, y con ello promueva los fines de la empresa”.

Entonces, cualquier cosa que hagamos para lograr los fines de la empresa puede llamarse una innovación administrativa, y esa innovación administrativa debe permanecer, porque Hamel dice, entre otras cosas, siguiendo a Rocher³, que

2. El profesor Méndez se refiere al libro *El futuro de la administración*, de Gary Hamel y Bill Breen.

3. Guy Rocher.

“cuando no se asumen los procesos de tal forma que se pueda garantizar su permanencia, su continuidad, improvisamos, parcheamos, renovamos, creamos proyectos y unidades de innovación en vez de organizaciones innovadoras de pies a cabeza”. Y aquí entra a jugar mucho la mentalidad, la resistencia, la moda. De tal manera que debemos intervenir en todos estos factores si queremos tener éxito en nuestros propósitos.

Nunca será demasiado insistir en que para construir la cultura de una organización, para generar comportamientos diferentes en las gentes a ella vinculadas, debemos influir inicialmente en la mentalidad de sus directivos, porque todos hemos sido formados en un pensamiento lineal, y eso no es malo; es parte de la vida, de lo que se nos ha enseñado: enfrentar los problemas a medida que van apareciendo, y comúnmente siempre nos vamos a las causas más próximas –la casuística–, tendemos a hacer generalizaciones y con ello estamos pensando linealmente. Al respecto me acuerdo de algún jefe mío que se quejaba: “Es que ayer en el punto de venta tal atendieron mal a mi amigo”. Y con ello deducía que “en todos los puntos de venta se atiende muy mal a la gente”. El hombre aquel, por su mentalidad lineal y con base en la casuística, construía una generalización inaceptable: porque a un amigo suyo lo atendieron mal en un punto de venta, ergo, en todos los puntos de vista se atiende mal a la gente. Por puro pensamiento lineal se piensa que una causa puede ser generalizable, y en conclusión, echamos a todos los administradores de los puntos de venta. Ese es el problema, por lo general, de la mentalidad empresarial en Colombia: nuestros empresarios tienen una mentalidad lineal que los lleva a pensar que las soluciones a un problema específico hay que buscarlas cuando éste se presenta, enfrentando la causa más próxima. ¿Qué denota esta mentalidad? Se responde: que no hay una visión sistémica que integre todos los elementos de la organización para ver en qué forma se podrían ver afectados con determinada decisión; que no tienen una visión holística de la empresa, aquella actitud que todos alabamos en un momento dado, o en referencia a la cual hemos escuchado estas o similares palabras: “Es que a esa persona sí le cabe la empresa en la cabeza”, queriendo significar con ello que esa persona sí entiende el engranaje total de la organización.

La importancia del pensamiento complejo

Para terminar, una reflexión final sobre algo en que me interesé y en lo que empecé a trabajar en los últimos meses: la complejidad. No soy experto ni mucho menos en el tema, pero creo que el pensamiento complejo nos enseña a ver el mundo y la solución de sus problemas desde otra perspectiva.

¿Qué es una organización compleja? Aquella en que hay una multiplicidad de relaciones; o sea, lo que caracteriza a una organización como compleja son las múltiples interrelaciones entre los elementos externos e internos que tienen que ver con la dinámica de la organización, y que puede en un momento dado dar lugar a hechos que por su naturaleza no son previsibles, pues surgen de manera espontánea; lo que los estudiosos que han tenido que ver con el tema de la complejidad llaman las emergencias. Pero si miramos la organización desde la perspectiva de la complejidad tendremos la capacidad de responder ante esas situaciones imprevistas, y esto es totalmente cierto porque ninguna organización se puede ajustar a situaciones determinadas y únicas. Y aquí echo mano del caso del señor Piñera, presidente chileno, quien fundamentó su campaña a la primera magistratura con un plan que convenció a los chilenos, divididos en su intención de voto. Pues sucedió que quince días antes de las elecciones un terremoto destruyó el sur de Chile, y Piñera se vio obligado a ajustar su plan de gobierno dirigido prioritariamente a la reconstrucción del país. ¿Qué nos indica esto? Que el mundo es complejo, que vivimos en la complejidad, y debemos estar preparados, como lo hizo Piñera, para hacer frente en un momento dado a cualquier imprevisto.

Y en Chile, precisamente, uno de los cientos de miles de damnificados fue un productor de vino, que con el terremoto perdió 150.000 botellas de vino, y por tanto perdió el negocio de exportación de vino. Ahí hay otro ejemplo de situación emergente, frente a la cual ese hombre tiene que buscar una respuesta adecuada para enfrentar la crisis. ¿Y adónde quiero llegar con esto de que la emergencia siempre será algo latente y no puede haber nada predecible, único y determinado? A que en cualquier proceso de cambio debemos estar alerta para enfrentar esas emergencias. A que si queremos lograr éxito en cualquier proceso de cambio debemos dejar de pensar linealmente y estar preparados para lo impredecible.

Para abundar en todo lo anterior recuerdo algo que escribí recientemente: que la capacidad de la alta dirección de percibir y conocer la organización en sus integraciones le proporciona la habilidad para identificar pautas de comportamiento o patrones de cultura que, mediante la simulación, los llevan a tomar decisiones con una visión que, considerando el riesgo y la incertidumbre, contribuyan a adelantar una gestión en un contexto diferente al que se percibe en el pensamiento lineal; que comprenda que el mundo no se puede acabar porque surgió un hecho imprevisto. Al respecto dije:

... significa que el pensamiento complejo es un proceso mental diferente, no necesariamente excluyente, y alternativa a los tradicionales procesos deterministas,

explicativos, previsibles y generalizables para solucionar los problemas que afectan a una organización o los procesos de cambio que emprenda.

Lo anterior significa que no creo que el pensamiento lineal y el pensamiento sistémico estén mandados a recoger sólo porque el pensamiento complejo es ahora lo que está de moda. No. Son formas diferentes de ver el mundo y de enfrentar sus problemas, pero no excluyentes, con todo el respeto que me merecen las personas que han sido juiciosas estudiando esto de la complejidad, porque para ellas sí son excluyentes. ¿Qué quiero decir con esto? Que en el propósito que ustedes se han fijado de iniciar un proceso de cambio de la cultura de su Universidad para que sea mejor, para que logre sus propósitos, sus metas, sus objetivos de acuerdo con la ideología que orienta su operación y su funcionamiento no pueden dar por sentado que todo es único y absoluto, sino que deben tener la suficiente flexibilidad, ya se trate de fortalecer, de consolidar o de transformar los rasgos de la institución para poder irlos ajustando de acuerdo con esos lineamientos.



Palabras de finalización del evento

FRAY ÁLVARO CEPEDA VAN HOUTEN, OFM.
Rector
Universidad de San Buenaventura, seccional Cali
(Apartes de su intervención)



Quiero agradecer de manera general, primero a todos los participantes; sé que para muchos de ustedes significó un esfuerzo especial estar aquí en este seminario durante tres días: de manera que *gracias de corazón*, pero no solo por estar presentes, sino por el trabajo que hicieron tanto como participantes activos en las conferencias que tuvimos, como participantes también activos en los grupos de trabajo, todo este material nos va a servir para trabajar en lo que sigue este año y el próximo año, también quiero agradecer al grupo que organizó el seminario, a todos en general.

Hemos hablado de muchos temas, aunque el tema era la gestión de la cultura organizacional, necesariamente teníamos que hablar de la estructura, teníamos que hablar de hacia dónde va la universidad, o sea la visión de la universidad. Cuando alguien les pregunte ¿hacia dónde va la universidad? Por favor repitan no de memoria, pero sí deben conocer los elementos principales y característicos de la visión de la universidad hasta el 2017.

Pero también se habló de otros elementos, yo considero que estos son los tres insumos que debemos tener: el *Estatuto Orgánico*, el *Proyecto Educativo* y el documento *Id y Enseñad*¹.

Cuando nuestro conferencista comenzó hablando ¿qué visión de hombre tenemos?, en el documento *Id y Enseñad* está, es una visión que hemos recibido de 800 años de historia, que es la visión de la orden franciscana, o sea desde el siglo XIII hasta ahora. Este documento parte de un análisis de la situación del tiempo que vivimos, de este tercer milenio, habla por ejemplo de globalización, del crecimiento del urbanismo, de una ruptura entre los valores tradicionales y los nuevos valores, vale la pena leerlo porque nos ubica en el mundo en el cual estamos prestando nuestro servicio educativo.

Estos documentos hacen una síntesis del aporte de todos los que participaron en este encuentro. En el segundo capítulo del documento *Id y Enseñad* es la primera pregunta, ¿Que visión de hombre tenemos? Visión franciscana,

... La persona se revela no como un ser solitario, autosuficiente, ni absoluto, sino como un centro o un núcleo de relaciones con el mundo, los hombres, el Trascendente y consigo mismo. Estas relaciones se interactúan e integran en la promoción del crecimiento del ser humano. El concepto de persona como centro de relaciones, entonces, permite articular y potenciar mejor el desarrollo de las diversas dimensiones del ser humano. Francisco de Asís, desde esa perspectiva es un modelo de integración consigo mismo y con los otros. De hecho la fuerte experiencia de Dios como padre y sumo bien... lo llevó a una actitud de agradecimiento y alabanza al Creador por sus maravillas y lo hizo hermano de todos los hombres y de todas las criaturas.

Esta es la antropología que debe caracterizar a la Universidad de San Buenaventura, esta es la antropología que a nosotros nos gustaría que ustedes asimilaran, profundamente humanística y que no viene de ahora, se pensó que en la Edad Media los hombres tenían los ojos puestos en Dios. Sí, pero San Francisco llegó a Dios no como un método descendente, no a partir de una metafísica, sino a partir de la observación y el contacto con los seres humanos y las criaturas que lo rodeaban, o sea nosotros estamos ubicados en el método ascendente y luego el último capítulo habla sobre pedagogía franciscana tema con muchas connotaciones, pero hay unas frases que llaman la atención frente a estos desafíos, frente a estas miradas antropológicas, nosotros les pedimos a los agentes educadores que sean osados, que sean creativos y ser osado y creativo no es

1. El Rector, Fray Álvaro Cepeda, se refiere al documento *Id y Enseñad: Directrices generales para la educación franciscana*, coordinado por el secretariado para la evangelización y publicado por la Curia Generale dei Frati Minori, en Roma, 2009. www.ofm.org/01docum/evang/educazioneSPA1.pdf

solamente que si antes llegaba a leer las clases ahora lo hagan con un *video beam*, eso es un aporte tecnológico. Ser osado y ser creativo es mirar de qué manera el saber es asumido por lo jóvenes de una manera que ellos a su vez lo puedan transmitir o hacer realidad en su vida profesional, entonces la invitación es a releer el documento *Id y Enseñad*, comentarlo en sus unidades e ir pensando cómo hacer para que nuestro pensamiento y nuestra pedagogía sean realmente franciscanos que es lo que nos da la identidad.

Entonces este seminario como los anteriores, deben llevarnos si queremos hacer toda esa tarea, a volver a estos insumos, a hacerlos parte de nuestro vocabulario, de nuestra vida diaria y por lo tanto de nuestro trabajo, solo así logramos que en la universidad se respire una sola identidad dentro de la particularidad y diversidad de cada uno de ustedes.



Bibliografía

- GARCÍA, C. M. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Universitas Psychologica, pp. 163-174.
- HAMEL, G. y BREEN, B. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- HATELEY, B. y SCHMINDT, W. (1995). *Un pavo real en el reino de los pingüinos*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- KHADEM, R. y KHADEM, L. (2008). *Alineación total*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- MÉNDEZ, C. E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones*. Bogotá: Editorial Limusa y la Universidad del Rosario.
- _____ (2009). *Tecnologías y herramientas de gestión*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- _____ (2009). *Así somos ¿y qué? 4 relatos de cultura en gestión empresarial*. Bogotá: Edición personal.

- PERALTA, M. C. (2005). *Descripción de la cultura organizacional y los valores de convivencia y responsabilidad social en un call center en Bogotá (Colombia)*. *Psicología desde el Caribe*, pp. 51-73.
- PFEFFER, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México: Oxford.
- ROCHER, G. (1980). *Introducción a la sociología general*. Herder Editores.
- VARGAS, J. G., & GUILLÉN, I. (2005). *Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones*. *Estudios Gerenciales*, pp. 65-80.

El presente documento es producto del seminario sobre gestión de la cultura organizacional llevado a cabo los días 1, 2 y 3 de septiembre de 2010 en la casa de encuentros Villa Asís de la comunidad franciscana en Jamundí, Valle, cerca de la ciudad de Cali, con funcionarios de la Universidad de San Buenaventura, seccional Cali, en el marco del desarrollo de la investigación *Caracterización de la cultura organizacional en una institución de educación superior como plataforma para la implementación de un sistema de gestión de la calidad y de la implementación de un modelo integrado de gestión de esta institución.*

ISBN: 978-958-8436-56-2



9 789588 436562

**Universidad de San Buenaventura,
seccional Cali**

La Umbría, carretera a Pance

PBX: 318 22 00 - 488 22 22

Fax: 555 20 06 - A.A. 7154 y 25162

www.usbcali.edu.co