



CULTURA ORGANIZACIONAL + PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL= PREMIO A LA EXCELENCIA.

MSc., Ing. Yesmín Alabart Pino. Especialista, INTERMAR. Provincia Holguín y Dr C.T., MSc., Ing. Angel Luis Portuondo Vélez. Profesor Titular. Instituto Superior Politécnico "José A.Echeverría". Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETDIR. Centro Internacional de La Habana S.A. Casa Consultora y Auditora.

Cultura Organizacional. Una Definición.

Al igual que la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones poseen patrones distintivos de sentimientos y de creencias colectivas que son transmitidas a los nuevos miembros del grupo. Este es el sentido con que en las últimas décadas de la vida empresarial se conoce como cultura empresarial o cultura organizacional.

El concepto Cultura, en su acepción más amplia, es un término utilizado por las Ciencias Sociales tales como, la Psicología, Sociología, Filosofía, Antropología, Etnografía. Así por ejemplo en la literatura marxista contemporánea existen diferentes definiciones sobre el concepto de cultura, las cuales son el resultado de las investigaciones que alrededor de este problema se han llevado a cabo en los últimos 15 o 20 años.

En Cuba los problemas teóricos relacionados con la esencia, función, elementos, rasgos de la cultura, siempre han tenido una dedicación especial en la tradición del pensamiento marxista. Desde los primeros representantes que dedicaron atención a estos temas Mella, Villena, Marinello, hasta nuestros máximos dirigentes actuales han reflexionado en este sentido.

Así Carlos Rafael Rodríguez ha definido que "la cultura es ante todo una forma de vida" o ha suscrito la idea de que "cultura es todo lo que no es naturaleza", pero más que conceptos compendiadores ha ofrecido profundas reflexiones sobre el contenido y las formas de la cultura, sus funciones, proyección ideológica, etc. (Carlos Rafael Rodríguez, 1990)

Desde este punto de vista podemos ampliar diciendo que el concepto de cultura fija ante todo, no el aspecto cuantitativo, sino el cualitativo de la vida social; la cultura es la calidad de la historia en un momento dado de su desarrollo.

La cultura de una organización es un concepto derivado de la intersección de dos teorías: la de la cultura y la de la organización. (Smirchich, 1983)

En efecto:

- Si la cultura es, desde la perspectiva antropológica o funcionalista, instrumento requerido para la satisfacción de necesidades o valores, la organización se entiende como principio básico para la consecución de objetivos (...). En ambos casos las consecuencias perseguidas son las causas de la cultura y de la organización como cristalización del entorno.
- Si la cultura es, desde la perspectiva más relativista y dialéctica, un mecanismo adoptivo, un complejo de elementos, la organización se entiende como diseño

flexible. En ambos casos se enfoca el objeto en sistema, es decir, su optimización es contingente o dependiente de diversas opciones, de ajustes entre partes.

- Si la cultura se enfoca como conjunto compartido de creencias y símbolos, la organización se trata como red de significados e imágenes más o menos compartida por el personal.

Otra de las acepciones del concepto de cultura empresarial es el resultado de los trabajos de algunos teóricos de las ciencias empresariales, que en los últimos veinte años se han ocupado de abordar el tema, como son:

Pettigrew (1979), plantea que la cultura de una empresa se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.

Ansoff (1985), denominó cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de ese grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico.

Barnett (1990), toma como cultura de una empresa el conjunto de las formas de conducirse, es decir, de comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado.

Katz y Khan (1970), definen “toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...), así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema”.

Existen otras definiciones que analizan la cultura de una empresa como las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo (Homans, 1950); o los valores dominantes aceptados por una empresa (Deal y Kennedy, 1982); la filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes (Ouchi, Pascale y Athos, 1981); las reglas del juego para progresar en la empresa (Schein 1978, Vanmaanen 1976, Ritti y Funkhouser 1982); el ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución

física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes u otros terceros (Taquiri y Litwin, 1968).

Según Schein (1985), considerado un clásico en el tema, todas estas definiciones consiguen reflejar algún elemento de la cultura de la empresa pero ninguno de ellos es la esencia de la misma.

Sobre esa base plantea:

“Llamaré cultura a: Un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hallan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Thévenet (1993), expone dos aspectos que estructurarán la definición de cultura:

- es un contenido descriptible, específico de la empresa que la distingue de las demás.
- es un modo de descripción de la organización, una tarjeta de lectura de esta “sociedad humana” particular.

En esta definición se pueden distinguir tres niveles:

- un conjunto de referencias,
- compartidas en la organización,
- constituidas a lo largo de su historia para responder a los problemas que enfrenta la empresa.

Cruz Cordero (2000), lo define como una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de

la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado.

Los conceptos hasta aquí expuestos reconocen a la cultura organizacional como:

- medio de satisfacción de necesidades dentro de la organización
- reflejo de la cultura del macro sistema (sociedad)
- resultado de una historia
- visión compartida del mundo
- sistema de conocimientos
- resultado del aprendizaje organizacional
- sistema de símbolos y significados
- institución.

Sin embargo, ninguna de las definiciones ha demostrado, al menos de forma explícita, la relación existente entre las variables que forman la cultura y que han sido reconocidas por la mayoría de los autores (valores, creencias, actitudes, paradigmas), que de ahora en adelante llamaremos variables soft, y las variables que llamaremos hard (estructuras, estrategias, sistemas, procesos, oficio, y otras), que están vinculadas a la Gestión empresarial, así como la de ambos conjuntos de variables y el entorno.

A tales efectos Alabart y Portuondo formulan la definición siguiente:

La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, habilidades, estilos y procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales **se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización.**

Este concepto reconoce:

- las variables culturales (soft)
- las variables de los sistemas de gestión (hard).
- las variables del entorno
- las variables asociadas al resultado final (eficiencia, eficacia)

En otras palabras, se puede concebir también como el Modelo de las 7S vinculado al entorno y los procesos, como se muestra en la Figura No. 1.

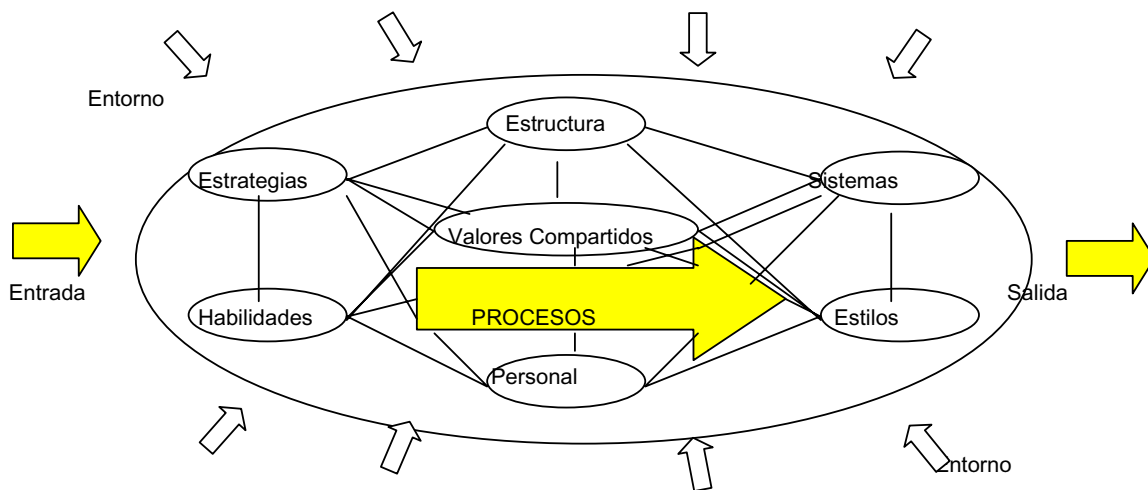


Figura No. 1: Interacciones generales de la Cultura Organizacional visto a través del Modelo de las 7S

Podemos plantear que el concepto de Cultura Empresarial surge por la necesidad de buscar un paradigma interpretativo que permita ampliar la comprensión de la realidad organizacional, las bases de este paradigma están en los estudios, primero de Mayo y Barnard (1930), y luego de Peters, Waterman (1982) y Schein (1985), estos últimos un tanto motivados por fenómenos como el milagro japonés y el crecimiento económico e industrial de otros países asiáticos y los éxitos de algunas empresas norteamericanas, que hacían evidente la insuficiencia de paradigmas tradicionales para comprender las organizaciones, que al mismo tiempo hacían necesario poder distinguir mejor en este campo las variables para explicar la diferencia entre la excelencia y la mediocridad.

La cultura constituye la base del funcionamiento organizacional, es la fuente invisible donde la estrategia, estructura y sistemas adquieren su energía. El éxito de los proyectos de transformación dependen del talento y de la aptitud de la gerencia para producir el cambio en la cultura motriz de la empresa, a tiempo, y en concordancia con las estrategias, las estructuras y los sistemas formales de gerencia.

En el transcurso de estas notas se ha fundamentado el papel incuestionable que desempeña la cultura empresarial ante los fenómenos de sobrevivencia, adaptación y crecimiento de una organización.

Puede concluirse que los sistemas de Gestión deben basarse en aquellas referencias que funcionan y a la vez éstas deben aprenderse de aquellos sistemas de gestión eficaces.

Perfeccionamiento Empresarial: El Nuevo Enfoque en la Gestión

Ahora bien ¿ es la cultura susceptible de ser cambiada?

En el mundo empresarial el cambio es hoy una constante. No existe un libro de administración que no hable de la permanencia, necesidad, profundidad y amplitud del cambio, su costo, ventajas y desventajas, a la vez que existe un grupo de factores que inciden en que el cambio sea algo normal y sobre todo necesario. Por ejemplo con la globalización de la economía, las empresas se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de producto y servicio inesperadas.

La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación, los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses y ha disminuido además el tiempo para desarrollar nuevos productos e introducirlos.

Todo lo cual demanda una nueva forma de hacer las cosas y con ello cambia la cultura desarrollada por cada grupo dentro de la organización.

En Cuba con las profundas afectaciones económicas que se produjeron con la desaparición del socialismo de Europa del Este, la desintegración de la URSS, el impulso a la globalización neoliberal del capitalismo mundial en la década del 90, y la intensificación del bloqueo económico de los Estados Unidos, hicieron necesario iniciar un conjunto de transformaciones económicas para frenar la caída de la economía nacional y comenzar un proceso de recuperación, que basado en sus resultados y en condiciones de eficiencia económica y competitividad hiciera posible la inserción del país en la economía mundial, manteniendo la esencia de economía socialista.

Teniendo como premisa los favorables resultados que el **PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL** obtuvo en las Fuerzas Armadas Revolucionarias, se tomó como acuerdo en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba hacerlo extensivo a todos los sectores de la economía, lo que constituye la continuación de la reforma económica del período especial a un nivel cualitativamente superior.

Este sistema tiene como objetivo central incrementar al máximo la eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades a la empresa, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

En una reunión celebrada con Directores de empresas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial el Secretario del Consejo de Ministros Carlos Lage, expresó:

“ Se trata de un cambio en la **mentalidad** de los jefes, que tienen que comprender que el éxito o el fracaso de su empresa depende fundamentalmente de él, de su colectivo de dirección y de su colectivo de trabajadores. Sin esta transformación no podrá avanzarse.”(1).

Estamos en presencia entonces del cambio más profundo y trascendental que se está llevando a cabo en Cuba en el plano empresarial, cambio que abarca todos los niveles de la empresa, incluyendo sobre todo la **cultura organizacional** y por tanto **los paradigmas** que hasta ahora habían prevalecido en la **mente de empresarios y trabajadores**.

¿Cuáles son algunos de los viejos paradigmas que existen en la realidad empresarial?

¿Qué paradigmas debe traer consigo el Perfeccionamiento Empresarial?

VIEJOS PARADIGMAS	NUEVOS PARADIGMAS
Autoritarismo	Dirección participativa.
Dirigentes no capacitados	Cuadros preparados política y técnicamente
Dirección rígida y centralizada	Distribución de facultades, descentralización en la toma de decisiones.
Dirección operativa	Dirección Estratégica.
Producir a toda costa y a todo costo.	Contabilidad efectiva y eficiente. Autofinanciamiento Empresarial, Plan de Negocios, obtención de Utilidades.
No se pensaba en el cliente, en la calidad, ni en la competitividad	Desarrollo de la innovación tecnológica y la I+D para fomentar la eficiencia y la eficacia. El cliente es lo primero. La calidad es el respeto al pueblo
Estimulación basada en estímulos morales.	Estimulación moral y material basada en resultados.

Por lo tanto, el proceso de Perfeccionamiento Empresarial está contribuyendo a formar en nuestros empresarios un conjunto de referencias válidas “ **Paradigmas** “, los cuales se han formado como consecuencia de poner en práctica un sistema de **gestión eficaz**. Por tanto aunque los principales teóricos de la Gestión Empresarial no han llegado a un consenso sobre si es la cultura susceptible de ser cambiada o no, pensamos que existen elementos dinámicos, como los valores, que evolucionan en cada estadio de desarrollo. Pero además la realización de un cambio radical en una empresa es una tarea muy difícil, es la prueba suprema de las aptitudes de sus dirigentes y características tales como intuición, experiencia y actitudes son atributos útiles pero no alcanzarán su máximo desarrollo si no se apoyan en una comprensión cabal de los sutiles mecanismos puestos en juegos en la transformación de un sistema organizacional social.

Un PREMIO para una única empresa: LA EXCELENTE.

Muchos son los cambios que está enfrentado la empresa cubana en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la competitividad. Entre ellos los más importantes están asociados a la implementación de Sistemas de Calidad basados en las Normas ISO 9000 y los Sistemas de Gestión Medio Ambiental basados en las ISO 14000 .

Hoy, a cuatro años de hacerse extensivo este sistema a toda la economía nacional, las empresas donde se ha instaurado exhiben resultados tales como:

- Incremento de volúmenes de venta.
- Aumento de la productividad.

- Disminución de gastos.
- Incremento de utilidades.
- Elevación de la motivación de los trabajadores, estabilización de la fuerza de trabajo y mayor sentido de pertenencia.
- Desarrollo de la I+D con el consiguiente diseño de servicios y productos más competitivos.

También muchas de las empresas se preparan para optar por el Premio Nacional de Calidad y el Premio a la Excelencia Empresarial.

¿Qué condiciones deben cumplir las empresas para optar por estos premios?

Las empresas deben tener una **preocupación constante por el cliente**,

participación de la alta dirección, junto a clientes y proveedores, para conocer sus necesidades, desarrollar todas las ventajas competitivas que se puedan explotar, desarrollar planes para el mejoramiento de la calidad a corto y a largo plazo que respondan a las necesidades de los clientes, etc., en pocas palabras, hay que tener un fuerte liderazgo en el sector, ambiente participativo a todos los niveles, trabajo en equipo, desarrollo organizativo, ahorro de portadores energéticos, eficiencia y eficacia, todo lo que debe redundar en producciones de mayor calidad, aumento del volumen de ventas y por consiguiente la obtención de utilidades.

Indudablemente todos estos procesos ligados a la vida empresarial se insertan en la Cultura Empresarial cubana por lo que se está gestando un cambio de paradigmas muy favorable en pos de implantar sistemas de gestión acordes a las exigencias actuales del entorno, por lo que se puede concluir planteando que:

- Cada organización desarrolla su propia cultura, la cual no es ni buena ni mala por sí sola, pero sí debe estar sustentada en paradigmas que fomenten la eficiencia y la eficacia.
- Se están gestando una serie de procesos y cambios en la vida organizacional cubana que implican una nueva forma de pensar, de hacer y de enfrentar los problemas del mundo empresarial.
- Las empresas que llevan a cabo el Perfeccionamiento Empresarial están en mejores condiciones de optar por el Premio a la Excelencia Empresarial.
- Se comienza un proceso que no tiene fin, si la empresa desea continuar cumpliendo su Misión o Razón de Ser para con la sociedad socialista.

Bibliografía:

1. Abravanel, Harry. Cultura organizacional. Legis Editores. S.A. Colombia, 1982, 202p.
2. Anzola Rojas, Sérvulo. Administración de pequeñas empresas.- .México: Editorial McGraw Hill, 1993.- -121p.
3. Champy, James. Reingeniería en la gerencia: Cómo modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito.-- Colombia: Grupo Editorial Norma, 1995.--244p.
4. Cultura cubana: ¿ Espacio sin fronteras?: Cuba internacional.-- 304.-- La Habana, Cuba. 1997.-- 50p.
5. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, Colectivo de Autores, Editorial Félix Varela. --- La Habana, Cuba, 1999----299p.
6. Lage Dávila, Carlos. Reunión de Directores de Empresas en Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, 2000---76p.

Pérez Betancourt Armando y Díaz Llorca Carlos. Lo que todo Empresario cubano debe conocer. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba. 2000----266p.