

Ramón Piñango

Buena es la cultura, pero no tanto

El supuesto de que la cultura organizacional debe responder a la estrategia de la empresa, para asegurar su éxito, es válido dentro de ciertos límites. Una cultura puede ser tan «fuerte» que anule el pensamiento divergente, fundamental para que haya innovación y aprendizaje.

¿QUIÉN NO HA ESCUCHADO, en muy diversas ocasiones, afirmaciones como las siguientes? «La gerencia norteamericana es muy pragmática», «los alemanes son muy apegados a las normas», «las organizaciones japonesas cultivan la lealtad y el compromiso con la organización» o «las empresas latinoamericanas son informales y amigueras». Tales aseveraciones son repetidas por gerentes, profesionales, reformadores sociales y hasta consultores, supuestamente expertos en el manejo de organizaciones. El lenguaje con el que se hacen algunas de estas aseveraciones y las pruebas utilizadas para respaldarlas pueden variar, pero la utilización del argumento cultural para explicar por qué un tipo de conducta predomina en una organización es muy frecuente. A los valores, las costumbres, la manera de relacionarse entre las personas y las tradiciones se les atribuye fuerza suficiente para hacer que una empresa perdure y sea próspera, obtenga logros mediocres o incluso se encamine a su desaparición («tenía una cultura muy conservadora y no podía innovar»).

Si tanto peso se atribuye a la cultura no es raro, entonces, que moldearla, para que tenga los rasgos conducentes al éxito, se plantee con creciente insistencia como un objetivo estratégico de

cualquier empresa. Por ejemplo, si para una empresa la innovación es clave, se espera que su cultura valore la creatividad, estimule la discusión y aprecie la disposición a incorporar nuevos puntos de vista a procesos tan distintos como gerencia del capital humano, producción y mercadeo. Se plantea como algo obvio que en una empresa innovadora el personal debe estar orientado hacia la creatividad; en esa organización no tiene cabida la gente rígida, conservadora, apegada a las tradiciones, porque constituiría un formidable obstáculo. Una idea prevaleciente en la retórica gerencial es que quienes desempeñan cargos de dirección tienen, como líderes, la responsabilidad de contribuir a forjar esa cultura, reforzando normas y valores considerados deseables.

La cultura constituye un tema de reflexión, un concepto que explica muchas cosas, un argumento de uso frecuente en

las conversaciones sobre lo que ocurre en las empresas. Sin embargo, es a partir de los años setenta cuando realmente comienza a echar raíces la noción de cultura. De una u otra forma había sido utilizada antes de esos años, pero fueron fenómenos como el auge económico de Japón y la expansión de las multinacionales los que generaron un interés duradero y cada vez más intenso en el tema, al menos en el ámbito de la gerencia.

Tan presente está la palabra «cultura» en la jerga de la gerencia, que ocupa un lugar privilegiado en el Olimpo de los términos de uso frecuente en el mundo corporativo, casi al lado de nociones omnipresentes como eficiencia y productividad. A pesar de tan amplio uso, preocupa que todavía su significado sea algo impreciso, se abuse de él para explicar diversos fenómenos positivos o negativos y, lo que puede ser peor, se espere demasiado de la cultura como factor salvador de organizaciones y hasta de sociedades. Vale la pena, entonces, hacer algunas precisiones, poner la cultura en un lugar importante pero menos sacrosanto y alertar sobre posibles abusos.

La cultura como sistema de significados compartidos

Prácticamente cualquier empresa nacional o transnacional que solicita al IESA un curso sobre gerencia general para su personal, insiste en que se dediquen unas horas al tema de la cultura organizacional. Como profesor, suelo comenzar el escaso tiempo dedicado al tema con una pregunta: ¿qué es cultura? Las respuestas tienden a referirse a lo mismo: las costumbres, los valores, las tradiciones, las maneras de comportarse de la gente. Ciertamente, estas respuestas se refieren a aspectos propios de la cultura de un colectivo. De ninguna manera son incorrectas. Al pedir ejemplos, no es de extrañar que los participantes se refieran a las diferencias que en Venezuela hay entre andinos y orientales; los primeros introvertidos, formales, y los segundos extrovertidos, habladores. Al referirse a organizaciones, un comentario típico es «la empresa X es flexible, pero Z es rígida»; «en K lo importante es el jefe», mientras que «en T lo único importante es cuánto vendes». Sin duda, tales rasgos describen partes de la cultura de un colectivo, pero no tocan la esencia de lo cultural en una sociedad o en una organización.

Los antropólogos, expertos en cultura por antonomasia, convergen en una definición muy breve de cultura que capta lo fundamental de este fenómeno social: cultura es un sistema de significados compartidos. Lo de «sistema» se puede entender como un conjunto interrelacionado de significados. La clave de la noción de cultura está en la idea de «significado»: lo que da sentido a un objeto o una conducta (dibujo, ceremonia, logo, rito, frase, nombre, cargo, tradición, costumbre, vestimenta, proceso, etc., etc.). El significado precisa cómo se debe entender ese objeto, palabra o conducta. En la medida en que un significado sea compartido —es decir, entendido de igual o similar manera por un colectivo— constituirá un elemento cultural.

Un idioma es un ejemplo obvio de un conjunto de significados compartidos, por lo que constituye un elemento importante de una cultura. Pero cuando se hace referencia a

colectivos específicos, como una organización, hay que ser precisos en cuánto a cuál es el significado que se comparte, más allá de lo que la palabra significa en el idioma. Al hacerlo, se pueden encontrar diferencias importantes entre organizaciones y aun dentro de una misma organización.

La palabra «jefe», por ejemplo, puede significar «el que manda», «el que da órdenes» en la organización A; por contraste, en la organización B la misma palabra puede

Crear que mientras más cristalizada esté la cultura mejor será el desempeño es una trampa en la cual caen muchos gerentes

significar «la persona que me orienta», «quien me coordina», «quien me apoya», «quien comparte responsabilidades conmigo». En consecuencia, las mismas letras (j-e-f-e) no significan lo mismo en ambas organizaciones, en lo que se refiere a las consecuencias de la palabra para la conducta de quienes integran la organización. En gerencia interesan esas consecuencias, por su efecto moldeador de la conducta de las personas; pueden influir, incluso, en lo emocional o afectivo. En el caso de la organización A, la frase «te llama el jefe» puede generar ansiedad o temor («¿por qué quiere hablar conmigo?»); mientras que en la B la reacción puede ser de simple curiosidad («vamos a ver qué quiere decirme»).

Si se sigue el hilo del significado compartido de la palabra «jefe» podría descubrirse que en una organización los «jefes» son tratados de «usted», lo cual establece distancia; pero en otra el trato es de «tú», que implica cercanía o familiaridad. Especulando algo más con el mismo ejemplo podría encontrarse que en la organización A las jefaturas están, en principio, reservadas para los hombres, mientras que en la B existe plena apertura a la idea de que una mujer sea jefe. Si en la organización A una mujer aspira a ser jefe debe estar dispuesta a comportarse de manera más bien «masculina», de acuerdo con el estereotipo (más dura, más distante y menos afectiva) en el ejercicio de la autoridad.

Otro ejemplo de la importancia de los significados compartidos para entender la cultura organizacional es el significado de una palabra clave en el ámbito de la gerencia: «decisión». En una organización esta palabra puede significar «opciones escogidas por los jefes» y en otra «opciones escogidas por nosotros»; donde «nosotros» se refiere a un grupo de personas que, de una u otra manera, aportó información o puntos de vista a la escogencia de la opción. De esta manera, si a la indagación sobre las palabras se suma la especificación de los significados sobre asuntos tan dispares como los valores y las normas para la asignación de espacios de oficinas, puestos de estacionamiento o códigos sobre el «correcto» vestir, se puede hacer un esbozo más o menos preciso de la cultura de una organización. Por supuesto, habría que establecer cuán compartidos son esos significados. El corolario es obvio: mientras mayor sea el número de significados compartidos, mayor es



la cristalización de la cultura de la organización; es decir, más clara y precisa es. Y mientras más cristalizada esté esa cultura, mayor será su influencia en la conducta de la gente que integra la organización.

De esta explicación podría concluirse que mientras más claros, precisos y compartidos sean los significados que integran la cultura de una empresa, por ejemplo, mejor será para su desempeño. ¿Correcto? Muchos gerentes y expertos en gerencia responderán afirmativamente, pero esto no es

Tomar decisiones en grupo no es una garantía de la calidad de esas decisiones. Para mejorar esa calidad, debe asegurarse la posibilidad de que exista el pensamiento divergente

necesariamente así. Creer que mientras más cristalizada esté la cultura mejor será el desempeño es una trampa en la cual caen muchos gerentes, dada la fascinación con el tema de la cultura como explicación del éxito en los negocios. Para argumentar al respecto, es útil referirse a otro término muy boga en los últimos años: alineación.

La alineación como sospechosa panacea

La noción de alineación surgió del análisis de la ejecución de estrategias empresariales. Después de largas décadas de entusiasmo con la idea de estrategia como instrumento esencial para alcanzar los objetivos trazados, se tornó más que evidente lo obvio: no hay estrategia que valga, por muy bien formulada que esté y basada en la mejor información y el más cuidadoso análisis (de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas), si esa estrategia no se implementa de la manera prevista. La preocupación por la ejecución efectiva llevó, más pronto que tarde, a advertir que si el personal no actúa en la dirección establecida por la estrategia no se llega a ningún lado. De esta manera nació, naturalmente, la noción de «alineación organizacional», para llamar la atención acerca de la necesidad de que el personal de una organización actúe de acuerdo con los objetivos y con la manera de

alcanzarlos prevista en la estrategia. Por obvio, tal planteamiento parece irrefutable.

Ninguna persona sensata puede negar la validez de la conocida metáfora que compara una organización con una carreta que debe ser halada por todos en la misma dirección para que avance. En esta analogía se basa gran parte de la bibliografía que presenta el gran reto de la gerencia como hacer avanzar la famosa carreta en la dirección establecida. Por eso se ha difundido tanto el uso del término «alineación». Sin duda, que el personal responda a la estrategia es fundamental. Sin embargo, la teoría y la práctica, que siempre recomiendan revisar cualquier planteamiento, obligan a preguntar si el hecho de seguir, a pies juntillas, los lineamientos estratégicos no puede convertirse en algo contraproducente, con efectos perversos que atenten contra el éxito de la organización. Por ejemplo, ¿no puede la búsqueda exagerada de la alineación restar flexibilidad a la organización para lidiar con situaciones imprevistas, eliminar la posibilidad de cuestionamiento y la expresión de dudas sobre objetivos o normas y, de esa manera, atentar contra la capacidad de aprendizaje de la organización?

La pregunta anterior se relaciona con una inquietud basada en el siguiente hecho: la alineación con determinados objetivos y lineamientos es evaluada por los supervisores, no por los supervisados. Son los jefes quienes juzgan cuál persona o unidad está alineada o no. Puede afirmarse, entonces, que tal juicio ocurre en una relación de poder. De modo que la existencia o no de alineación depende de la percepción de quienes están en funciones de dirección y, por lo tanto, puede estar influida por los conflictos de intereses y la lucha por el poder inevitables en la vida organizacional. En vista del comportamiento de muchas organizaciones, podría ocurrir un fenómeno de alineación excesiva, por razones ajenas a la estricta conveniencia estratégica y, más bien, como resultado de mecanismos psicosociales básicos: buscar premios (un ascenso o un bono, por ejemplo) o evitar castigos (un despido o una evaluación negativa).

La trampa de una cultura fuerte

La búsqueda de una cultura fuerte es muy cercana al anhelo gerencial de asegurar que la conducta del personal no se desvíe de determinadas pautas. El demonio que acecha la psique de todo gerente es el profundo deseo de convertir la organización en una especie de teatro de marionetas, en el cual quienes la



dirigen tienen en sus manos todos los hilos necesarios para que ocurra lo que se supone debe ocurrir. Por supuesto, hoy nadie se atreve a expresar tal deseo de manera tan cruda. Pero, en verdad, muchos buscan ansiosamente un curso, un libro o una idea que les permitan aumentar significativamente la probabilidad de que el personal se comporte de la manera deseada. El control es una obsesión de muchos gerentes.

No es de extrañar, entonces, que la cultura sea vista como un instrumento para asegurar la conducta deseada, como intangible mecanismo de control, omnipresente, implícito y duradero. Si así opera ya, la gerencia cuenta con una alineación básica: alineación con una manera de pensar y ver la realidad de la organización y la del entorno. A partir de allí la alineación más específica con objetivos y medios determinados será más fácil. De nuevo, si la cultura de una organización está muy «tramada», en el sentido de que sus normas, valores, costumbres y tradiciones convergen para generar patrones de conducta muy similares en el personal, será poco probable que ocurran conductas disidentes, como puede ser la expresión de un punto de vista diferente del oficial y predominante acerca de la mejor manera de mercadear un producto o motivar al personal.

Podría argumentarse que tal cosa ocurre en organizaciones muy conservadoras o tradicionales. Puede que así sea, pero este fenómeno se observa también en organizaciones cuyas actividades —por ejemplo, desarrollo de tecnología avanzada— requieren el fomento de la innovación y nadie tildaría de conservadoras. Tal es el caso de IBM, que no llegó a ser la empresa creadora de las computadoras personales, como podría esperarse, y cuando entró en este mercado no lo hizo con el éxito esperable de una inmensa y poderosa empresa en el campo de la informática. Empresas más pequeñas mostraron más capacidad para innovar, no sólo en la concepción del producto sino también en la manera de mercadearlo y organizar el negocio.

Si bien es deseable que las culturas organizacionales sean consistentes, no deben serlo tanto que anulen las conductas divergentes. Este tipo de conductas es indispensable para que haya innovación y aprendizaje. Tan es así que una organización con una cultura muy orientada a la innovación también puede anular cualquier posibilidad de pensamiento y conducta divergente. Puede ocurrir, por ejemplo, que las apreciaciones o propuestas que no parezcan innovadoras no

tengan la posibilidad de ser consideradas, aunque puedan ser útiles. Tal conducta podría conducir al desprecio de la experiencia y sus lecciones, porque «debemos ser innovadores». Posiblemente algo así ocurrió con Apple y sus errores estratégicos iniciales, a pesar de tener un valioso producto.

Las culturas organizacionales excesivamente tramadas, sean éstas conservadoras o innovadoras, tienden a homogeneizar conductas, a volverse impenetrables. En ellas ocurre, con mayor facilidad que en otras, el llamado «pensamiento grupal»; es decir, la tendencia a que los integrantes de un grupo piensen de la misma manera, no importa cuán profesionales o expertos sean. Tal tipo de pensamiento es más frecuente de lo que muchos piensan, lo que indica dos cosas: que el tomar decisiones en grupo no es una garantía de la calidad de esas decisiones y que, para mejorar esa calidad, debe asegurarse la posibilidad de que exista el pensamiento divergente, capaz de contradecir incluso normas y valores considerados sacrosantos, sin que se sufran consecuencias como el aislamiento, la evaluación negativa, el traslado o el despido.

Cuando se está consciente de los efectos perversos que puede tener una cultura «muy fuerte», irremediablemente hay que ponerse en guardia al escuchar, por ejemplo, expresiones como «esa es una persona ACME», para referirse con orgullo a una manera de pensar, de relacionarse con otros y hasta de vestir típica de una organización. En esa organización quien no luzca «ACME» no tiene cabida. En otras palabras, no tiene cabida un punto de vista diferente. Esta es una manera de condenar la organización a una lenta desaparición. **E**

Referencias

- Argyris, C. (1999): *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- Geertz, C. (1973): *The interpretation of cultures*. Nueva York: Basic Books.
- Janis, I.L. (1972): *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Schein, E. (1990): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whyte, W.H. (Anonymous) (1952): «Groupthink». *Fortune*. No. 114. Marzo.
- Whyte, W.H. (1961): *El hombre organización*. México: Fondo de Cultura Económica.

Ramón Piñango

Profesor del IESA y director de *Debates IESA*