

Cultura, cambio y gerencia: trinomio para la trascendencia organizacional

Argenis J. Mendoza-Suárez*

Resumen

Este ensayo tiene como objetivo proporcionar un fundamento para la comprensión de la cultura, el cambio y la gerencia como elementos claves dentro de las organizaciones empresariales. Con base en la investigación documental, su análisis, interpretación y reflexiones derivadas de dicha revisión bibliográfica, se aborda esta temática de interés para el ámbito gerencial. El presente ensayo ofrece una visión alternativa sobre la dinámica organizacional que puede estimular el debate, también la crítica reflexiva, contribuyendo paralelamente con el incremento del conocimiento en el campo administrativo.

Palabras clave: cultura empresarial, cambio organizacional, gerencia.

* Licenciado en Comunicación Social. Mención: Periodismo Audiovisual (LUZ, Venezuela). Especialista en Desarrollo de Organizaciones Inteligentes (LUZ, Venezuela). *Magíster Scientiarum* en Gerencia de Recursos Humanos (UNERMB, Venezuela). Doctor en Gerencia (UNY, Venezuela). Doctorante en Educación (UNERMB, Venezuela). Profesor invitado de postgrado de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB, Venezuela) y de la Universidad Alonso de Ojeda (UNIOJEDA, Venezuela). Correo electrónico: ajmendozasuarez@gmail.com

Culture, Change and Management: Trinomial for Organizational Transcendence

Abstract

This essay aims to provide a foundation for the understanding of the culture, change and management as key elements within business organizations. Based on the literature review, analysis, interpretation and reflections arising from this research, deals with this theme of interest to the management area. This essay offers an alternative view on the organizational dynamics that can stimulate the debate, also critically reflective, contributing in parallel with the increase of knowledge in the administrative field.

Key words: corporate culture, organizational change, management.

Preámbulo

Las percepciones del clima organizacional se explican a través de la cultura empresarial, como resultado de la construcción colectiva hecha por los trabajadores con su participación laboral en los modelos administrativos que se enmarcan en las teorías organizacionales. Para Salazar *et al* (2009), una organización laboral puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos o áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural, como de carácter cultural. El ambiente laboral está constituido por tres determinantes:

- § El general: compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.
- § El operativo: que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.
- § El interno: que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.

Igualmente, Salazar *et al* (2009) exponen que el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los factores y categorías que se consideran con frecuencia son:

- § Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación.
- § Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección.
- § Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación.
- § Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas.
- § Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión. La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de los mismos por parte de sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y las organizaciones.

De igual manera, tal apreciación ejerce una influencia en la cultura de la institución. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por sus miembros, ellos determinan en gran parte su cultura, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan las creencias, mitos, conductas, así como los valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por gran parte de los sujetos de una empresa que los distinguen de otras. Entre sus elementos se encuentran:

- § Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- § Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- § Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.

- § Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- § Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- § Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas.
- § Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- § Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- § Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- § Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

Como se evidencia en las ideas expresadas previamente, basadas en la revisión bibliográfica-documental existente en el ámbito gerencial, la cultura está engranada, de una u otra manera, con todos los cambios que se generan en la organización empresarial, estas variaciones en las formas de ser y hacer de una empresa colocan diversas tareas a la gerencia, las cuales van desde la gestión de su talento humano, pasando por sus recursos económicos, activos, hasta llegar a los eslabones más esenciales de su estructura.

Cultura organizacional

La cultura facilita o dificulta la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer, un bienestar sostenido con vista a garantizar una adaptación externa adecuada. Ambos conceptos, aunque interdependientes, son diferentes:

- § La adaptación externa comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas: la planificación estratégica, la misión, los objetivos,

los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección –que se aplican cuando los objetivos no se cumplen–.

§ La integración interna involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje, sus categorías conceptuales, los límites grupales, los criterios para la inclusión o exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder o jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar o castigar actitudes, comportamientos, acciones, entre otras.

En cuanto al cambio organizacional, Carapaica (2001) aclara que acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento, debido a la gran cantidad de elementos que involucra, además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal, no como algo transitorio. Para Marshak (2007), existen seis dimensiones que siempre están presentes en el cambio empresarial u organizacional, ellas son: razones, política, inspiraciones, emociones, mentalidad y psicodinámica, las mismas visualizarse en el cuadro 1:

Cuadro 1.

Dimensiones manifiestas y ocultas del cambio empresarial

Razones	Política	Inspira- ciones	Emociones	Mentalidad	Psicodiná- mica
Lógica racional y analítica	Intereses individua- les y de grupo	Aspiraciones visionarias basadas en valores	Sentimien- tos afectivos y reactivos	Creencias y supuestos que sirven de guía	Defensas incons- cientes basadas en la ansiedad

Fuente: Marshak (2007).

Por su parte, Cummings y Worley (2007) prefieren denominar este proceso como “cambio transformacional”, el cual requiere cambios radicales en cómo los miembros de la organización perciben, piensan y com-

parten el trabajo. No se limita a mejorar la empresa ni a optimizar el estado actual de la organización. Busca ante todo modificar las suposiciones respecto a su funcionamiento y a la manera de relacionarse con el entorno.

Nada de ello se logra si no se altera la filosofía, los valores de la empresa, así como las numerosas estructuras y esquemas que moldean la conducta de sus miembros. No solo la magnitud del cambio es mayor, sino que el cambio modifica radicalmente la naturaleza cualitativa de la empresa.

Otros autores como Tushman *et al* citado por Cummings y Worley (2007) demostraron que el cambio ocurre en respuesta a tres tipos de alteraciones:

- § Discontinuidades industriales: cambios profundos en las condiciones legales, políticas, económicas y tecnológicas que modifican la base para competir dentro de una industria.
- § Cambios en el ciclo de vida del producto: modificaciones del ciclo de vida que requieren otras estrategias de negocios.
- § Dinámica interna de la compañía: cambios de tamaño, de la estrategia corporativa de cartera o rotación de ejecutivos.

Las alteraciones anteriores sacuden a las empresas obligándolas a cuestionar la estrategia de negocios; esto a su vez las lleva a reflexionar acerca de su misión, visión, valores, estructura, sistemas y procedimientos.

Gerencia para el cambio

En este escenario, la función que cumplen los gerentes es fundamental, en tal sentido Robbins y Coulter (2007) indican para lograr que el cambio organizacional se realice con éxito es imprescindible que los gerentes reconozcan su importante labor en el proceso. Los gerentes pueden actuar, y lo hacen, como agentes de transformación, su rol en el proceso de cambio incluye más que solo ser catalizadores. También deben ser líderes de cambio. Cuando los miembros de la organización se resisten a la transición, es responsabilidad del gerente dirigir el esfuerzo de cambio, pero, aunque no haya resistencia, alguien debe asumir el liderazgo. Ese alguien son los gerentes de la organización.

Al respecto, Ramírez (2007) acota que todo cambio produce conflicto dentro de la organización, también en su entorno inmediato. El papel del gerente es manejar esa disyuntiva de manera tal que el resultado sea beneficioso, tanto a lo interno como a la comunidad a la cual sirve la empresa. Una de las dimensiones más positivas del conflicto interno es la de forzar a los participantes a revisar sus suposiciones, sus modelos mentales y la información sobre la cual han basado sus posiciones en cada asunto en el que exista discrepancia.

Ramírez (2007) agrega que la tarea del gerente en ese caso es la de servir de facilitador y moderador del proceso de intercambio entre las diferentes posiciones, con el fin de lograr el mejor resultado, tratando de evitar decisiones apresuradas y poco sustentadas, discusiones interminables e inútiles. Las destrezas técnicas de facilitación de procesos pueden ser claves en este papel. En este contexto, las estrategias para superar la resistencia al cambio consideran por lo general dos enfoques: el análisis de resistencia a través de la técnica del campo de fuerzas y el uso de las tácticas selectivas de implementación para superar la resistencia.

El análisis del campo de fuerzas surgió de los trabajos realizados por Lewin citado por Daft y Marcic (2008), quien propuso que el cambio era un resultado de la competencia entre fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. Las fuerzas impulsoras se pueden concebir como los problemas o las oportunidades que proporcionan motivación para el cambio dentro de la organización. Mientras que las fuerzas restrictivas son las diversas barreras contra el cambio, tales como la falta de recursos, la resistencia de los administradores de nivel medio o la existencia de habilidades inadecuadas por parte de los miembros. Cuando se introduce un cambio, la gerencia debe analizar ambas dinámicas que impulsan el cambio. Al suprimir de manera selectiva las energías que restringen el cambio, las fuerzas impulsoras serán lo suficientemente poderosas para permitir la implementación.

Daft y Marcic (2008) aducen que la otra táctica para administrar la implementación es la adopción de procedimientos específicos para superar la resistencia de los miembros de la organización. Por ejemplo, la resistencia al cambio puede ser superada mediante la educación de los trabajadores o invitarles a participar en la implementación; ambos autores identifican cinco enfoques en esta materia expresados en el cuadro 2:

Cuadro 2.

Enfoques para superar la resistencia al cambio

Enfoque	Cuándo usarlo
Comunicación y Educación	<ul style="list-style-type: none">• El cambio es técnico.• Los usuarios necesitan información y análisis exactos para entender el cambio.
Participación	<ul style="list-style-type: none">• Los usuarios necesitan sentir que participan.• El diseño requiere información proveniente de otras personas.• Los usuarios tienen poder para resistirse.
Negociación	<ul style="list-style-type: none">• El grupo tiene el poder sobre la implementación.• El grupo perderá algún beneficio en el cambio.
Coerción	<ul style="list-style-type: none">• Existe una crisis.• Los iniciadores tienen claramente el poder.• Otras técnicas de implementación han fracasado.
Apoyo de la alta dirección	<ul style="list-style-type: none">• El cambio implica a departamentos múltiples o una reasignación de recursos.• Los usuarios dudan de la legitimidad del cambio.

Fuente: Kolter y Schlesinger citados por Daft y Marcic (2008).

Como pudo observarse en la tabla anterior, cada uno de estos enfoques identifican y sugieren una serie de acciones tendientes a disminuir todas aquellas obstrucciones, tanto individuales como grupales presentadas en la organización, a fin de facilitar la progresividad de los cambios necesarios para la consecución de nuevos objetivos estratégicos, tácticos y operativos requeridos por la firma con el propósito de garantizar su permanencia en el espacio (mercado), el tiempo, sus clientes, traduciéndose en mayor competitividad.

Es importante resaltar que tal planteamiento resalta la intervención grupal más que en individualidades, esto puede interpretarse de varias maneras, una de ellas es el tiempo en el cual se generarán los cambios, a veces los lapsos suelen ser muy cortos; otra sería el efecto ejercido por el conjunto de personas dispuesto a afrontar las variaciones en los procesos, subprocesos y tareas específicas sobre algunos individuos reticentes, el propósito es potenciar todos los elementos que distinguirán a la organización de sus competidores.

Dentro de esta perspectiva, Lefcovich (2005) señala que, en una empresa competitiva, como muchas que existen actualmente, el cambio es un factor presente en todo su accionar, ya que vivimos una realidad signada por la incertidumbre y el caos, donde para enfrentar estas variables es necesario, entre otras iniciativas, fomentar la creatividad, la innovación, junto con el trabajo en equipo guiado por un liderazgo diáfano. Es por ello, que el citado autor describe las principales diferencias entre la empresa tradicional y la nueva empresa competitiva, plasmadas en el cuadro 3.

Cuadro 3.

Principales diferencias entre las “empresas tradicionales” y las “nuevas empresas competitivas”

Empresa tradicional	Nueva empresa competitiva
<ul style="list-style-type: none">• En cuanto a la calidad privilegia la inspección y la posterior corrección de las partes o productos finales manufacturados.• Tiene como paradigma que una mayor calidad implica atenerse a mayores costes.• Está centrada en los resultados a corto plazo.• La capacitación del personal y directivos es considerada como un gasto.• Está organizada en torno a funciones.• Basa su funcionamiento en la suma de labores individuales.• La participación del personal es baja o nula.• Los supervisores son seleccionados en función a sus rendimientos.• Se obstruye sistemáticamente la creatividad.	<ul style="list-style-type: none">• Da preponderancia a la prevención, con lo cual genera importantes disminuciones en los costes por fallas internas y externas.• Mejor calidad lleva a una mayor productividad y a menores costes, mayor rentabilidad a la empresa.• Centran sus esfuerzos en mejorar de manera continua sus procesos.• La capacitación es una inversión, que incrementará el flujo positivo de fondos en el futuro.• Está organizada en torno a procesos.• Basan su esfuerzo en el trabajo en equipo.• La participación del personal es fundamental para mejorar productividad y calidad.• Los supervisores son seleccionados por capacidades de liderazgo y motivación.

Cuadro 3 (Continuación)

Empresa tradicional	Nueva empresa competitiva
<ul style="list-style-type: none">• No se considera el comportamiento organizacional.• Gestiona al personal aplicando la Teoría "X".• No da cabida a la necesaria gestión de las relaciones humanas.• Los trabajadores tienden a satisfacer a sus supervisores en los modelos tradicionales de gestión.• Deja totalmente de lado la gestión de la cultura organizacional.• Está enfocada en la producción y las ventas.• Actitud reactiva para corregir problemas en equipos a medida que ellos ocurren.	<ul style="list-style-type: none">• Se fomentan las ideas e innovación.• El comportamiento es organizacional es vital para su apropiada administración.• Gestiona al personal aplicando la Teoría "Y".• Gestiona las relaciones humanas, ello implica en calidad de vida laboral y aumento de la productividad.• Busca satisfacer los deseos y necesidades de los clientes internos y externos.• Hace fuerte hincapié en la gestión y desarrollo de la cultura organizacional.• Está enfocada en sus clientes a través del mercadeo.

Fuente: Lefcovich (2005)

A partir de estos datos, se pueden puntualizar gran parte de los factores particulares de ambas clasificaciones organizacionales, las cuales coexisten aún en la presente época; esto ratifica la premisa que cada empresa adopta el estilo de dirección que considere más adecuado para su operatividad y supervivencia; sin embargo, se asume que las acciones aplicadas por la entidad competitiva le facilitará sus procesos y permanencia, con mayores posibilidades de alcanzar su máxima productividad en medio de un ambiente armónico con mínimas distorsiones, en suma, el éxito empresarial.

Comentarios finales

En virtud de todo lo expresado hasta ahora, se puede inferir la inmanencia del cambio al devenir de las organizaciones, cuyas fluctuaciones modifican su cultura en mayor o menor grado, positiva o negativamen-

te, e igual impactan la orientación de ellas, originando variaciones en las estrategias gerenciales que constituyen sus líneas de acción para enfrentar con efectividad tales transformaciones y asumir la adaptación a la nueva realidad como un proceso sistemático, natural.

Esto resalta la importancia del cambio en la comprensión de la cultura organizacional y de la gerencia empresarial, tomando en consideración que las dificultades presentadas en las instituciones si bien generalmente significan desafíos muy rigurosos, también entrañan oportunidades para crecer y salir de ellas fortalecidas, dispuestas por consiguiente a afrontar nuevos obstáculos con el propósito de continuar evolucionando en escenarios cada vez más exigentes y complejos.

Podemos concluir, a partir de los argumentos expuestos previamente, que hoy como quizás no sucedió en otros momentos históricos, las empresas tienen en la adaptación a un factor intrínseco cardinal dentro de su misión, visión, filosofía, valores y objetivos estratégicos, pudiendo afirmarse en consecuencia, el surgimiento de nuevas identidades basadas en la inteligencia colectiva de todos sus integrantes, desde el nivel directivo, incluyendo el eslabón supervisorio, hasta llegar a la categoría operativa, sus clientes, sectores relacionados y las comunidades, todos ellos con una significación extraordinaria en el estudio e interpretación de la actual dinámica organizacional.

No menos importante es la irrupción en el campo administrativo de nuevas formas de concebir a las organizaciones, como por ejemplo, la inserción de las redes sociales electrónicas, entre otros factores provenientes de la tecnología, a sus realidades, presentando otros escenarios de interacción a sus niveles internos y externos, pero también de otras respuestas derivadas de tal intercambio, constituyendo de este modo un terreno prolífico para el surgimiento de nuevos conocimientos en el área gerencial e indiscutibles avances en las prácticas para la gestión organizacional eficiente, equiparada con las exigencias del presente.

El elemento de virtualidad se presenta como un agente impulsor de transformaciones, ya que modifica radicalmente las maneras tradicionales de las relaciones humanas que son, en esencia, la dinámica de toda organización, donde la planificación de objetivos y los resultados obtenidos, por ejemplo, adquieren otras dimensiones más amplias debido a la diversidad de recursos y experiencias proporcionados por la realidad tecnológica actual.

Referencias bibliográficas

- Carapaica, Luis (2001). **Cómo gerenciar el cambio organizacional**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/15/cgco.htm>. Consulta: 20/07/2018.
- Cummings, Thomas y Worley, Christopher (2007). **Desarrollo organizacional y cambio**. Octava edición. International Thomson Ed. S.A. México D.F., México
- Daft, Richard y Marcic, Dorothy (2008). **Introducción a la administración**. Cuarta edición. International Thomson Ed. S.A. México D.F., México
- Lefcovich, Mauricio (2005). **Empresas tradicionales versus nuevas empresas competitivas**. Documento en línea. Disponible en: https://www.degerencia.com/articulo/empresas_tradicionales_versus_nuevas_empresas_competitivas/. Consulta: 09/07/2018.
- Marshak, Robert (2007). **Cambio organizacional: trabas, contratiempos y dificultades más habituales**. Segunda edición. Deusto Ediciones. Madrid, España.
- Ramírez, Julio (2007). **El gerente eficaz. Los retos de la gerencia general**. Primera edición. Panorama Editorial, S.A. México D.F., México.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2007). **Administración**. Octava edición. Pearson Educación Editores, S.A. México D.F., México.
- Salazar, José; Guerrero, Julio; Machado, Yadira y Cañedo, Rubén (2009). **Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral**. Revista ECIMED. Vol. 20. N° 4. Documento en línea. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>. Consulta: 31/07/2018.