



Maritza Vieytes Suquilvide
Consultora Internacional*

La Cultura Organizacional y la Administración Empresarial

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las empresas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local o regional y han pasado a tener como

**Especialista en Desarrollo Organizacional y Administración de Recursos Humanos*

referencia al mundo. Desde una perspectiva general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se enfrentan las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los empresarios deberán hacer más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las empresas son la expresión a nivel macro de una realidad histórica y cultural, en tanto que a nivel micro son producto

de las creencias y valores del empresario.

Estas organizaciones están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico, en lo tecnológico y en lo ambiental.

En mi trabajo con empresarios, en diferentes lugares y frente a la pregunta *¿qué es Cultura Organizacional?*, un alto porcentaje de los mismos responden sin titubear con expresiones similares a la siguiente: *“no lo puedo poner en palabras, sé que es y la*



reconozco cuando la veo".

Para analizar la influencia de la cultura organizacional en el proceso de administración y viceversa comenzaré por sistematizar en forma concisa, eso que los empresarios reconocen como cultura organizacional.

La Cultura Organizacional son los valores y creencias imperantes en una organización, un sistema de significados comunes que reconocen los miembros de la empresa, que genera reglas de conducta que influyen en la conducta de los individuos y que puede ser rápidamente identificada en cada empresa.

Cuando comenzamos a indagar dónde comienza la cultura organizacional nos encontramos con que la misma se sustenta en los resultados que se han obtenido en las acciones del pasado y que su fuente está en el o los fundadores y en su historia personal tanto como en la razón de ser que produjo el nacimiento de esa organización. La Cultura Organizacional se trasmite a través de

imágenes, historias, símbolos, rituales, mensajes y hasta en los procesos de socialización que se dan dentro de la empresa.

La Administración. El vocablo *administración* proviene etimológicamente de las palabras latinas "*ad*" y "*ministrare*", que significan: *servir, gobernar, cuidar*. Según otros autores proviene de "*ad manus traherere*", que alude a la idea de *manejar o gestionar*. De forma general es posible definir la *administración* como la actividad de personas y/o grupos que actúan de manera organizada, planificada, coordinada y controlada, para alcanzar determinados fines u objetivos comunes.

En el campo de la *ciencia de la administración*, el concepto alude al arte de dirigir y organizar el conjunto de funciones que se realizan colectivamente para servir a un propósito u objetivo. También es un término empleado en la *economía* para hacer referencia al modo de obtener los mejores resultados con un míni-

mo de esfuerzo, tanto para asegurar un máximo de eficiencia, como para obtener mayores beneficios en la función que se desarrolla.

Si bien existen diferentes enfoques o énfasis según sea la disciplina que considere a la administración, lo que hay de común es que siempre referimos a dos factores: *personas y recursos* que se movilizan asociativamente para alcanzar determinados resultados.

¿Qué es Administrar? Administrar es tomar decisiones, establecer normas, reglas y procedimientos para cumplir metas, suministrando los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar los objetivos de la mejor manera posible. Éstas son premisas que rigen en la administración de todo tipo de empresas.

¿Cómo influye la Cultura Organizacional en la Administración? Es posible asegurar que en las organizaciones la cultura



organizacional es determinante de la “*estructura organizacional*”, incluyéndose en esta última todos aquellos recursos, métodos y modos de hacer que permiten el funcionamiento de la empresa.

En alguna medida la “*estructura*” responde a la “*cultura*” de la organización. El estilo en la toma de decisiones, qué normas se establecen y cómo se establecen las mismas, qué reglas y procedimientos se consideran importantes, cómo se comunica la información, qué nivel de participación se le otorga al personal y hasta el lugar y valor que se le da al mobiliario, tienen que ver con la cultura organizacional.

Algunas variables que permiten identificar la cultura organizacional de las empresas son:

- La disposición a la innovación
- El lugar que ocupa el capital humano en el proyecto empresarial
- La capacidad de trabajar en equipo
- La orientación al mercado o a la interna de la organización

- La capacidad y disposición a asumir riesgos
- La flexibilidad o rigidez frente a los procesos de cambio

Tipos de Cultura Organizacional: Diferentes autores han identificado diferentes tipos de cultura organizacional basándose en los rasgos más destacados de cada una de ellas. Por otra parte es necesario decir que en la realidad empresarial, desde el momento que las empresas son construcciones humanas y por tanto sistemas sociales, la clasificación sólo pretende simplificar el tema a través de grandes categorías de análisis, que diferencian a una cultura de otra.

Cultura de Clan: en estas organizaciones les preocupan los empleados, son sensibles frente a los clientes, promueven el trabajo en equipo, la participación y la confianza mutua.

Cultura de Adhocracia: estas organizaciones buscan la flexibilidad y la innovación, promueven la iniciativa, la asunción de

riesgos, la innovación, el cambio, les importa ser líderes en producto e innovación.

Cultura de Mercado: son organizaciones orientadas a resultados, el capital humano en éstas es altamente competitivo, el éxito para estas empresas se relaciona directamente con la participación de mercado.

Cultura de Jerarquía: son entidades muy jerarquizadas, estructuradas, promueven la permanencia en el puesto y hay poca incertidumbre, hay respeto por las normas, el éxito se basa en la eficiencia, adecuada programación de la producción y bajos costos.

Cultura de Poder: en estas organizaciones la fuente de poder está centralizada, son organizaciones dependientes de personas con autoridad, reaccionan rápidamente frente a los cambios de mercado y a situaciones de crisis.

Cultura de Rol: son organi-



zaciones departamentalizadas, poseen un medio ambiente organizacional estable, reaccionan lentamente y son muy resistentes a los cambios.

Puede ocurrir que en una misma empresa se encuentren rasgos inherentes a más de una de ellas. Para favorecer el análisis se deberán identificar los rasgos más sobresalientes de la misma y así se podrá tener un acercamiento a la cultura imperante en la organización y las fortalezas y debilidades que la misma tiene.

El impacto de la Cultura Organizacional: La cultura organizacional no es en sí misma, ni buena ni mala, simplemente existe y por ese solo hecho, impacta en el comportamiento de los individuos y grupos integrantes de la empresa. Lo que permite que la cultura se convierta a lo largo del tiempo en un sistema estable es el hecho que la misma delimita el accionar de las personas y de las organizaciones, evitando la ambigüedad y cumpliendo en las organizaciones, determinadas funciones:

- Genera límites con relación a las otras organizaciones, es decir, hace en alguna medida a la organización, “única”
- Conlleva un sentido de identidad para los individuos y grupos que integran la empresa
- Es un mecanismo de control favorecedor de la estabilidad organizacional
- Es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas adecuadas para sus integrantes respecto por ejemplo a lo que deben hacer y decir

Pero la *cultura organizacional* cuando es muy fuerte también puede generar barreras al desarrollo:

Enfrentados a procesos de cambio, muchas veces, asesores y empresarios han eludido aspectos sustanciales de la empresa como la cultura organizacional. Se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho de que todo cambio debe partir por reconocer los valores y creencias imperantes funda-

mentalmente cuando se procura favorecer la construcción de una nueva visión compartida, que genere suficiente energía y significado para movilizar a la organización y a su capital humano en el proceso de cambio.

En la realidad de hoy la supervivencia de una organización puede depender de la forma como se adapte su cultura organizacional a un ambiente de permanente cambio. La cultura organizacional puede ser una barrera para el cambio, cuando por ejemplo los éxitos pasados no permiten ver los nuevos paradigmas.

Las empresas que quieren ser competitivas deberán mantenerse en busca de la excelencia, diseñando estructuras más flexibles al cambio y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Ésto implica generar condiciones para promover el aprendizaje en equipo, lo que genera valor en relación al trabajo y más adaptabilidad al cambio, con una amplia visión hacia la innovación que les permita estar acorde con el entorno.

