

## Cultura y Organizaciones

### Un modelo para gestionar el cambio

De la misma forma que la cultura de los países está conformada por valores, creencias, hábitos, rituales, símbolos, y “héroes”, y esto determina una forma de comportamiento social tácita; a nivel de las organizaciones se replica una “conformación cultural” con similares componentes.

La cultura en las organizaciones define un orden social tácito donde se indica que es lo “correcto y deseado”, así como lo que “no es bien visto”. Aunque la mayoría de las veces estas “normas” no están escritas, tienen una influencia decisiva en el comportamiento y actitudes de las personas dentro de las mismas.

Cuando los valores, creencias y hábitos que la conforman, a su vez están alineados con los de las propias personas que trabajan dentro de la organización, esto da un tremendo impulso y genera una energía positiva que hace que “todos” y “todo” confluya para que las estrategias, objetivos y metas sean alcanzadas y se obtengan los resultados deseados.

Por el contrario cuando los valores culturales de las personas están desalineados, con los de la organización y viceversa, esto genera un terrible freno en la gestión y en los resultados.

#### Atributos de la Cultura organizacional

Encontramos 4 atributos significativos:

Es un **fenómeno de grupo**, implica, siempre que es compartida por un grupo de personas y que no es la suma o el promedio de las culturas individuales que lo conforman, sino que es algo “diferente” que se conforma por la interacción de los integrantes del grupo. Define sus propios valores y un comportamiento con normas y reglas no escritas.

**Es Permeable** a todos los niveles de la organización. Se manifiesta en el comportamiento colectivo, en el ambiente físico, y en sus historias, ritos, leyendas y símbolos visibles.

**Es resistente**, direcciona los pensamientos y acciones del grupo en el largo plazo. Se va conformando en el tiempo por eventos críticos durante la vida y el aprendizaje colectivo. Esto se refuerza debido a los procesos de Incorporación, desarrollo y salida de las personas en la organización. Casi siempre se buscan personas que “ajusten”, que encajen con los valores culturales de la organización y salen de esta los que no se “acomodan” a la misma. Esto hace que se vaya “reforzando” los aspectos culturales del grupo y que se hagan cada vez más resistente al cambio o a la influencia externa.

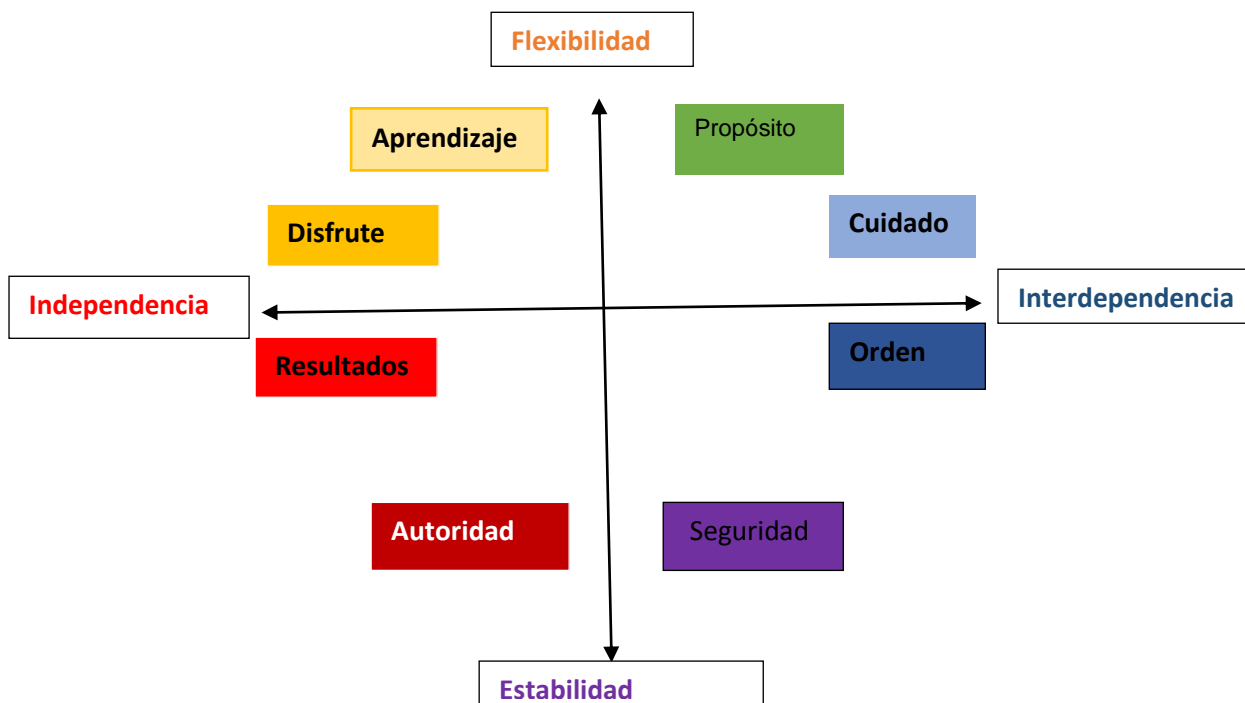
Gerardo Torres Muró.

**Está implícita.** Aunque tiene una naturaleza subliminal, las personas están fuertemente conectadas y responden instintivamente a una cultura determinada. Es una especie de “lenguaje silencioso”

**El modelo de los 8 estilos de cultura corporativa.** (Basado en la investigación de B. Groysberg Hbr. 2018).

Este modelo se basa en 2 dimensiones:

- a) **Como las personas interactúan en la organización.** ( En forma independiente o interdependiente)
- b) **Como las personas responden al cambio** (Orientadas a la flexibilidad o a la estabilidad).



**Los 8 estilos:**

**Cuidado**

Se focaliza en las interrelaciones y en la confianza mutua. Ambiente de trabajo cálido, colaborativo, donde la gente se ayuda una a otra. Los trabajadores están unidos por la lealtad. Los líderes enfatizan la sinceridad, el trabajo en equipo y las relaciones positivas. Alto sentido de pertenencia.

### Propósito

Está ejemplificada por el idealismo y el altruismo. El clima de trabajo es tolerante, donde la gente está motivada por una idea, una causa en el beneficio colectivo. Los trabajadores unidos con foco en la sustentabilidad y las comunidades globales. Los líderes enfatizan los ideales compartidos y que contribuyen a una causa común.

### Aprendizaje

Se caracteriza por la exploración, innovación y creatividad. El ambiente de trabajo fomenta la inventiva y la “cabeza abierta” a nuevas ideas donde la gente comparte y explora diferentes alternativas. Los trabajadores están unidos por la curiosidad y los líderes enfatizan la innovación, el conocimiento y la aventura.

### Disfrute

Se destaca por el ambiente de diversión y apertura, donde la gente. Trabaja en un ambiente donde buscan ser felices con lo que hacen. Hay un ambiente de alegría. Los líderes enfatizan la espontaneidad y el sentido del humor.

### Resultados

Se enfatiza el logro y la orientación a resultados. El ambiente de trabajo está orientado al cumplimiento de metas y objetivos. Se basa en los méritos personales y la gente aspira a un alto desempeño con alta capacidad y en busca del éxito. Los líderes enfatizan el cumplimiento de exigentes objetivos.

### Autoridad

Se caracteriza por destacar la fortalezas, capacidad de decisión y audacia en la toma de decisiones. El ambiente de trabajo es muy competitivo, donde la gente trata de sacar logros y ventajas personales. Los empleados están unidos por un fuerte control y los líderes enfatizan la confianza en sí mismo y el dominio.

### Seguridad

Se definen por un cuidadoso y cauto planeamiento. El ambiente de trabajo es previsible donde la gente es consciente de los riesgos y los trata cuidadosamente. La gente está unida por un deseo de estabilidad, estar

protegidos y anticipar los cambios con tiempo. Los líderes enfatizan la realidad actual y el planeamiento anticipado.

## Orden

Se focaliza en el respeto, la estructura y las normas y reglas compartidas. El ambiente de trabajo es un lugar metódico donde la gente sigue las reglas y trata de encajar en ellas. Los empleados están unidos por la colaboración. Los líderes enfatizan los procedimientos compartidos y las reglas internas.

Los que están en el eje de la **Interdependencia** con orientación al cambio más flexible o más estable comparten algunos rasgos similares y pueden “convivir”, lo mismo sucede entre las ubicadas en el eje de la **Independencia**. No así las que están cruzadas como ser las de Interdependencia Vs Independencia. Ej. (Las de Seguridad Vs Aprendizaje).

No hay un estilo o tipo de cultura mejor que otra, dependerá del tipo de negocio, de la estrategia y estructura organizativa, de la etapa de vida de la empresa y del entorno en el cual estoy -región, país-, entre otros aspectos a considerar. Inclusive en una misma organización podremos encontrar estilos diferentes y subculturas.

Cada uno de estos estilos tiene ventajas y desventajas. Por ejemplo una cultura orientada al “**Cuidado**” (Calidez, sinceridad, orientada a la gente), podría hacer demasiado énfasis en la construcción de consenso, reducir la búsqueda de opciones y desestimular la competencia y la velocidad en la toma de decisiones.

Por otro lado una cultura en base a “**Resultados**” y muy competitiva, podría hacer demasiado énfasis en el cumplimiento de objetivos individuales rompiendo la colaboración y el trabajo en equipo, aumentando la ansiedad y el nivel de stress de la gente.

Asimismo este modelo de los 8 estilos nos permite evaluar los tipos culturales de los diferentes grupos que integran la organización, su nivel de alineamiento y en especial el de sus líderes.

Si queremos desarrollar un cambio cultural, en especial cuando nos enfrentamos a una adquisición o fusión con otra empresa u organización o si queremos cambiar o entrar en un nuevo negocio o actividad, podríamos aplicar 4 prácticas o “palancas” que nos ayudaran a lograr el cambio deseado.

### 1. Definir la cultura a la cual se aspira llegar

En primer lugar los líderes de la organización deben analizar y evaluar en qué tipo de cultura se está actualmente, cuales son los resultados que están obteniendo y cuáles son los resultados que esperan y que

nuevo estilo cultural deben alcanzar para obtener estos nuevos resultados deseados.

La nueva cultura debe ser claramente definida en función de los desafíos actuales y de los nuevos que se enfrentarán.

## **2. Seleccionar y desarrollar a los líderes que se alineen a la cultura deseada**

Esto es crítico porque son los líderes en los diferentes niveles de la organización los responsables por dirigir a sus equipos y bajar a tierra los aspectos de la nueva cultura a desarrollar.

## **3. Usar conversaciones en todos los niveles que refuercen el cambio cultural**

¿De qué se conversa en la organización? Se deberá hablar sobre los objetivos, beneficios y resultados que se buscan con el cambio cultural. Una conversación “uno a uno” de los líderes con sus equipos. Estos además deberán ser el modelo a seguir, mostrando que “hacen lo dicen” que se debe hacer.

## **4. Cambiar el diseño organizacional y las prácticas de gestión de personas**

Estructuras, procesos, niveles jerárquicos, así como las prácticas de reclutamiento, selección, desarrollo, evaluación, reconocimiento y recompensas deben estar alineadas con el nuevo cambio cultural deseado.

Asimismo las acciones de entrenamiento y capacitación deberán reforzar los nuevos comportamientos requeridos.

Debemos reconocer que los cambios culturales no son fáciles, demandan mucho esfuerzo, constancia y llevan tiempo concretarlos, pero el poder hacer un diagnóstico claro de donde estamos y a donde queremos llegar, así como definir una clara estrategia y utilizar las herramientas y “palancas” correctas nos ayudaran a llegar a buen puerto.



Escrito por Gerardo Torres Muró.

Consultor y Coach organizacional en Estrategia & Capital Humano de Management- Target-DDI Internacional. ( [www.management.com.uy](http://www.management.com.uy) )

Trabaja con organizaciones privadas y públicas ayudando a vincular y desarrollar su estrategia de Capital Humano para la obtención de excelentes resultados de gestión mediante el fortalecimiento de sus líderes.