

# **5** Mitos

sobre

# **cultural** **organizacional**



## 5 mitos sobre cultura organizacional

Sergio Slipczuk

*Este breve artículo presenta cinco hipótesis de mitos organizacionales que he leído y escuchado en muchas partes, pero que nunca se han verificado en mis trabajo de campo sobre la cultura organizacional. Lo que apporto son reflexiones surgidas de la práctica y la relación cara a cara con personas que trabajan en la industria minera y en diferentes servicios. Son apuntes para reflexionar más que conclusiones definitivas.*

### 1. La cultura es unidad de criterios

La cultura organizacional nunca es uniforme, concreta ni estática. La cultura podría asociarse metafóricamente a la [camanchaca](#), la niebla costera del Norte de Chile y el Sur del Perú que muestra densidades diversas, se mueve bajo ritmos autónomos, es imposible de dirigir o movilizar artificialmente y resulta intangible (es difícil atrapar un trozo de niebla con la mano).

Todas las organizaciones se integran con áreas de diferente especialización que crean su propia subcultura en el desarrollo de sus tareas. Los ingenieros son más meticulosos, los comerciales son más acelerados, los informáticos son más idealistas, los contables son más burocráticos y los auditores son más normativos.

Esto es así porque el ejercicio de cada especialidad genera hábitos, códigos, ritmos, complicidades y rituales propios de sus rutinas y nadie quisiera trabajar en una empresa donde los comerciales sean más normativos, los ingenieros más acelerados y los informáticos más burocráticos, ¿cierto?

La cultura es la expresión global de las interacciones, transacciones y consensos disponibles en la organización, es decir, la cultura es lo que hay y no lo que debiera haber.

Lo que hay en una organización son diálogos y transacciones más o menos frecuentes y más o menos eficientes entre sus stakeholders, sus áreas internas, sus especialidades, las personas de la organización y las que operan para la organización.

La unidad de criterios aplica a ciertos temas que se co-construyen desde la más amplia diversidad de miradas especializadas que se integran en una fusión inestable, del mismo modo que la Tierra sostiene su estabilidad de superficie en el magma terrestre, una mezcla diversa e inestable compuesta por elementos líquidos como la roca fundida, minerales sólidos y diversos gases bajo presiones intensísimas.

Las expectativas de estabilidad y coherencia organizacional son ilusorias porque una organización absolutamente compacta y totalmente estable no podría adaptarse a las imprevisibles fluctuaciones de los mercados, la naturaleza, las políticas gubernamentales y el ambiente social.

<https://www.youtube.com/watch?v=2y8SA6cLUys>



## **2. La cultura alimenta la resistencia al cambio**

Ninguna cultura rechaza *a priori* los movimientos en tanto cada cultura es en sí misma dinámica, se moviliza constantemente.

Cada cultura organizacional funciona en una combinación adecuadamente flexible de homeostasis (equilibrio o invarianza) y morfogénesis (desarrollo o transformación) según los requerimientos del ambiente donde se instala.

Que desde ciertos intereses pudiera esperarse una combinación más flexible o más rígida es otra cosa, pero lo cierto es que cada cultura organizacional funciona adecuándose a las fuerzas resultantes de la combinación global de las presiones de todos los stakeholders.

Dicho de otro modo y siguiendo a la teoría de sistemas, la cultura es una manifestación social que responde a un grado de desarrollo equilibrado para asegurar su sobrevivencia o, lo que es lo mismo, para evitar los movimientos bruscos que provoquen un desguace o una ruptura en sus formas.

Las culturas rechazan los cambios cuando se implementan de manera imprevista, de modo parcial, sin explicación creíble de sus motivaciones y sin preparación suficiente de los involucrados.

Hay personas o grupos que procesan con mayor dificultad los cambios operacionales y otros que los asimilan muy rápidamente, sin que esa diferencia tenga ninguna relación con la edad (Existen colaboradores senior totalmente entusiastas frente a los cambios y jóvenes inexpertos que tardan años en comprenderlos).

Uno de los errores típicos en la gestión de cambios es tratar a todos los colaboradores con el mismo mensaje y la misma intensidad de preparación, pero sin duda el error más tremendo es creer que con una explicación rápida y estandarizada todas las personas adherirán al cambio por su deber de obediencia.

En mi demasiado larga experiencia, los costos de introducción del cambio que se ahorran al inicio se pagan varias veces a lo largo de los primeros años en dificultades y reprocesos evitables.

Claro que los costos de las dificultades y reprocesos no siempre figuran en los balances.

## **3. La cultura se cambia con capacitación**

La idea de cambiar la cultura con algunas acciones puntuales es una fantasía alimentada por el marketing de consultoría.

En [Catalizadores de Productividad de la Cultura Minera](#) (2018) afirmé que “Santos (2012) explica que desarrollos recientes en la sociología de la cultura sugieren que este campo debe ser entendido como un poliedro complejo y no como una línea recta. Esto es así

porque diversas perspectivas buscan dar cuenta de la complejidad y el carácter multidimensional de lo cultural, como lo afirman Alexander, (2003); Calhoun y Sennett, (2007); Kaufman, (2004); McLean, (2007); Peterson y Anand, (2004) y Swidler, (2001).”

La variabilidad de las etapas del ciclo de vida organizacional lleva a entender la cultura como una red intangible multidimensional, polisémica y con diferentes grados de evolución en cada dimensión, atravesando tensiones, interrupciones y reacomodamientos para responder con cierta coherencia a las exigencias de los diferentes escenarios del negocio.

<https://www.youtube.com/watch?v=7g-BLzjEbXU>



Para ofrecer respuestas coherentes al mercado, las diversas áreas organizacionales deben encontrarse en espacios internos de enlaces, reacomodamientos y ajustes múltiples donde lo que afuera es sólido allí se funde y lo líquido puede transformarse en gaseoso por efecto de las intensas presiones internas.

La capacitación es uno de los estímulos posibles en el escenario organizacional, pero es solo uno de muchos otros como la tecnología, la normativa, la estructura, las redes de alianzas u hostilidades, los hábitos y las creencias.

Por otra parte, quienes diseñen y operen esa capacitación, ¿utilizarán los drivers de la futura o de la antigua cultura? Si utilizan los drivers de la nueva cultura pueden generar baja adhesión y si utilizan los drivers de la antigua cultura pueden generar una continuidad inconveniente.

#### **4. La cultura se puede medir**

Si la cultura es intangible resulta imposible de medir.

Lo que sí es posible medir, comparar y modificar son las percepciones individuales y colectivas sobre diferentes aspectos de la cultura organizacional.

Es posible y muy útil medir las diferencias de percepción entre niveles o sectores organizacionales sobre diversos asuntos internos.

Dos indicadores muy potentes que requieren perspicacia para diseñar modelos de medición adecuados son, en primer lugar, lo que se considera éxito o fracaso en la organización y en segundo lugar, lo que se premia y lo que se sanciona internamente.

En algunas culturas organizacionales se verifica un sobredimensionamiento de los éxitos de tal modo que para las comunicaciones internas casi todos los proyectos y programas internos se presentan como exitosos y cuando los resultados son estrepitosamente malos generalmente se evita mencionarlos.

Otro excelente indicador cultural es el registro de qué, cómo y cuándo se premia algo y qué, cuándo y cómo se sanciona algo en la organización.

Está claro que las mediciones de prácticas y percepciones culturales no apuntan a crear definiciones normativas sobre lo que es “bueno” o “malo” para la organización.

Un catastro, relato, comparación o medición de tipo antropológico, busca explicar la conjunción de variables que intervienen en la consolidación de los patrones culturales, que son prácticas repetidas y consensuadas en una organización, que tienen sentido en esa organización y no necesariamente se replican en otras organizaciones.

En pocas palabras, las mediciones apuntan a comprender y no a juzgar, pues el juez juzga, no comprende.

#### **5. La cultura la definen los líderes**

Los líderes forman parte de la cultura, están inmersos en la cultura tanto como los directivos y los trabajadores operativos.

Lo maravilloso y a la vez complejo de muchos procesos sociales, es que los individuos participan en la génesis de esos procesos, pero a la vez y al mismo tiempo, son modelados por los procesos que ellos mismos impulsan.

Esta dualidad es confusa para los industriales cuyo paradigma es que uno actúa como clavo o como martillo, pero no puede ser ambas cosas a la vez.

Sin embargo, en la vida social una persona puede actuar como padre y como hijo, como policía y como ciudadano, como asesino serial y como amante tierno.

Todos los integrantes de una cultura organizacional la definen o refuerzan y a la vez son definidos o moldeados por esa cultura.

Es cierto que los jefes tienen mayor poder formal que sus colaboradores, pero los colaboradores ejercen un poder operativo que puede acelerar y liberar los procesos más complejos, o por el contrario también pueden trabar, demorar o hacer fallar los procesos más simples.

Las personas de mayor rango jerárquico tienen más limitaciones de las que se cree para configurar la cultura organizacional. Los generales son muy importantes pero las batallas las ganan o las pierden los soldados.

Crear que cualquier stakeholder define la cultura es romper con el concepto sistémico de estructura cultural, por el cual ningún stakeholder por sí solo tiene la capacidad de regular los equilibrios de la cultura organizacional. ©