

A long-exposure photograph of a person pushing a shopping cart through a city at night. The background is heavily blurred, showing streaks of light from buildings and streetlights, creating a sense of motion and a busy urban environment. The person is in the foreground, slightly out of focus, pushing the cart towards the left.

# 10 tips sobre cultura para gerentes 10



# 10 tips de cultura para gerentes 10

*Los crecientes desafíos corporativos vinculados a cambios digitales u operacionales, han puesto en la mira a los procesos culturales de las organizaciones. Esta nota entrega las preguntas más habituales sobre cultura, con respuestas breves basadas en experiencias en empresas latinoamericanas.*

## 1. ¿Qué es la cultura organizacional?

Es un compuesto orgánico y maleable que se transforma constantemente, ligando diferentes aspectos de la organización para asegurar la consistencia entre submundos especializados que, pese a que evolucionan a diferentes ritmos, logran vincularse de tal forma que diferencian a esa organización de otras.

La cultura no es lo que alguien quiere que sea; sino que es la mejor red de relaciones y prácticas posibles con los recursos disponibles.

En términos acústicos la cultura es la sinfonía organizacional y en términos de cinética es la coreografía particular en ese sistema de relaciones.

## 2. ¿Para qué sirve?

La cultura es un mecanismo de gestión de transformaciones, que ecualiza las variaciones para que sean generadas y/o asimiladas manteniendo un equilibrio versátil en esa estructura social, alejando los riesgos de daños frente a disrupciones severas y también los riesgos de [anomia](#) por exceso de estabilidad.

El campo de operación privilegiado de la cultura es la identidad organizacional, donde interroga sobre la cuestión esencial en los procesos de transformación: ¿Quiénes vamos siendo?

Lo interesante es que todos en la organización son solidariamente responsables de los movimientos culturales, aunque ninguno sea particularmente el causante. Digamos que la responsabilidad está en los links, en los vínculos entre las personas, los métodos y los recursos, pero no en las personas individualmente, ni en los métodos o los recursos aisladamente.

## 3. ¿Cómo se puede medir?

Al medir varios parámetros cruzados y seguir su desarrollo en el tiempo se estarán midiendo y comparando la evolución de diferentes planos de la cultura, pero la cultura como conjunto intangible es imposible de abarcar completamente.



Cualquier medición que se haga deberá considerar el eje sincrónico (todos los planos “aquí y ahora”) y su cruce con el eje diacrónico (pasado-presente-futuro) porque la cultura no es ajena al contexto ni está aislada de la historia reciente y el proyecto colectivo.



#### **4. ¿En qué me beneficia como gerente?**

La cultura puede beneficiar los proyectos consolidando y dinamizando las transformaciones, aunque también puede trabarlos y complejizarlos, dependiendo de las condiciones internas de la asimilación de novedades y de los formatos de introducción de esas novedades.

En algunas culturas se muestra una tendencia prejuiciosa a la endogamia (lo nuestro es mejor que lo ajeno), mientras que en otras el prejuicio es inverso y se tiende a valorar mejor lo externo que lo interno, con independencia de la calidad objetiva de la novedad.

La diferencia entre las predisposiciones a preferir la novedad o la tradición se encuentra en el gasto de energía que la ecología interna debe producir para asimilar lo novedoso: Donde lo externo, nuevo o ajeno se valora más que lo propio, el gasto de energía de asimilación será menor que en el caso contrario.

Un proyecto con buena acogida cultural adquirirá “motor propio”, demandando menor esfuerzo de monitoreo y generando una detección automática de desvíos ofreciendo tiempo para corregirlos durante la operación del proyecto.

#### **5. ¿La cultura se puede cambiar?**

La cultura está cambiando constantemente, aunque no se vean los cambios. No existe la cultura estática, ni tampoco existe el “cambio” completo de cultura, porque la cultura representa la identidad de la red organizacional.



Es posible agilizar ciertos parámetros culturales que luego pueden acelerar otras variables, pero la cultura como totalidad es soberana y regula la magnitud y frecuencia de las transformaciones para mantener su propia dimensión del equilibrio organizacional.

Ningún sistema vivo tolera cambiar más allá del límite que define su propia identidad, porque si lo hiciera enfrentaría el desafío de convertirse en otra cosa que la que ha sido históricamente.

Una cultura empresarial puede mejorar su sincronización interna, su agilidad para tomar decisiones y su eficiencia para detectar fugas de productividad hasta el punto en el que, si siguiera transformándose, dejaría de operar como empresa para adquirir la dinámica de una estación aeroespacial o una brigada militar de fuerzas especiales.

## **6. ¿Los cambios de hábitos no son capacitables?**

No. La función de la capacitación es ofrecer información sobre diversos aspectos del trabajo humano y usualmente se gestiona como un *commodity*: Un mismo contenido central en modalidad presencial o digital se repite en “n” empresas, con algún ejercicio de comprensión, para que en otro momento los participantes intenten aplicar esos contenidos en sus tareas habituales.

Lo que hay en esa experiencia de capacitación es una oferta de información, que podría entregarse en un manual adecuado, pero allí no hay aprendizaje porque aprender es un ejercicio práctico, que se logra cuando la información se traslada a la práctica resolviendo adecuadamente problemas concretos que presentan las operaciones en el puesto.

Capacitación estándar significa 1 contenido para 30, 300, 3.000 ó 30.000 adultos de distintas especialidades, diferentes niveles de experiencia, diversas industrias en culturas heterogéneas y diferentes momentos de la década. Es poco probable que ese formato genere un aprendizaje significativo en el puesto.

Cuando un participante llega a su puesto de trabajo luego de la capacitación, se encuentra con la presión de los pendientes del día anterior que no atendió, la presión del jefe que no necesariamente conoce ni adhiere a los contenidos del curso y quiere que el trabajo salga rápido, la presión de los clientes que esperan respuestas inmediatas y de los proveedores que presentan dificultades para cumplir sus promesas.

El día anterior hubo 4 u 8 horas de contenidos que se acumulan en la memoria RAM del participante, que al quinto día del curso probablemente decida recuperar espacio en su “disco” y dedicarse a completar sus pendientes para cumplir sus KPI.



## 7. ¿Por qué es tan difícil instalar nuevas prácticas laborales?

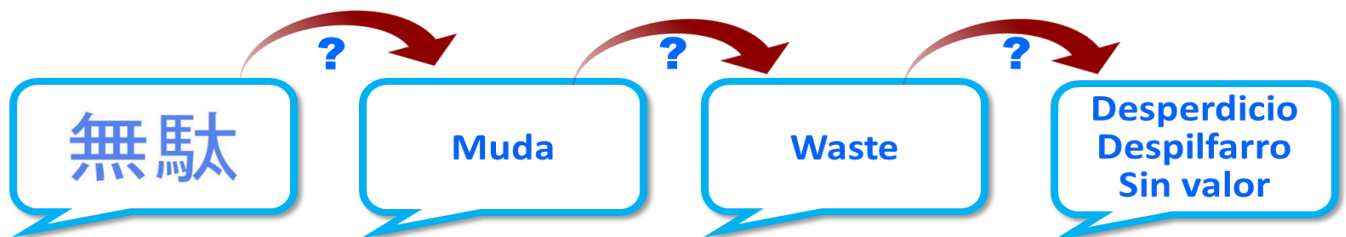
Una planta que se cambia de lugar, un animal fuera de su entorno o un humano alejado de sus rutinas se desorientan y pueden llegar al límite de arriesgar su sobrevivencia.

Las personas se definen por lo que hacen, cómo, cuándo y con qué lo hacen. Por ese motivo un cambio en las rutinas de trabajo es un asunto de la mayor relevancia, mucho más allá de un problema de capacitación.

Probablemente dos especialistas de empresas competidoras en países muy alejados, se entenderán mutuamente mejor que en sus diálogos cotidianos con los clientes de sus propias empresas, por los códigos y prácticas que comparten.

Para reemplazar una rutina por otra, de manera que la nueva sea adoptada con entusiasmo, es imprescindible que los operadores se "apropien" de lo nuevo, lo hagan propio, encontrándole un sentido relevante (no en general, sino para la propia especialidad), participando de algún modo en su diseño, su nominación y su operación con tono local.

Si no se logra un enlace adecuado entre las prácticas tradicionales y los nuevos métodos, el cambio puede ser percibido como amenaza, como imposición arbitraria o una moda sin sentido, especialmente cuando la innovación se intenta clonar sin ajustes, presentándola con los términos originales en idiomas y formatos ajenos al ambiente y las costumbres locales.



Además, aunque en Latinoamérica se promueve la estandarización, también debe mantenerse un grado de criterio y creatividad para evitar que las personas entren en el mecanismo de "pensamiento automático" que repite siempre el mismo procedimiento, en una era VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) que exige una rapidísima capacidad de adaptación.

## 8. ¿Cuáles focos se deben considerar?

La cultura es un fenómeno multifacético presente en todos los detalles de la producción colectiva (Información, procesos, creencias, hábitos, competencias, interacciones, estándares, normas internas y parámetros de desempeño).



Cualquier intervención en un plano cultural supone operar al menos sobre el conjunto mínimo de variables mutuamente vinculadas, porque si se atiende un solo indicador los restantes mantendrán su influencia y al poco tiempo todo volverá a su estado inicial.

Es decir, si se desea operar sobre ciertas rutinas operacionales, se deberá operar simultáneamente en el plano cognitivo (motivación/información/práctica), en el plano normativo (procedimientos/estándares) y en el plano de la performance (logros de KPI/desempeño).

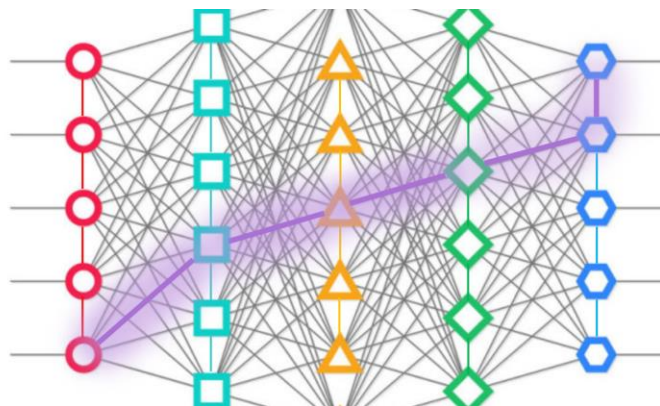
Pero si se desea operar sobre el liderazgo, deben analizarse las mejores prácticas en la cadena de mando para detectar oportunidades de construir una estrategia de conducción de mediano plazo afín a los objetivos organizacionales, que siempre deben terminar en buenas prácticas de esa organización, porque la cultura debe entenderse como dispositivos de acción, producción, evidencias.

Cuando es necesario cambiar hábitos laborales masivos y transversales, de un modo medible y simultáneo, operar sobre un solo plano se traduce en 無駄, despilfarro de energía, tiempo y dinero.

## 9. *¿Un proyecto puede cambiar toda la cultura?*

No. No es necesario ni deseable. La cultura es el capital intangible más valioso de la organización y su construcción lleva mucho tiempo. La cultura puede mostrar aspectos desactualizados o ciertos patrones de conducta disfuncionales actualmente, pero en esencia la cultura es el alma de la organización que no es posible mudar como una camiseta.

Al privilegiar la operación cultural asociada a un proyecto, se opera sobre todo el camino crítico del proyecto para asegurar sus resultados, a la vez que se influyen las áreas y los procesos cercanos o complementarios al proyecto con las buenas prácticas instaladas en el proyecto. Se mata un toro por vez, porque mientras tanto hay que seguir produciendo sin agotar a toda la gente.





## **10. ¿Cómo involucrar a los equipos?**

El involucramiento de los equipos es un problema de diseño. Los procesos de transformación pueden verse como hitos puntuales e independientes, o como flujos que se realimentan mutuamente.

Involucrar a los niveles operativos y de supervisión no es decirles lo que tienen que hacer, sino hacerlos partícipes del proyecto de tal modo que, a partir de una base común, todos quieran y puedan hacer aportes autónomos en un marco de estandarización amplio que no aprisione a las personas, pero tampoco las deje operando "sin ropa en el desierto".

Las personas no se involucran cuando "lo nuevo" parece amenazante o huele a descalificación de "lo anterior", aunque nadie sano resiste una invitación a bailar cuando se hace con cariño, el ritmo es pegadizo y la mayoría se anima a bailar. Los humanos seguimos siendo seres emocionales.

Por otra parte, los consensos son contagiosos y las mediciones periódicas de avance (que todos conocen) hacen el resto que se necesita para que el 13% de los participantes que habitualmente se mantienen recelosos al comienzo, terminen sumándose al coro. ©