

Cultura institucional: una perspectiva para comprender qué sucede dentro de la organización y con su gente

Juan Domingo Fabbri

“Yo soy yo y mis circunstancias”

La filosofía es el mejor camino para ingresar al tema de la cultura institucional y comprenderla en toda su multidimensionalidad.

La filosofía, por siglos, ha reflexionado sobre la importancia del entorno para que un ser humano se vea impulsado, dirigido, motivado y/o predestinado para ser de una o de otra forma. En esta reflexión se ha llegado a temas incluso teológicos, relacionados con la libertad y el libre albedrío.

Sin embargo, no es mi intención dirigir este artículo en ese sentido. El propósito es iniciar un momento de reflexión utilizando la frase del filósofo español, Ortega y Gasset, quien en pocas palabras resume la tremenda importancia que conlleva el entorno, el medio ambiente –como dice Ortega y Gasset en sus palabras “mis circunstancias”– para que la persona sea, piense, actúe y sienta como lo hace en este momento, ahora.

Dentro de las ciencias que intentan comprender, o por lo menos preguntarse acerca del hombre, es cada vez más valioso el tema de la bioherencia.

Esta incluye los aspectos biológicos heredados y los elementos heredados culturales.

Aquí es donde detengo el tren, en la estación de las herencias culturales, y en esta estación nos quedamos: “Yo soy yo y mis circunstancias”. La vamos a dejar un momento, para retomarla posteriormente.

Dentro de los temas relacionados a recursos humanos, o como últimamente se está llamando, desarrollo organizacional, una de las áreas más fascinantes es la cultura institucional. Esta se parece a un ente omnipresente que cruza a toda la institución y lo hace en todas direcciones. Muchos la han comparado con la columna vertebral o con los fundamentos de un edificio, pero es preferible visualizarla como la intrincada red sanguínea. Sabemos que a través de esta red, la sangre llega a cada parte del cuerpo, y no existe célula del organismo que no reciba alimento y oxígeno a través suyo. De la misma forma actúa la cultura organizacional dentro de la institución (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

Por tanto, todo lo que sucede dentro de una institución refleja la cultura institucional. Las políticas de ascensos, las políticas salariales, las políticas de capacitación, los incentivos, el plan de carrera, etc. Todos los temas imaginados, relacionados al día a día dentro de la empresa, están relacionados con la cultura institucional.

Definición de cultura institucional

Se entiende como cultura institucional a un sistema de significados compartidos por todos los miembros de una organización; la percepción común de todos los miembros de la organización.

La cultura permite que sus miembros lleguen a comprender de manera común cuál es la conducta apropiada. Son las reglas y lineamientos que indican a los miembros cómo participar, qué hacer y qué no hacer (Blake, Mouton y McCanse, 1991; Robbins, 1993). En resumen, define cuáles son las reglas de juego.

La existencia de la cultura no limita la existencia de subculturas, pero todas ellas enmarcadas dentro de la misma cultura (no son otras culturas ajenas a la cultura dominante) (Robbins, 1993).

La misma se ve reflejada en los valores que promulga, es decir, aunque parezca repetitivo, que cuando se hable de cultura institucional, tenemos que pensar automáticamente en valores. Cultura es sinónimo de valores.

Por lo tanto, la cultura institucional se levanta, se edifica con valores. Los valores son aquellos que hacen tangible la cultura.

Valores, la base de una cultura

¿Y que es valor? Aquello a lo que damos valor, apreciamos, premiamos, queremos, eso es lo que podemos decir que está más cerca de nuestros valores.

Hay un versículo en la Biblia que dice: *donde está tu tesoro, ahí está tu corazón*. Esto podemos aplicarlo a la cultura y podemos decir, allí donde están tus valores, ahí está tu cultura institucional.

¿Quieren descubrir cuál es su cultura? Entonces pregúntense qué es lo que premiamos dentro de nuestra institución, qué es lo que castigamos, qué es lo que reconocemos como bueno, qué es lo que tratamos como malo, y en muchos otros casos, qué es lo que dejamos pasar. Sin embargo, la condición para que podamos reconocer la cultura es responder en qué medida eso sucede *siempre*.

Recientemente recibí un e-mail con una serie de chistes institucionales. Era una lista larga de consideraciones acerca de comportamientos organizacionales. Decía uno de ellos: si un empleado está leyendo el periódico en horas de trabajo, está flojeando; si el jefe lo está leyendo,



Sir Lawrence Alma-Tadema, *Frigidarium*.

entonces se está informando. Si un empleado quiere imponer su criterio, está siendo un insolente y rebelde, si es el jefe es el que impone su criterio, está re-orientando la actividad.

Quedamos en la palabra mágica *siempre*: aquellos valores que definen nuestra cultura, son aquellos que siempre se aplican. No son aquellos que están bajo el influjo de la ley del embudo.

Entonces, la primera lección aprendida es: los valores de la cultura deben ser aplicables para todos.

Y aquí viene la segunda lección que se desprende de la anterior: la cultura institucional no es una cuestión del departamento de Recursos Humanos o de Desarrollo Organizacional, sino que es un asunto de los ejecutivos de la institución, o por lo menos del gerente general, del presidente o de su homólogo de lo que sería la autoridad máxima. Si éste no está convencido y no cumple las normas de la cultura, en vano se afanan los trabajadores (Heifetz, 1997).

Otro tema muy común relacionado a las organizaciones exitosas. Muchas de ellas se dejan embriagar por el éxito, y posteriormente cuando están al borde del colapso, es que intentan desesperadamente mantenerse a flote. De estos ejemplos hay miles. Esto les sucedió a IBM, Xerox, British Airways. Y para que estas empresas pudieran sobrevivir, tuvieron que venir nuevos jefes (con máxima autoridad) para transformar su cultura obsoleta en una cultura abierta al cambio y así responder a la renovación permanente, o pasar de una cultura de servicio al jefe, a una cultura de servicio al cliente. ¿Pero quiénes son los que logran estos cambios? Los “líderes carismáticos” con alguna idea obsesiva (como ser la obsesión por el servicio) o “una autoridad máxima frente a una crisis de muerte”.

Por lo tanto, pensar que la cultura es asunto exclusivo de recursos humanos es mito y mal augurio a aquellos esfuerzos de una institución cuya autoridad máxima no está comprometida profundamente con los valores de la cultura (García y Dolan, 1997).

Toda institución tiene una cultura: explícita o implícita

Es común pensar y decir que no todas las instituciones tienen cultura. Sin embargo, toda institución que ha tenido permanencia en el tiempo, tiene una cultura.

Muchos que están trabajando actualmente en una institución que ha tenido permanencia en el tiempo, pueden estar pensando que su institución no tiene cultura institucional. Para descubrir cuál es la cultura, se llega a tener una primera aproximación preguntándose cuáles son las reglas de juego de esta institución y puede ser que uno se encuentre con una cultura disfuncional implícita, no explícita. Un ejemplo claro de cultura institucional disfuncional es la empresa pública, que aunque no premia, tolera el anti-valor del menor esfuerzo, las aceptadas o coimas (la corrupción), la inercia, la burocracia, etc. (Blake, Mouton y McCanse, 1991).

En la empresa privada vemos culturas institucionales disfuncionales donde se premia el servicio al jefe (en contra incluso del servicio al cliente), la cultura del Olimpo (el jefe es Dios), el valor de la informalidad (que encubre una serie de ineficiencias), etc.

La diferencia entre una cultura sustancialmente buena y una cultura disfuncional es que mientras la primera conlleva una mejora o edifica, la otra encubre o refuerza taras. Las culturas

negativas son contraproducentes para el esfuerzo directivo que busca mejorar el desempeño (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

Por qué tener culturas explícitas que favorezcan buenos valores

Cualquier institución que perdura tiene valores o antivalores, que están como base de su cultura. Sin embargo, cuando la cultura no es explícita, la tendencia natural es que hayan más antivalores reinantes que valores edificantes (García y Dolan, 1997).

Aquí es cuando se debe enlazar la frase inicial traída del filósofo Ortega: “Yo soy yo y mis circunstancias”.

Una cultura con valores positivos promueve actitudes positivas, y una cultura con valores negativos, promueve actitudes negativas (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994). ¿Qué sucede? Cuando Ortega asevera que “yo soy yo y mis circunstancias” está dejando entender la gran importancia de las circunstancias para que la persona sea de una o de otra forma. Cuando uno está en Bolivia, y tiene en su mano un papel que es basura, sin ningún cargo de conciencia, este ciudadano tirará el papel en cualquier calle de la ciudad y se justificará al decir: “¿qué le hace una raya más al tigre? Si todos tiran papeles, yo también puedo tirarlos”. Estamos en una cultura donde no se hace control estricto de la limpieza de la ciudad. Es un valor (o antivalor) compartido y eso es todo, aunque sepamos que está mal.

Es interesante notar el proceder de los bolivianos con la basura cuando ya no están en Bolivia. A pesar de que los bolivianos no son limpios en nuestras ciudades, cuando llegan a Miami o a Ginebra, aquellos mismo ciudadanos

que podrían haber empapelado la ciudad de La Paz con papelitos, en Miami son igualmente estrictos como cualquier otro norteamericano o suizo.

¿Qué pasó? Lo que sucede es que “yo soy yo y mis circunstancias”. Aquí es donde la cultura juega ese papel fundamental para lograr que lo bueno en una buena cultura se potencie, o por el contrario, lo malo en una mala cultura se empeore. O al revés, que lo bueno, en una mala cultura se diluya, o lo malo en una buena cultura se amortigüe (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

Vamos a un tema común, el del servicio. En muchas culturas organizacionales no es el cliente una razón de alegría –aunque debería serlo porque es él quien paga mi salario– sino que es una molestia porque significa trabajo adicional. El razonamiento va en el siguiente sentido: “Aparte de tener que levantarme temprano todas las mañanas, aguantar a mi jefe, tener que venir aquí todos los días; además de todo eso, tengo que atender a este cliente”. Para cualquiera que conceptúe a un cliente de esa manera, claro que no va a tener ningún ánimo de atenderlo. Pero lo más seguro es que esa forma de conceptualizar a su cliente lo ha aprendido por ósmosis en su relación con su jefe o con sus colegas.

La cultura permite además altos niveles de control social. La psicología social tiene como tema de su interés la reproducción social. Esto significa que la sociedad tiene como una de las funciones principales, hacer que los grupos sociales hagan lo mismo una y otra vez, además de generación en generación, como estrategia de supervivencia. A eso se debe que los padres quieran que sus hijos sean como ellos y se inician los enfrentamientos generacionales. Lo mismo pasa en las culturas institucionales. El grupo juega el

rol de reproductor social, controlando a sus miembros para que se alineen en sus costumbres. Bien si eso favorece a la institución; mal si ese control social va en su contra.

Los beneficios de la cultura

Primer beneficio: el gran paraguas. La cultura institucional, el gran omnipresente, puede ser también considerado como el gran paraguas, es decir, aquello del que todo lo demás se desprende (Guízar, 1997).

¿Qué significa, por tanto, esta afirmación? Lo que significa es que mientras no tengas este gran paraguas claro y definido, toda acción que realices, es un parche, o en términos más estéticos, sólo maquillaje.

Y ahora, aquí va un condimento más en esta sopa para captar la importancia de la cultura institucional: no sólo las políticas relacionadas a los recursos humanos tienen base en la cultura institucional, sino también las estrategias de mercado de la empresa, su forma de relacionarse con los clientes, con los proveedores, y con sus demás recursos (García y Dolan, 1997).

Por tanto, tener una cultura permite que las cosas tengan una lógica interna. Hace que todo sea un continuo y no se presenten incongruencias internas. Es muy común querer que haya servicio al cliente (es también otro término que se ha puesto de moda en Bolivia; casi todas las oficinas tienen áreas de servicio al cliente, hasta informaciones ahora se ha cambiado con servicio al cliente). Se espera que los que atienden al público traten a los posibles compradores con toda amabilidad y cortesía. Sin embargo, sus jefes los tratan muy mal. Entonces se produce una ruptura, un divorcio entre lo que es: “como me atienden a mí, y cómo

yo debo atender”. Generalmente en el ser humano, esas cosas son lineales: te trato como me tratan. La cultura institucional da lugar a que no haya esas incoherencias internas.

Permite además que todo entre al lugar que le corresponde. Si se lanza un nuevo producto al mercado, si es que responde a los valores de la cultura, tiene aceptación plena por el personal. Si es que se lanzan las políticas de incentivos, si responde a los valores de la cultura, es aceptado plenamente. Y así sucesivamente. Por lo tanto, tiene el valor de certificador interno: si responde a los valores, entonces es asumido (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997).

El segundo beneficio de la cultura institucional es la satisfacción. No es tan preclaro como el anterior, pero es aun más valioso que el anterior puesto que las culturas buenas, promueven mayores niveles de satisfacción de los empleados (Robbins, 1993).

Sin embargo viene la gran discusión: no se tiene bien claro si instituciones exitosas originan culturas con altos niveles de satisfacción o si es al revés.

¿Cuáles son los límites?

Uno de los temas más de moda en la actualidad es el de la ética. Varios autores indican que, en general, las normas éticas de las instituciones están muy relacionadas con la ética moral del país en el que se encuentra. Por lo tanto, lo mismo sucede con las culturas institucionales. Si sus valores no son suficientemente fuertes y dominantes, esa cultura institucional débil será tragada por la cultural laboral reinante en el país, y quedará al nivel de discurso (Robbins, 1993).

Varios autores dicen que muchos de los conceptos de la calidad total son buenos para los japoneses, porque

ellos por naturaleza son así, o el cero errores está acorde con los alemanes, porque son alemanes, pero que son irreplicables en Bolivia. Sin embargo, he conocido gente en Bolivia que trabaja en instituciones con culturas fuertes, que son admirables en su grado de compromiso y responsabilidad frente a sus trabajos.

El otro límite importante es el traído de la cuna. Si una persona tiene una formación moral muy fuerte, difícilmente va a desprenderse de esas normas, y aunque todo el mundo esté robando a su alrededor, esa persona difícilmente lo hará. Sus normas morales vienen desde la cuna y las va a mantener. Lo mismo pasa con los valores de una cultura institucional.

Otro ejemplo. Si una empresa tiene una gerencia con tendencia horizon-

tal, y viene un nuevo jefe que tiene una gerencia vertical aprendida y ejercida por muchos años –por más charlas que escuche, por más insistencia y reflexiones que le hagan– no logrará un cambio.

Otro de los límites es el definido por la estructura personal. Por eso es muy importante la selección de personal. Se debe insertar personal que vaya de acuerdo con los rasgos base de una cultura, porque de lo contrario, los injertos no resultan.

Si bien, la aplicación de cultura institucional tiene muchas limitaciones y por sus dimensiones y connotaciones dentro de la organización parece ser inabarcable, sin embargo se la puede considerar como la mejor vía para que una empresa, institución u organización logre, con mejores resultados, sus objetivos y su misión.

Bibliografía

- Blake, R., Mounton, J., McCanse, A., *La estrategia para el cambio organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana. Pág. 69-87, Delaware, 1991.
- Robbins, S., *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall Inc. Pág. 617-650, México, 1993.
- García, S., Dolan, S., *La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos*. McGraw-Hill Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, Madrid, 1997.
- Guízar, R., *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. McGraw-Hill. Pág. 243-258, México, 1997.
- Heifetz, R., *Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Paidós, Barcelona, 1997.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R., *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall. Pág. 25 ss., Madrid, 1997.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., *Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Addison-Wesley Iberoamericana. Pág. 43-50, Delaware, 1994.



Sir Lawrence Alma-Tadema, *Gorgojos y esponjitas*.