

Cultura, alineamiento y perdurabilidad empresarial

Gabriel Enrique Moreno Sánchez¹

Recibido: 10 de septiembre de 2014

Aprobado: 17 de octubre de 2014

Moreno, G. (2014). Cultura, alineamiento y perdurabilidad empresarial. *Activos* 23, 183-195

Clasificación JEL: M11

Resumen

Un entorno turbulento y de alta incertidumbre es condición permanente de las organizaciones. Dicha condición las confronta al siguiente reto: ¿cómo perdurar y cuál sería la contribución de las personas (tanto las involucradas en la gestión de la empresa, como los *stakeholders*) en este escenario? Podría afirmarse, como respuesta, que el aporte es amplio, especialmente desde categorías como *movilización de recursos humanos*, *clima organizacional* y *liderazgo*, entre otras. Sin embargo, el concepto que más se relaciona con el factor humano en las organizaciones es el de *cultura organizacional*, la cual se entiende como “los valores y comportamientos que contribuyen con un ambiente psicosocial único son los que proveen una mayor o menor cohesión a la organización y, a su vez, un mejor enfoque y unidad de propósitos” (Business Dictionary, 2015).

¹ Psicólogo de la Universidad INCCA de Colombia, magíster en Calidad y Gestión Integral de la Universidad Santo Tomás, especialista en Administración de Empresas. Miembro del Observatorio Colombiano de Educación Contable. Correo electrónico: gabrielmoreno@usantotomas.edu.co

La cultura organizacional se vale del concepto de *alineamiento*, con el fin de dar una respuesta coherente a la relación entre los objetivos estratégicos de la organización y los objetivos personales de quienes tienen relación directa o indirecta con la organización. Dicho alineamiento incluye a la vez el concepto de *perdurabilidad*, tan asociado a la necesidad de permanecer, de manera competitiva, en el tiempo. La pretensión del artículo es la de analizar los factores que concurren en la perdurabilidad de las organizaciones contemporáneas, y particularmente que elementos inciden en la desaparición de la mismas en un contexto caracterizado por el aumento vertiginoso del grado de concentración de la propiedad y el gigantismo organizacional.

Palabras clave

Cultura organizacional, perdurabilidad, alineamiento, organizaciones.

Moreno, G. (2014). Culture, business alignment and resilience. *Activos* 23, 183-195

Abstract

A turbulent and highly uncertain environment is permanent condition of the organizations. This condition confronts them with the following challenge: how to endure and what would be the contribution of people (both those involved in the management of the company, and *stakeholders*) in this scenario? It could be affirmed, in response, that the contribution is wide-ranging, especially from categories such as *mobilization of human resources, organizational climate and leadership*, among others. However, the concept that most closely relates to the human factor in organizations is organizational culture, which is understood as “the values and behaviors that contribute a unique psychosocial environment, they provide more or less cohesion to the organization and, in turn, better focus and unity of purpose” (Business Dictionary, 2015).

The organizational culture uses the concept of *alignment*, in order to give a coherent response to the relationship between the strategic objectives of the organization and the personal goals of those who have direct or indirect relationship with the organization. Such alignment includes both the concept of *resilience*, so associated with the need to last, in a competitive manner, in time. The purpose of the article is to analyze the factors which contribute to the resilience of contemporary organizations, and particularly the elements that affect their disappearance in a context characterized by the rapid increase in the degree of concentration of ownership and organizational gigantism.

Keywords

Organizational culture, resilience, alignment, organizations

Moreno, G. (2014). Culture, alignement et pérennité dans l'entreprise. *Activos* 23, 183-195

Résumé

Un environnement turbulent et de grande incertitude est une condition permanente des entreprises. Cette situation les confrontent au défi suivant: comment perdurer et quel serait l'apport des personnes (aussi bien les personnes impliquées dans la gestion de l'entreprise, comme les *stakeholders*) dans cette mise en scène? Il peut être possible d'affirmer, comme réponse, que l'apport est ample, spécialement à partir des catégories comme la *mise à disposition des ressources humaines*, le *climat organisationnelle et leadership*, entre autres. Cependant, le concept qui se rattache le plus avec le facteur humain dans les entreprises est celui de la culture organisationnelle, laquelle se définit comme "les valeurs et les comportements qui contribuent à une atmosphère psychosocial unique; ce sont ceux qui permettent une meilleure ou moins bonne cohésion dans

l'entreprise, et en même temps, un meilleur objectif et unité des propos” (Business Dictionary, 2015).

La culture organisationnelle se vaut du concept d'*alignement*, dans le but de donner une réponse cohérente à la relation entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les objectifs personnels de ceux qui ont une relation directe ou indirecte avec l'entreprise. Cet alignement inclut à la fois le concept de *pérennité*, qui correspond au besoin de durer, de manière compétitive, dans le temps. Le but de cet article est d'analyser les facteurs qui concourent à la pérennité des entreprises contemporaines, et particulièrement les éléments qui influent dans la disparition de celles-ci dans un contexte déterminé par l'augmentation vertigineuse du degré de concentration de la propriété et du gigantisme organisationnel.

Mots clés

Culture organisationnelle, pérennité, alignement, entreprises.

Los conceptos y su relación

Es indudable que los cambios en los procesos económicos —pasados y actuales— han generado una forma diferente de concebir las organizaciones, así como la concepción de sus estrategias para alcanzar los objetivos formulados. En este escenario, mientras unas empresas se desvanecen, otras perduran y aunque esto ocurre permanentemente, en las últimas décadas este proceso se ha acelerado, los ciclos de las empresas son mucho más cortos y bien sea por su fracaso y desaparición del mercado, o por procesos de absorción, compra o fusión, las organizaciones se están reestructurando de manera constante. Las preguntas entonces serían: ¿qué hace una empresa que la otra no, o quién lo realiza mejor? ¿Existe un factor especial que contribuya a la perdurabilidad? De ser así, ¿cuál o cuáles serían?

Sobre esta pregunta, Rivera (2012) afirma que no existe un consenso sobre los factores que hacen posible alcanzar el estado de perdurabilidad de las organizaciones. Lo primero que habría que mencionar es que no hay una solución mágica que permita prever los resultados con base en la implementación de una estrategia particular.

Ahora bien, sería muy fácil plantear que la perdurabilidad de una empresa está facilitada por la integración armónica de sus procesos —productivos, de mercadeo, logísticos, financieros y humanos, entre otros—. Aunque lo anterior es cierto, no explica cómo se da un alto nivel de desempeño ni la perdurabilidad propiamente dicha.

En este punto es importante definir qué se entiende por *perdurabilidad empresarial*. El concepto suele estar asociado con otros como *éxito sostenido*, *supervivencia*, *éxito*, *sostenibilidad*, *permanencia* y *duración*, entre los principales. Podría pensarse que una completa definición de *perdurabilidad* incorporaría, en alguna medida, las expresiones atrás mencionadas, no de forma aditiva, sino integradora, a este respecto, algunos investigadores enfatizan en diferentes aspectos de la perdurabilidad, como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. Factores de perdurabilidad

| Autor | Factores de perdurabilidad (conceptos clave) |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Peters y Waterman | Predisposición para la acción, acercamiento al cliente, autonomía y espíritu empresarial, productividad por el personal, movilización. |
| Pascale | Mejoramiento continuo, tensión adaptativa, auto-organización y emergencia. |
| Hall | Estilo tolerante de liderazgo. |
| De Geus | Sensibilidad al entorno; alto sentido de cohesión e identidad; tolerancia hacia las actitudes conservadoras en términos financieros. |
| Montuori | Ajuste y cambio; aprendizaje organizacional, liderazgo. |
| Burgelman y Grove | Capacidad para conjugar ciclos de procesos estratégicos autónomos e inducidos; liderazgo estratégico. |
| Van Zanden et al. | Sentido claro del objetivo, estilo tolerante de gestión, fuerte control financiero, fortaleza tecnológica, vocación global. |

Fuente: elaboración propia a partir de Rivera (2012, p. 6).

Así, para efectos del presente trabajo, y retomando varios de los conceptos expresados por los diferentes autores, se entenderá por perdurabilidad empresarial la continuidad de la empresa que mantiene un éxito continuo, asociado a la acción simultánea de la dirección y la gestión.

¿Por qué esta definición? El término *continuidad* se encuentra asociado a la permanencia en el tiempo; si bien es cierto que podría entenderse como sinónimo de una supervivencia regular, el autor considera que en un mundo turbulento la regularidad no es posible. La acepción *éxito continuo* se entiende como ‘logro y mantenimiento de dicho éxito’, desde una concepción de mejoramiento continuo; ‘dirección’, como proceso asociado a la estrategia, el liderazgo y las formulaciones corporativas más generales; ‘gestión’, como proceso asociado a la estructura, los procesos funcionales, el tramo de control y la cultura organizacional, principalmente.

Ahora bien, la definición propuesta de *perdurabilidad empresarial* implica los conceptos de *estrategia, procesos, calidad, lectura del entorno y de las capacidades internas*, alineados mediante la actuación de los *colaboradores*. Así, si bien es cierto que aspectos como el clima organizacional, las competencias organizacionales, el enfoque organizacional y la cultura organizacional propician un mayor o menor alineamiento al actuar integralmente, en este trabajo se realiza una abstracción de los tres primeros. ¿La razón? La cultura organizacional tiene por sí misma un carácter integrador, con un gran valor, especialmente en ambientes altamente turbulentos y cambiantes, como lo son las empresas de hoy.

Cultura organizacional

La *cultura* organizacional es un constructo teórico e hipotético, inferida del comportamiento de los individuos en contextos sociales, donde, independientemente de las herramientas utilizadas, genera una mayor o menor cohesión en el grupo, varios autores definen la cultura desde esta perspectiva. Por ejemplo Schein (1988) explica que la *cultura organizacional* es un modelo de supuestos básicos compartidos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y, en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

De esta manera, y para efectos del artículo, se entenderá por cultura organizacional un conjunto organizado de valores que actúan en doble vía y que caracterizan a un grupo o a una comunidad. Esta definición de cultura no riñe con lo expresado por otros autores como Guell (2008), quien afirma que la cultura ha dado muchos dolores de cabeza, comenzando por la palabra misma: cada uno la define como quiere y nadie puede aportar un hecho empírico irrefutable que diga, de una buena vez y sin ambigüedades, lo que es y lo que no es cultura. La tabla 2 presenta algunas definiciones.

Tabla 2. Definiciones de cultura organizacional

| Definición común | Autor |
|--------------------------------------------------------|--------------|
| Formas de pensar, sentir. | Rocher |
| Creencias, símbolos. | Deal |
| Representaciones y valores compartidos. | Lemaitre |
| Artefactos, creaciones, valores, ideología, creencias. | Schein |
| Conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos. | Barney |

Fuente: Paramo Morales et al. (2009, p. 13).

Si bien el concepto de cultura organizacional es un constructo, esto no significa que sea un proceso aleatorio, sino que, por el contrario, las organizaciones pueden, de manera explícita, adoptar un tipo de cultura según sus propósitos y su plataforma estratégica; en otras palabras, la cultura organizacional puede ser construida y, por ende, con una clara intencionalidad.

Aunque no existe un consenso respecto al significado de cultura organizacional, todos los autores reconocen su importancia, en la medida en que influye en el ejercicio y eficacia empresarial, mediada por la actuación de las personas. Entre los teóricos importantes, Méndez (2006) define la cultura organizacional como la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales.

La identificación y la diferencia respecto a otros sería lo que, en últimas, coadyuvaría a generar valor, de tal manera que haga a la empresa perdurable, no en vano se afirma que la única ventaja sostenible en las organizaciones se da a través de las personas, entonces, el supuesto de este trabajo es la relación que debe existir entre cultura, alineamiento y perdurabilidad empresarial. La relación entre cultura organizacional -alineamiento y perdurabilidad se daría en la medida en que existen unas culturas empresariales que favorecen y otras que dificultan el alineamiento organizacional, el cual opera a la vez sobre la perdurabilidad empresarial.

Cabe señalar que en Colombia las empresas (que en un alto porcentaje son PYMES) carecen de una plataforma estratégica claramente definida, sus procesos de gestión adolecen de falta de claridad, se observa en ella mucho activismo, y la permanencia está asociada al ímpetu que los fundadores le imprimen, pero también al escaso control sobre las prácticas y los recursos de la organización. Y es claro que en un mundo altamente competitivo, ello no es suficiente pues quedan circunscritos a las voluntades y capacidades de sus gestores o propietarios y no, al funcionamiento de reglas e instituciones rutinarias al interior de la organización.

Esto se hace más claro cuando se analizan las estadísticas: en Colombia se reportan importantes cifras de creación de empresas, según el diario Portafolio, al año se crean en Colombia más de 130 mil empresas nuevas (Portafolio, 2014), pero de igual manera el índice de “mortalidad empresarial” es muy alto (más de 100 mil empresas desaparecen al año) lo que significa que algo en el desarrollo de estas organizaciones no se está haciendo correctamente. Parece que es en tema de direccionamiento, debido, precisamente, a la ausencia de plataforma estratégica. Sin esta se pierde el centro, y la actuación de las personas es dispersa al no tener un referente claro para su desempeño.

¿Pero qué es lo que hace que la cultura organizacional tenga tal importancia? La respuesta se encuentra en su carácter cohesionador, tal como lo plantea García (2007), en la actual era de la información las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles solo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos, o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros —lo cual tenía plena validez desde la racionalidad de la modernización—. Cuando el paradigma empresarial se encuentra asociado a los servicios y a los bienes intangibles, las estrategias deben cambiar. Esta afirmación lógicamente no riñe con una importante gestión de los recursos tangibles; lo que aquí se afirma es que por medio de intangibles (como la cultura organizacional) es posible desarrollar un alineamiento organizacional acorde con los propósitos de la empresa; este a su vez debe soportar la perdurabilidad.

A manera de síntesis, los siguientes son los factores de la cultura empresarial más importantes:

- *El estilo de liderazgo*: Depende de la definición del concepto de *hombre (empleado, en este caso)*. Por ejemplo ¿es o no es un *homo economicus*? En función de la respuesta, así será el estilo de liderazgo.
- *Estructura organizacional*: Hace referencia a la distribución de las funciones en una empresa. A su vez, permite inferir la estrategia concebida, porque, como lo plantea Chandler (1998), la estructura es un medio para que la organización opere (lleve a cabo) la estrategia. Si la estructura no sigue la estrategia, el resultado es la ineficiencia.
- *Clima organizacional*: Crea el campo perceptual propicio para el desarrollo de una cultura empresarial particular, y con ello para la consecución de los objetivos de una empresa.
- *Sistema cultural*: Es aquel sistema de normas, valores y costumbres que le proporciona solidez a la organización, especialmente en los aspectos relacionales que son aquellos que facilitan las relaciones entre los miembros.

Los factores mencionados brindan un sello a la organización que la hace difícilmente confundible con otra, además de impulsar el futuro empresarial de una manera sostenible y más allá de las incertidumbres y cambios derivados de la misma empresa. Debe recordarse que estas incertidumbres no pueden obviarse, dado que se encuentran en el nivel supra-sistémico. Respecto al concepto de *perdurabilidad*, y más allá de las definiciones puntuales, existen unos aspectos que le caracterizan, según Cadena (2006) y otros autores, a saber:

- Desempeño superior.
- Posición única y difícilmente imitable.

- Identificación y explotación de manchas blancas (entendida como espacios de mercado no atendidos).
- Análisis de competidores.

Así, debe precisarse adicionalmente que

- La importancia del desempeño superior se encuentra en que sea de carácter sostenido en el esfuerzo, el tiempo y los resultados.
- La posición única es de carácter transitorio, por lo tanto, las organizaciones, por medio de las personas, deben estar dispuestas permanentemente al cambio.

Ahora bien, lo importante no es solamente caracterizar la perdurabilidad, sino plantear la dimensión *mortalidad-perdurabilidad*. El concepto es interesante, porque en ese intervalo se encuentran la mayoría de las empresas, las cuales, según su momento de vida, se orientan hacia uno u otro de los extremos. Por lo tanto, sería válido hablar de empresas que presentan una mayor o menor perdurabilidad, pero no exclusivamente en el ámbito de la duración per se, sino de las *probabilidades*, concepto que indica que la perdurabilidad, más que un estado, es una orientación.

Ahora bien, hacer sostenible una empresa desde lo tecnológico, lo físico, lo tangible no es tan complejo como desde los seres humanos. Si bien es cierto que una empresa perdurable debe evidenciarse en los resultados financieros, son las personas quienes hacen que ello sea posible. ¿Cómo? Las siguientes son las cualidades que más se destacan:

- *Están motivadas*: específicamente, son personas que trabajan en un apropiado clima motivacional. Este ambienta la actuación de los individuos en un contexto de confianza, retos y logros personales.

- *Trabajan con metas claras y retadoras:* estas le dan sentido a su quehacer. Para que este aspecto se cumpla, debe estar alineado con la estrategia corporativa.
- *Tienen una altísima capacidad de liderazgo:* cuentan con una importante capacidad de movilización de personas, entendida, según Tremblay (2006), como una masa crítica de empleados que plantean acciones positivas, hagan parte o no de sus contratos de trabajo, remuneradas o no, enfocadas a favorecer el mantenimiento y el mejoramiento de la salud social y psicológica de su medio de trabajo, así como de la organización y su desempeño.
- *Cuentan con una cultura organizacional intencionada:* como sinónimo de planificada, y orientada a la perdurabilidad.
- *Se caracterizan por una gestión del conocimiento organizacional:* como proceso de apropiación y permanencia del conocimiento acumulado.
- *Están dispuestas a transitar hacia el cambio:* como actitud de disposición y acción hacia el cambio.
- *Tienen un sentido de pertenencia:* actúan como parte de la compañía.

En este contexto surge la pregunta: ¿qué se espera de las personas en las organizaciones? Si bien su aporte al logro de los objetivos estratégicos surge como primera respuesta, la pregunta por el cómo la hace más difícil. En palabras de Jiménez (2006), se espera que los empleados trabajen por los intereses de la organización, contribuyan a su mejora y sean flexibles.

Como puede observarse, son las personas la principal fuente de competitividad y de perdurabilidad de las organizaciones; las únicas que crean sostenibilidad, porque son las características y competencias de estas las que no son fácilmente copiables, como sí lo son la tecnología, los procesos o cualquier otro componente.

Referencias bibliográficas

- Cadena, J. (2006). ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial? *Revista Científica de UCES*, 10(1). 43-70.
- Chandler, A. (1998). *Estrategia y estructura*. Ciudad: Cambridge.
- García Vargas, O. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento y Gestión*. 22. 143-167.
- Guell, P. (2008). ¿Qué se dice cuando se dice cultura? *Revista de Sociología*. (22). 37-64.
- Jiménez, A. (2006). *La gestión adecuada de las personas*. Ciudad: Díaz de Santos.
- Méndez, C. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones*. Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Limusa.
- Páramo, D. (2009). *Cultura Organizacional y estilos de dirección orientados al mercado*. Cali: ECOE.
- Portafolio. (2014, enero 14). En 2013 se crearon 63.500 empresas en Colombia. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/2013-se-crearon-63500-empresas-colombia>
- Portafolio. (2014, Octubre 5). Cerca de 90 mil empresas han cerrado en el último año. *Portafolio*. Recuperado de https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=cexRVc2iHuqw8wfmX4Fg&gws_rd=ssl#q=Cerca+de+90+mil+empresas+han+cerrado+en+el+ultimo+a%C3%B1o
- Rivera, H. (2012). Perdurabilidad empresarial: La historia de las empresas mexicanas y colombianas más antiguas. *Ideas CONCYTEG*, 7(83). 596-610.
- Rivera, H. (2012). *Perdurabilidad empresarial: Concepto, estudios y hallazgos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Ciudad: Plaza y Janés.
- Tremblay, M. (2006). La movilización de recursos humanos: una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad. *Revista Latinoamericana de Administración*, 35, 65.