



Puntos de vista

ALDOLFO JARRÍN

Cultura organizacional y reinserción empresarial: de la ciencia a la conciencia

ITALO PIZZOLANTE NEGRÓN

Adecuarse al nuevo entorno empresarial o asumir el desafío de modelarlo

FANNY HILMMELSTERN Y SANDRA FUENTES

Terpel, una organización comunicante

“¿Llevar a cabo un proceso de planeación sin divulgación? No, no es viable”. (entrevista)

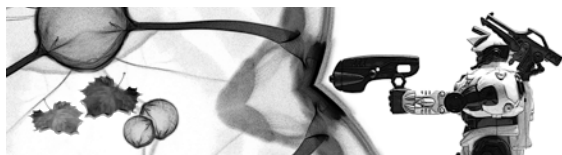
RED DISTRITAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

La comunicación en una ciudad sin indiferencia

JOAN COSTA

Red DirCom



Organizational culture

Organizations play an increasingly strategic role in the search for sustainable development in today's world. In this process, organizational culture is undergoing significant transformations that reveal the need for a balance between ecological and human issues; this implies a constant awareness that goes far beyond consumption or richness indicators, and that fosters the development and strengthening of the common good. This means that the concept of corporate citizenship is clearly understood, and that organizations are considered as human systems and not as money-making machines. In this context, the search for new paradigms of corporate management that reach a balance between science and social awareness becomes strategic.

Keywords: organizational culture, paradigms, management, social awareness, human issues.

Submission date: August 3rd, 2007

Acceptance date: October 18th, 2007

Las organizaciones juegan cada vez un papel más estratégico en el mundo contemporáneo en la búsqueda de un desarrollo sustentable. En esa dinámica la cultura organizacional atraviesa por transformaciones sustanciales que apuntan más al equilibrio entre lo ecológico y lo humano, lo cual implica un incesante desarrollo de la conciencia por encima de indicadores de consumo o de riqueza, tendiendo a privilegiar el desarrollo y fortalecimiento del bien común. Esto equivale a entender el concepto de ciudadano corporativo y valorar a las organizaciones como sistemas humanos y no como máquinas para hacer dinero. En este contexto resulta estratégica la búsqueda por nuevos paradigmas de gestión de la organización que equilibren el desarrollo entre ciencia y conciencia.

Palabras clave: cultura organizacional, paradigmas, gestión, conciencia, humano.

Recibido: 3 de agosto de 2007

Aceptado: 18 de octubre de 2007

Origen del artículo

El artículo es un ensayo basado en la reflexión sobre la *educación*, la *pedagogía* y los saberes, en el contexto de la educación superior universitaria.

Cultura organizacional y reinserción empresarial: de la ciencia a la conciencia

De manera creciente y acelerada, observamos que nuestra sociedad valora y está más atenta a la contribución de las organizaciones en la búsqueda de un modelo de desarrollo armónico y sustentable. Lo primero, para evitar los crecientes conflictos y desarreglos que observamos en el mundo, y lo segundo, porque el camino actual de consumo de recursos naturales y el incremento en los índices de contaminación ambiental tienen sin duda un final que no es difícil de predecir.

De la misma forma que el ciudadano está cada vez más consciente de la necesaria participación en los aspectos políticos que afectarán su porvenir, entiende también que las organizaciones han de ir más allá que preocuparse solamente por los resultados financieros. Nos encontramos en el umbral de una transformación de la cultura organizacional de enormes proporciones. Tan profunda que nos invita desde ya a repensar las creencias desde las cuales hemos desarrollado el modelo de gestión gerencial prevaleciente. Tan profunda que está basada en supuestos distintos a los que configuraron lo que se denominó la *revolución industrial*.

El bienestar individual en el largo plazo se

verá afectado, para bien o para mal, no sólo por la capacidad de gestión de los líderes políticos, sino que, ineludiblemente, nuestro porvenir estará de igual forma ligado a la capacidad de los líderes de las organizaciones para que sus empresas puedan transformar su cultura a fin de generar los retornos financieros adecuados, pero preservando los equilibrios fundamentales en lo ecológico y lo humano.

Durante la última centuria, hemos presenciado avances en la ciencia y la tecnología que no han venido acompañados de mayor conciencia, que es lo que define el desarrollo del ser. Este desarrollo aplica por igual a las personas naturales y las personas jurídicas. Hablar de desarrollo organizacional, de valores y de cultura, desde los modelos mentales actuales, pareciera que está lejos de ofrecer avances importantes, visibles y relevantes en el impacto en individuos y sociedades. Las organizaciones o las empresas jurídicas están en deuda con sus trabajadores, clientes, proveedores y sociedad en general.

La cultura actual predominante en los negocios basa su generación de riqueza en escenarios de crecimiento y mayores consumos, una suerte

.....

* **Adolfo Jarrín.** Venezolano. Fundador y Presidente de Creating, C.A., empresa Venezolana que trabaja en Latinoamérica en los procesos de transformación organizacional. En el sector académico, participó como miembro de los Consejos Directivo y Superior de la Universidad Tecnológica del Centro, en Valencia, Edo. Carabobo, y fundó la Cátedra de "Filosofía del Cambio Empresarial" en el Postgrado de Gerencia en el año 1996. Es especialista en el tema de Transformación Organizacional y Liderazgo, siendo promotor de dos paradigmas emergentes que conforman un modelo de gestión basado en valores, que incluye y trasciende el modelo basado en objetivos. Es conferencista Internacional, escribe regularmente en prensa y está próximo a publicar su libro titulado: "Érase una vez la Empresa".

de criatura que puede crecer indefinidamente y que tiene una fuente ilimitada de recursos a los cuales hecha mano y, de igual forma, un sumidero infinito para recoger todos sus productos y desperdicios. Esta suerte de modelo, que adicionalmente ve a la gente que hace vida en las empresas como recursos para ser gerenciados, está acercándose a su punto de inflexión.

Cuando analizamos la concentración de riqueza que ha generado el modelo actual, los crecientes índices de estrés y depresión y el deterioro de los sistemas que sustentan la vida en el planeta, es difícil no percibir que ya entramos en una época en la cual nos tocará vivir las consecuencias de un modelo que se basó principalmente en el desarrollo científico y tecnológico y que tal vez dejó de lado el desarrollo del ser corporativo, conciencia, para garantizar un desarrollo sostenible.

Comienza a hacerse notoria la necesidad de balancear el interés propio de individuos y organizaciones con el bien común como requisito para el logro de la satisfacción material individual o, de otra manera, no existirá satisfacción individual duradera, sin un modelo de desarrollo que privilegie y fortalezca el bien común.

Estas líneas contienen una sincera invitación a entender que la cultura organizacional tiene que ver con mucho más que valores, comunicación y responsabilidad social. En esencia, hablar de cultura organizacional nos debe llevar a entender el concepto de ciudadano corporativo y valorar a las organizaciones como sistemas humanos y no como máquinas para hacer dinero. En este contexto, el de la conciencia, toma relevancia el rol de la cultura organizacional, como el elemento clave para evolucionar a un modelo de relaciones y fines de las empresas distintos a los predominantes.

Tradicionalmente, vemos a clientes, trabajadores y proveedores como los sujetos para satisfacer nues-

tras necesidades económicas. Esta caracterización los hace ver más como objetos que como sujetos, y atenta inconscientemente contra la posibilidad de entender que más que una relación comercial o de intercambio, de productos, servicios o trabajo por dinero, se trata de encontrar cómo establecer relaciones que enriquezcan a la contraparte, generando eco y resonancia y logrando que se genere un vínculo que incluye y trasciende lo netamente comercial, basado en cifras y objetivos. Invita a definir los impactos que la relación debe ir dejando para construir valor social en adición al valor económico.

La conciencia no tiene precio, pero la inconciencia significa un costo. Tal costo no aparece reflejado en contabilidad alguna, ni de las personas naturales,

ni de las personas jurídicas, y menos aún en las cuentas nacionales. Sin embargo, y a pesar de la oscuridad en que el modelo actual de desarrollo económico la ha mantenido, amenaza de manera creciente la sostenibilidad de la vida en el planeta.

El modelo actual de negocios acostumbra a contabilizar el costo de los recursos utilizados, no así el de los efectos de dichos consumos ni tampoco el valor, si exis-

tiera, de su reposición. Más aún, utiliza por igual de la naturaleza recursos renovables y no renovables, que son patrimonio de la humanidad, con escasas restricciones e incluso bajo el efecto de leyes que la comunidad de negocio de manera creciente moldea dada su influencia política y económica, para beneficio de una limitada cantidad de clientes y todavía menos accionistas.

Las desigualdades, los desequilibrios y los deterioros que se generan en las sociedades y se causan en el ecosistema que pertenece a toda la humanidad se harán cada vez más insostenibles. Modificar esta tendencia, manteniendo la capacidad de generar riqueza y bienestar económico para una mejor vida material es el reto

De la misma forma que el ciudadano está cada vez más consciente de la necesaria participación en los aspectos políticos que afectarán su porvenir, entiende también que las organizaciones han de ir más allá que preocuparse solamente por los resultados financieros.

del capitalismo y, a la vez, el mayor desafío empresarial contemporáneo. Este es el reto de la transformación cultural de las organizaciones, que emergerá con fuerza y visibilidad. Es el momento de acelerar el desarrollo de la conciencia, para buscar ese balance entre el desarrollo de la ciencia y del comportamiento.

La gestión gerencial de hoy define, en función de sus creencias y paradigmas, un modelo de fines últimos y de relación de las organizaciones con sus trabajadores, comunidad, proveedores, clientes y accionistas, que está basado principalmente en el interés propio. Al entender a las organizaciones como máquinas para hacer dinero, el lenguaje predominante es el de las cifras. El modelo de gestión predominante está basado en objetivos, y obramos de manera predecible y controlable para alcanzar dichas metas y objetivos, recompensando resultados y actuando de manera punitiva ante desviaciones, conductas inadecuadas y falta de cumplimiento.

No dejemos, sin embargo, lugar a equívocos. Cuando se menciona que los resultados financieros no son un objetivo, es porque caen en un plano más profundo de responsabilidad: son una obligación gerencial. Sin ellos las organizaciones dejan de existir y, por lo tanto, se pierde el empleo y se deja de construir riqueza. Pero, habiendo dicho esto, llevo a la reflexión de que sólo se puede a bien tener lo que ha sido bien habido. Y este es el meollo del asunto. La búsqueda de la riqueza material es sana, lo que debemos cuidar son los medios utilizados para su generación.

Desde esta concepción, soy de la opinión, como complemento a la visión netamente económica, que la riqueza tiene dos valores, uno

soy de la opinión, como complemento a la visión netamente económica, que la riqueza tiene dos valores, uno económico, medido por el poder de compra de la moneda, que sólo depende del monto de dinero, y uno social, más profundo y de mayores implicaciones en el largo plazo, que hoy no se mide ni se considera, pero que tiene que ver con la forma como la riqueza se ha generado.

económico, medido por el poder de compra de la moneda, que sólo depende del monto de dinero, y uno social, más profundo y de mayores implicaciones en el largo plazo, que hoy no se mide ni se considera, pero que tiene que ver con la forma como la riqueza se ha generado. Está relacionada con los fines y los medios utilizados. A título de ejemplo, si hacer dinero es el fin y los recursos utilizados son los recursos de capital, tecnológicos y humanos, su valor social será menor que cuando el dinero hecho por la empresa, la riqueza generada, ha sido el resultado de una visión que busque la contribución al desarrollo sustentable, y en la cual, el humano, dejó de ser percibido como un recurso y, por lo tanto, un medio y se entienda

como el fin último de toda gestión.

Ante las presiones sociales y ecológicas, la respuesta que las organizaciones ofrecen es la de retribuir con dinero las carencias del modelo de gestión. Estas iniciativas, denominadas *responsabilidad social corporativa* o *empresarial*, aun cuando son bienvenidas, están lejos de ayudar a corregir los desequilibrios actuales. Están actuando sobre las consecuencias, no sobre las causas.

Debemos tener presente que no se trata de sólo dar, donar o compartir, para evitar que la brecha siga en aumento, esto es necesario y de ahí el tema de la responsabilidad social empresarial y los planes sociales de cualquier gobierno. Más allá de eso —hoy necesario, pero en el largo plazo puede hacer más daño que beneficio—, se trata de buscar el crecimiento tanto profesional como personal de los individuos, según sus perfiles y realidad, para que puedan ser dueños de su destino, sean productivos y, sobre todo, se conviertan en actores sociales de peso en las decisiones que las organizaciones van tomando.

En esta búsqueda, las organizaciones deben trabajar en el cambio de algunos paradigmas, el primero de ellos es: *el recurso humano como fin y no como medio de la producción*. Los recursos humanos constituyen hoy en nuestras organizaciones una dirección, una gerencia, incluso un departamento. No importa el tamaño de la organización o el título del área, la visión subyacente es la de la gente como un medio para el logro de unos fines. Con la palabra recurso, los colocamos, consciente o inconscientemente, al mismo nivel que los recursos tecnológicos o financieros, sin percatarnos de que el capital y la tecnología provienen del talento y del esfuerzo de la gente. Se genera, entonces, una inconsistencia conceptual, como cuando se nos pretende cobrar un impuesto sobre los impuestos.

Sin darnos cuenta, hemos operado así, de la misma forma en que calculamos los índices de rotación de inventario, de cuentas por cobrar, los índices de rotación de personal. Por el contrario, si entendemos a la gente como el fin y no como el medio, nos cuidaremos de diseñar los procesos que muestren esa coherencia. De igual forma, definiremos cómo llevamos a la práctica diaria los valores, identificando las conductas observables que “hacen visibles” los valores declarados.

Los planes de formación y de adiestramiento han de mostrar un balance entre las necesidades técnicas para la operación exitosa y eficiente tanto de máquinas como de equipos y una definición del desarrollo personal que busque asociados plenos y, por lo tanto, identificados y motivados, que llenen de entusiasmo y pasión a la empresa. En fin, un largo proceso de revisión de las políticas, de las normas, de los procedimientos y de los procesos para contrastarlos con esta visión, y un gran reto para el personal con “mando”, ya que debe evolucionar de administrar bajo el enfoque de comando y control prevaleciente hoy, a un proceso de inspiración y guía de la gente con la cual se relaciona. Es la diferencia entre gerentes y líderes.

El segundo paradigma cuestiona la visión de la empresa, al abandonar el modelo mecanicista que la define como una máquina para hacer dinero, y la entiende como un sistema vivo. Las

implicaciones de este cambio de modelos mentales son extraordinarias. Deja de ser predecible y controlable, de existir además sólo para hacer dinero y de tratar a todos los relacionados como piezas mecánicas que hacen funcionar un dispositivo.

Al entender las organizaciones como sistemas vivos, los retornos financieros dejan de ser un objetivo para convertirse en una obligación, y de igual forma, se le da la bienvenida al reto de encontrar la razón última y trascendente que enciende la pasión en la vida de la persona jurídica. También toca lo relativo a la forma como se selecciona, se prepara, se promociona, se recompensa y eventualmente se finaliza la relación de trabajo. Lleva a repensar las políticas de la organización.

El marco filosófico, es decir, la misión y la visión han de proveer ese objetivo trascendente. Si lo que buscamos es el menor costo posible, nos estamos orientando a un atributo necesario, mas no suficiente, que corre el riesgo de que los árboles no nos dejen ver el bosque. Los valores definen el cómo trabajamos. Son los que permiten, cuando se llevan a la práctica diaria, alinear la cultura de las organizaciones. De la misma forma que nuestra personalidad nos define como individuos, la cultura define a las organizaciones. Tradicionalmente, nos hemos acostumbrado a identificar y a enumerar los valores, que son las reglas o normas de conducta, pero muy poca experiencia tenemos en llevar al día a día los mismos en las empresas. Desde Moisés, cuando bajó con tabla de los diez mandamientos, hasta las leyes escritas de hoy, mucho hemos hablado de las normas y poco de ayudar a vivirlas. ¿Será tal vez por eso que hemos sido el escenario de guerras continuas y de la necesaria creación de jueces, tribunales y abogados para dirimir las diferencias que nacen de no cumplir las normas?

Algunas empresas dicen que sus valores están grabados en piedra. Los valores tienen que salir de las piedras, tienen que estar grabados en el corazón de la gente. Mientras estén en piedras, papeles o libros, no son más que simples enunciados y declaraciones. Hoy el camino que se debe recorrer nos lleva a definir con la gente lo que significan,

cómo nos impactan en nuestros procesos actuales y en nuestros comportamientos, así como a definir en conjunto las conductas observables que denoten que los valores se están viviendo. Los líderes tienen la responsabilidad de modelarlos. Los líderes de hoy, los verdaderos motores de las transformaciones, no están basados en poder; su esencia es la visión y el servicio.

La gestión gerencial está entrando en una nueva etapa, presionada por estas realidades. De la gerencia por instrucciones, llegamos a la gerencia por objetivos cuando, como primer paso, confiamos en la capacidad de la gente para fijarse metas retadoras. Ya no sólo se trata de cifras, metas, objetivos, sino de un salto cuántico, que significará mucho más que una mejora continua. Hablamos de gerencia basada en valores como la filosofía para que la actuación diaria de la gente tenga significado y para lograr la coherencia entre lo que se declara y lo que se hace.

El objetivo es que puedan alinearse los objetivos empresariales con las motivaciones más profundas de la gente, que permita que cada uno de nosotros ponga lo mejor de los talentos y emociones, a fin de que se destapen la alegría, la creatividad, la pasión, el entusiasmo y el compromiso. Esto brinda más resultados que ser el productor de más bajo costo en nuestro sector.

Hay un tercer paradigma que debe ser revisado: *la importancia de un buen ambiente de trabajo*. Nos orientamos a ello. Medimos el ambiente de trabajo, nos asesoramos y contratamos a especialistas. Al igual que en el caso anterior, no hay nada estructuralmente errado en ello; sin embargo, la cultura realmente orienta con respecto a cómo opera la empresa y lo que se valora en ella.

El clima organizacional define el estado de ánimo de la organización, mientras que la cultura nos dibuja su personalidad. La identificación de la gente con su empresa no nace del ambiente donde

nos desempeñamos internamente; tiene que ver principalmente con qué tanto nos vemos reflejados en la cultura, con si podemos llevar a nuestro verdadero ser al trabajo, sin el más mínimo rasgo de hipocresía o falsedad. Cuando lo logramos, automáticamente nos nace una natural identificación con la empresa. Al identificarnos, la cuidamos y le damos lo mejor de nosotros, sin reservas ni cálculos.

El proceso de alineación de los valores individuales y corporativos es la esencia de la gerencia basada en valores y el inicio del proceso de desarrollo cultural. En un ambiente social y de negocios de incertidumbre y complejidad creciente, donde los cambios son la constante, la fuente de ventajas

competitivas más importantes de una empresa lo será la gerencia de la cultura; la habilidad y capacidad para llevar adelante esos procesos de alineación y de búsqueda de significado en las empresas, para tener eco en consumidores, clientes y proveedores, y los individuos, para tener resonancia en el alma de la gente y poder encender esa pasión interna que hace la diferencia en la cultura y los resultados de gestión.

Esta visión representa un extraordinario reto. Por un lado, debemos continuar utilizando lo mejor de nuestras habilidades analíticas y racionales, pero debemos incorporar competencias sociales humanistas, en un campo tradicionalmente dominado por la ciencia. De la misma forma que la ciencia, la religión y la psicología —que han moldeado las creencias de nuestras sociedades— tienen hoy puntos de encuentro para la explicación de fenómenos que individualmente las sobrepasan, en las organizaciones estamos comenzando a entender, así mismo, que sólo la visión más amplia de la sociedad y del ser humano puede llevar adelante una gestión que garantice su éxito en el largo plazo. La orientación técnica se va abrazando con las ciencias del comportamiento para recorrer un camino en conjunto, que busca mejores individuos, organizaciones y sociedades.

La cultura organizacional es la base para el desarrollo de las ventajas sustentables y busca, a través de su desarrollo, invitar a las organizaciones a reinsertarse en la sociedad.

La abundancia de bienes ofrece posibilidades de mayor confort o bienestar físico, pero aun cuando llegara a todos por igual y genera satisfacciones, difícilmente haría sentir felicidad y plenitud. Los humanos somos la única especie que necesita encontrar significado en la vida. Las empresas que ofrezcan esa dimensión trascendente para sus trabajadores, clientes, proveedores y sociedades serán las verdaderas pioneras del siglo XXI y dejarán una marca indeleble que pareciera está por convertirse en una fuente de valor económico emergente.

La cultura organizacional es la base para el desarrollo de las ventajas sustentables y busca, a través de su desarrollo, invitar a las organizaciones a reinsertarse en la sociedad. Ahora busca rehacer el mapa de relaciones a través no sólo de cifras, sino de impactos, para dejar un legado como complemento, otorgar los retornos financieros esperados y entender la naturaleza no como recursos, sino como una fuente de riqueza que es necesario proteger. Es buscar el balance entre desarrollo de ciencia y conciencia, a fin de continuar generando riqueza económica, en un contexto de sostenibilidad.