

January 1998

Hábitos en la cultura empresarial

Fidel Alberto Sánchez Moreno

Universidad de La Salle, Bogotá, revista_uls@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Citación recomendada

Sánchez Moreno, F. A. (1998). Hábitos en la cultura empresarial. *Revista de la Universidad de La Salle*, (27), 103-110.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Revista de la Universidad de La Salle* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Hábitos en la cultura empresarial

*Fidel Alberto Sánchez Moreno
Ingeniero Industrial y Administrador de Empresas
Especializado en Recursos Humanos, Evaluación de Proyectos y Alta Gerencia
Secretario Académico - Postgrados
Universidad De La Salle*

Cultura: cultivo, en su primera acepción; lo cual indica prever, observar, preparar, sembrar, mantener, proteger, conservar, recolectar, seleccionar, entregar o consumir. Se podrían asimilar todos estos pasos al esquema clásico ya conocido del proceso administrativo.

Cultura: Conjunto de conocimientos, en su segunda acepción; en lo que hace a la asimilación de conceptos científicos, literarios, artísticos y otros que pertenecen a una persona, época o pueblo. Para los Griegos era la educación del hombre como tal, que lo diferencia de los demás, en la búsqueda y realización de su ser. Para otros la cultura, es una acumulación de valores en diferentes aspectos que van caracterizando a la persona ya no como individuo,

sino como miembro de una colectividad, de un grupo social donde se va cumpliendo desde las actividades cotidianas y simples hasta las más refinadas e ilustrativas.

Al considerar las organizaciones como entes dinámicos, con su propia energía de existencia, con una constante mutación, con una proyección por subsistir y trascender, entonces podría establecer una simbiosis con el esque-

ma de cultura. Esto se puede ver al observar cómo las instituciones tienen propiedades inherentes a su esquema, que las hacen diferentes unas de otras, aunque los modelos que sigan puedan ser comunes.

Para los estudiosos de los esquemas organizacionales, las conclusiones de las investigaciones efectuadas, de las observaciones hechas de los experimentos aplicados, sobre comportamientos, esquemas, concluyen que cada organización es distinta, tiene su identidad, tiene sus propios valores y a pesar de ser común una secuencia, los resultados pueden ser diferentes. De ahí que el éxito de la aplicación de una teoría o sistema esté directamente relacionado con la incidencia que tenga en el fortalecimiento o transformación de esos aspectos esenciales.

Los psicólogos industriales y tratadistas de relaciones humanas en la Administración, sientan sus fundamentos en el hecho de que las organizaciones van unidas al potencial humano y realmente éstas son el fruto de la orientación y la madurez de quien las dirige, las forma, o busca resultados de orden puntual. Sin embargo, dentro de esa estructura simbiótica, de la que hemos hablado, igualmente los medios empre-

sariales y las mismas empresas en sí adquieren una cultura y unas características que le son propias.

El desarrollo de una cultura engendra hábitos y éstos por comportamientos instintivos, y cuando son positivos organizacionalmente son un éxito.

*Los psicólogos
industriales y
tratadistas de
relaciones humanas en
la Administración,
sientan sus
fundamentos en el
hecho de que las
organizaciones van
unidas al potencial
humano y realmente
éstas son el fruto de la
orientación y la
madurez de quien las
dirige, las forma, o
busca resultados de
orden puntual.*

Los hechos, para que perduren, deben ser repetitivos, para que trasciendan deben ser proyectados; para alcanzar efectos deben ser medidos y para conservarlos se deben normalizar. Esta secuencia indica que toda teoría o aplicación administrativa en el entorno debe cumplir toda una fase de análisis previo a su aplicación y aún de sus consecuencias.

En su ejecución, la forma permanente y correctiva que se logre en cada una de las etapas de implementación irán dándole costumbres, hábitos y características a ese ente jurídico.

La forma repetitiva de valores, de principios, de logros, de modelos, de controles, de aptitudes y de actitudes, van a dar a cada organización su propia cultura.

Es importante observar, cómo dentro de algunas instituciones, al hacer investigación sobre su funcionalidad, se encuentran áreas que poseen una

cultura diferente a la cultura de la institución, en otros casos, se encuentran organizaciones con culturas totalmente diferentes a las que consideran los directivos de la institución, posee su empresa. Esta distorsión obedece entre otros aspectos:

1. A no involucrar a todos los sujetos activos en los procesos de cambio o en el conocimiento de los objetivos gerenciales.
2. A la falta de compromiso e identidad institucional, de algunos de sus jefes, no solamente en la parte directiva, sino de mandos medios.
3. Al fuerte liderazgo que tiene el personal que ejerce cargos de mando y que no está involucrado en el esquema gerencial.
4. A la falta de unidad y orientación en los procesos.
5. A la fuerte iniciativa de participación a nivel de grupo, sin que trasciendan sus análisis y conclusiones.
6. A la falta de normalización y claridad en todo el flujo de documentos, comunicaciones y planes de acción.
7. A procesos de auditoría externa, que no involucran integralmente a la institución, a todos los miembros activos de ella, en el área objeto de la auditoría, o cuando sus conclusiones se ciñen a conveniencias circunstanciales.

Dando un vistazo muy general en la última década es fácil observar la multiplicidad de teorías y tendencias de orden administrativo y su divulgación en el mercado, unas con un gran aporte científico y, otras, con tendencias comerciales. Lo cierto es que todos los gerentes posesionados de la misión y alcance de su cargo han buscado darle una estructura a sus empresas aplicando total o parcialmente parte de esas teorías o por lo menos incrementando la capacitación de sus personal o mejorando los niveles de ingreso. Lo cierto es que el ciento por ciento de todas las organizaciones públicas o privadas, de beneficencia o no, se han visto involucradas en ese paradigma de cambio, buscando un mejoramiento administrativo en diferentes campos.

Se observa un conjunto de teorías administrativas orientadas a la comunicación, otras tantas a los controles y muchas más a la búsqueda de resultados. En síntesis, se logra establecer lo que toda organización busca fortalecer:

1. Una cultura de la Información
2. Una cultura de la evaluación
3. Una cultura de la decisión
4. Una cultura integral de objetivos y logros

Cultura de la información

La comunicación como un buen plato, debe ser bien preparada, con alto

contenido de valores nutricionales, bien proporcionada y justo a tiempo.

Es frecuente encontrar organizaciones que permanentemente están informando, emitiendo publicaciones, realizando seminarios de actualización, vinculando nuevos recursos de tecnología y, sin embargo, cuando se hacen reuniones, son pocos los que conocen la información emanada y los fines de los seminarios realizados y, entonces, su apatía o marginización la justifican con la expresión "no lo sabía". Esta reacción tiene un costo administrativo y financiero. Todo ese desorden de emisión de comunicaciones, toda esa falta de canalización y de normalización crea confusión y contribuye a la falta de precisión en la aplicación de procesos y en el aporte de ideas.

Se puede invertir en muchas aplicaciones sobre la comunicación y la información, se pueden efectuar muchas reuniones y seminarios buscando agilizar los procesos y la participación, pero si no se tiene claridad en lo que se busca y no se establecen las rutinas que realmente masifiquen toda esa gama de recursos administrativos y técnicos muy posiblemente lo que está haciendo la institución es incrementando sus costos y creando distorsiones.

En este campo de la cultura de la comunicación sí se podrían aplicar los aforismos: " un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar ", " poco, bueno y efectivo ". Se entiende por Cultura de la Información, toda la acumulación del conocimiento que deben tener los miembros de la institución en relación con sus tareas, obligaciones, beneficios,

procesos, y objetivos institucionales. Abarca igualmente todo el saber sobre el manejo de las comunicaciones, sobre las relaciones de orden institucional, sobre las publicaciones, su orientación, contenido y beneficio, sobre los niveles de jerarquía, la canalización de lo que produce cada área de trabajo y el manejo de las fuentes mediante las cuales puedan transmitir su productividad.

Esta cultura, si se logra implementar, permitirá que por instinto, por automatización, todos los miembros de la empresa, sin importar su nivel, rango y conocimiento, van a buscar permanentemente estar actualizados sobre el funcionamiento organizacional, sobre el manejo de los diferentes medios de comunicación y su proyección. Por iniciativa propia van a mantener actualizados los diferentes sistemas y recursos, así como los archivos, que les va a permitir consultar en forma vigente todos los procesos y a la vez darles ilustración sobre su ejecución.

Cuando existe en una organización la cultura de la comunicación, ésta se caracteriza por sus canales bien definidos, por la espontaneidad de todos los integrantes de la empresa en su aplicación, por la ubicación precisa de cada uno de los medios de información, por la estandarización de procesos, por la orientación de las iniciativas y por la eliminación de todos los centros de información individual, por el acceso universal a toda información institucional, respetando sus niveles de confiabilidad y restricción por una coherencia en su organización y por una actualización normativa.

Cultura de la evaluación

Se dice que hay crítica constructiva y crítica destructiva. La primera se menciona, no se formula en algunos casos y en otros, no se aprovecha; y la segunda se desconoce oficialmente. En la organización siempre hay una emisión permanente de conceptos influenciados por aspectos de orden subjetivo.

En toda empresa permanentemente se está evacuando una gran cantidad de información, de documentos, de informes, de análisis y de estudios, sin que se conozca el resultado efectivo de éstos.

Continuamente se habla de control interno, de revisoría, de auditorías, sin que se eduque al usuario interno en mecanismos de evaluación, sin que se den pautas de medición, sin que se estimule la satisfacción de la tarea cumplida.

La gestión de personal aparece comprometida principalmente con la disciplina y la disponibilidad, mas no con el compromiso de logros y de un mejoramiento continuo.

En toda empresa debe existir un sistema que canalice la emisión de crítica y de conceptos y logre que todas las personas que los emitan tengan una responsabilidad en su emisión. Para lograr ese gran objetivo no se debe temer a la crítica ponderada, cuyo resultado va a demostrar que la aplicación de un recurso o implementación de una medida no ha sido, o no fue la más acertada. Para obtener una cultura evaluativa, siempre se debe partir de logros, de metas y de objetivos. Siempre se debe contar con instrumentos institucionales de medición, de control y de seguimiento.

En la fijación de todo el esquema anterior es importante determinar índices, que en una forma comparativa, reflejen acciones y situaciones en un momento dado. Se deben establecer los niveles de competencia y de autoridad, en los cuales radica la responsabilidad del seguimiento y de la obtención de resultados.

Existe la tendencia de que la evaluación y la medición se hagan únicamente en una sola vía, es decir, que normalmente emana de quien tiene autoridad, con un esquema cu-

Cuando existe en una organización la cultura de la comunicación, ésta se caracteriza por sus canales bien definidos, por la espontaneidad de todos los integrantes de la empresa en su aplicación, por la ubicación precisa de cada uno de los medios de información, por la estandarización de procesos, por la orientación de las iniciativas y por la eliminación de todos los centros de información individual.

yos objetivos son los que considera que deben ser fuente de esa ponderación y no existe el canal que regularmente lo alimente. Igualmente, una evaluación a la inversa, es decir, del evaluado hacia quien evalúa. Es importante la doble vía en los mecanismos de análisis de resultados.

Es importante considerar en los subsistemas de evaluación que no hay pacientes, siempre se deben considerar acciones o grupos interactivos.

Para que los resultados de las evaluaciones sean positivos deben dar respuesta a todas las direcciones planteadas. Los sistemas evaluativos que solamente miden, pero no conllevan a acciones correctivas, acciones de estímulo, acciones de mejoramiento o acciones de modificación, producen descontento, frustraciones y conllevan a la formación de grupos, que en algunos casos pueden ser antagónicos por la defensa de posiciones, lo que en la práctica incide en la obtención de resultados reales y en la desubicación de la institución al no ser evaluada en su justo punto.

En un esquema de la cultura de la evaluación, todos sus integrantes son sujetos activos, no temen hacer o a recibir evaluación, todos instintivamente producen su propia evaluación, sus proyectos y programas de trabajo están autocriticados de antemano y fijan recursos para obtener su logro.

Toda organización, toda empresa, toda institución, debe incrementar los

hábitos de evaluación formal, hacer el racionamiento de ésta y hacer públicos los resultados que se obtengan.

Es un instrumento peligroso administrativamente la recopilación de información dispersa, elaborada sin unidad de orientación, sin un objetivo definido y, luego, conformar un documento del cual se extraen conclusiones o se generalizan situaciones. El resultado no refleja lo que se vive, lo que se produce ni las situaciones dadas, ya que el origen de la información no ha tenido un encausamiento, no ha tenido unidad en su preparación ni hay orientación previa definida.

La cultura de la evaluación debe obedecer a modelos, a resultados y a mediciones de carácter institucional. La cultura de la evaluación debe buscar un mejoramiento permanente, una sana competitividad personal. Como hábito debe constituirse en un instrumento de ejercicio cotidiano que prevé, corrige y supera.

Cultura de la decisión

Decía algún autor "Qué difícil es ser dueño de sus propios actos". La tendencia de los esquemas actuales de administración es lograr determinaciones colegiadas, no por eso se elimina la responsabilidad de quien las comunica, las implementa, o las ejecuta.

Estos esquemas van orientados a lograr la vinculación, la participación y

compromiso de los participantes en una determinación o un proyecto.

Una buena determinación debe estar fundamentada en un óptimo análisis, en la prevención del resultado por obtener, en la aplicación del medio mediante el cual se va a ejecutar en la definición de los recursos apropiados. Su ejecución debe darse en el momento oportuno, "en el justo a tiempo".

Todos los estamentos de una organización deben tomar decisiones y éstas difieren de acuerdo con el nivel de responsabilidad, de definiciones y de resultados.

Por más repetitiva que sea una función, a ese nivel, se pueden presentar momentos en que es necesario definir un proceso o la utilización de un medio para que no se trunque la labor desempeñada. A medida que se va ascendiendo en la pirámide ocupacional, va teniendo mayor complejidad y alcance la decisión, es así como la parte directiva debe decidir sobre políticas, sobre alcances institucionales y fijar directrices administrativas. Los demás niveles deben instrumentar todo los medios para lograr esas decisiones de la cúpula.

En las investigaciones adelantadas, sobre obtención de resultados, se en-

cuentra fácilmente cómo áreas del nivel medio o de apoyo interpretan políticas o atribuciones y hacen sus propios programas, definen la aplicación de recursos y cuando se ven abocados a un incumplimiento, o a no poder responder a un compromiso previo, acosan al cuerpo directivo para que cambien una norma, una decisión o involucren en el plan institucional esa determinación unilateral.

Hay un principio administrativo mediante el cual todas las organizaciones deben tener una unidad en su manejo administrativo, operativo, productivo y financiero, es decir, que sus partes conforman un todo y éste debe estar sometido a una sola unidad de orientación, dirección y regulación.

Toda cultura de la decisión implica un hábito de responsabilidad, conlleva en sí misma un convencimiento de autogestión, conlleva una política de realización en su área y al campo que le corresponde y define con claridad los niveles su delegación.

La cultura de la decisión, determina procesos simples y hábitos para solucionar en el momento preciso inquietudes o conflictos y dar respuestas apropiadas, de acuerdo con el nivel de responsabilidad, que se tenga.

Esta cultura elimina la evasión y "el voy a consultar".

Toda empresa o institución debe mantener como medio de eficiencia la cultura de la decisión. Con ésta se logra compromiso, obtención de resultados, simplificación de trabajo, y respuesta en la función.

Cultura integral de objetivos y logros

Los matemáticos explican como el todo está conformado de partes y éstas a su vez conforman una unidad.

Hay un principio administrativo mediante el cual todas las organizaciones deben tener una unidad en su manejo administrativo, operativo, productivo y financiero, es decir, que sus partes conforman un todo y éste debe estar sometido a una sola unidad de orientación, dirección y regulación. Las organizaciones, que por principio son anárquicas, no logran beneficios comunes, o si los alcanzan, su costo es muy alto.

Cuando en las organizaciones, a través de la investigación, se ha detectado que en algunas de las posiciones existe un potencial humano altamente calificado o con aspiraciones de trascendencia, éstas deben someterse a la unidad de dirección y en la medida en que contribuyan a dar cumplimiento a las pautas gerenciales más fácil será su aplicación y el alcance de resultados.

Todas las disposiciones, todos los procesos, todos los estudios que se hagan, deben mirar a la empresa como un todo y ver cómo la afectan en su conjunto, así se busque un resultado parcial, o la modificación de una actividad, o el fortalecimiento de un área en particular.

La institución se mide por los logros alcanzados como tales, por el posicionamiento que tiene en el medio, por sus fortalezas y debilidades que le miden en el entorno y no por lo que produce un grupo a nivel particular; debe existir el convencimiento pleno, de trabajar por el ente en su totalidad.

Los brotes de individualismo, en labores de gestión, sin encausamiento o que no pretendan fortalecer el logro común, contribuyen al desconcierto y a minar la institución.

Se recomienda, en los trabajos de asesoría, que una empresa debe buscar su organización, estableciendo y definiendo claramente:

Una CULTURA DE LA INFORMACION Y DE LA COMUNICACION, la cual lleva al conocimiento del quehacer cotidiano, al saber sobre la empresa en sus diferentes aspectos. Esta formación a su vez lleva una CULTURA DE LA EVALUACION, que la empresa debe impulsar a través de la autocrítica, con la aplicación de instrumentos formales y de doble vía. Esta formación hace que se lleve a la CULTURA DE LA DECISION, donde se establece la responsabilidad y la efectividad de la misión encomendada y este conjunto cultural busca trabajar por el éxito empresarial, por los logros institucionales obteniéndose así un TRABAJO INTEGRAL Y PARTICIPATIVO.

¡CONOCIMIENTO, EVALUACION Y DECISION, TRILOGIA DE UNA GESTION EXITOSA! ♦