

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS REGIONES DE VALLES CENTRALES, ISTMO Y PAPALOAPAN DEL ESTADO DE OAXACA

*Dra Blasa Celerina Cruz Cabrera¹
Dra. Maricela Castillo Leal²
Dr. Armando Heredia González³*

En la actualidad, ya no se compete sólo con precios, costos y calidad; las economías y sus diferentes actores se mueven en mercados interdependientes y se compete en el ámbito de un enfoque espacial: empresa-cluster-región-gobierno-país; es decir, con un enfoque sistémico de competitividad dinámica. La hipercompetencia global es una carrera continua, donde el desafío es sustentar el crecimiento competitivo, transformando las ventajas comparativas temporales en ventajas competitivas sustentables. El juego de la hipercompetencia global reclama nuevos jugadores: las empresas IFA (Inteligente en la organización, Flexible en la producción y Ágil en la comercialización), con la capacidad y velocidad de respuesta para moverse y adquirir el conocimiento productivo y aplicarlo al negocio más rápido que los competidores. Estas empresas deben ser capaces de derribar el viejo paradigma de la ventaja competitiva basada en la producción de bienes intensivos en el factor abundante (mano de obra para economías en desarrollo y capital para economías industrializadas), que ya no funciona en la era del conocimiento y la “mentefactura”. En la nueva economía, el factor estratégico de la ventaja competitiva es el Capital Intelectual, elemento a todas luces intangible que no se compra sino que se cultiva.

Bajo esta perspectiva, el concepto de cultura organizacional ya no es nuevo. Comenzó una vertiginosa carrera a comienzos de la década de los ochenta (Pettigrew, 1979), para pasar en poco tiempo a ocupar una posición central en el interés académico y también en la preocupación de las personas que desarrollan sus labores en diferentes clases de organizaciones y quisieran verlas transformarse en un lugar de trabajo interesante, que presente desafíos y ofrezca una mejor calidad de vida laboral.

El interés por el estudio de las culturas organizacionales se produjo originalmente como consecuencia del éxito conseguido en la década de los setenta por las empresas japonesas.

¹ Profesora-Investigadora de la División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Oaxaca.

² Profesora-Investigadora de la División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Oaxaca.

³ Profesor-Investigador del Instituto Tecnológico de Tehuacán.

Profesora-Investigadora de la División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Oaxaca.

Hasta ese momento, se había pensado que el único modo de organizar la producción era el que habían desarrollado los países europeos y Estados Unidos en los albores de la industrialización y que se había ido perfeccionando en esos mismos lugares con el correr del tiempo. Era un modelo exitoso, que había hecho posible el inmenso desarrollo económico de esos pueblos. Además, era un modelo conocido porque numerosos académicos y especialistas se habían dedicado a estudiarlo desde sus disciplinas particulares (Fayol, 1984; Mc Clelland, 1961; Mc Gregor, 1960; Taylor, 1984; Weber, 1964).

Cuando el resto de las naciones del mundo -incluido Japón- quisieron incorporarse al desarrollo económico, compraron las máquinas en los países industriales, copiaron el *lay out* -la forma de distribuir las máquinas en la planta para optimizar el flujo del trabajo- y les pareció natural importar también el modelo de gestión. Lo que no supieron es que una máquina y el diseño del flujo de trabajo funcionan igual en cualquier lugar del mundo. El modelo de gestión, en cambio, es un producto cultural y no opera del mismo modo en una cultura ajena.

El resultado de esta inserción del modelo en distintas culturas fue que, en la mayor parte de los países, las empresas eran escasamente eficientes, sus productos eran de baja calidad y los trabajadores no parecían motivados. Y esto no sólo ocurrió en América Latina, sino también en Japón. Las principales empresas industriales japonesas decidieron, entonces, implementar otro modelo que, si bien había sido propuesto por William Deming, un estadounidense, se adecuaba más a la cultura japonesa. Ese modelo que pasó a ser conocido como el “*modelo japonés*”, transformó al país en el gigante industrial que se conoce.

En escasos diez años, las empresas japonesas consiguieron instalarse exitosamente en mercados cuyas altas barreras de entrada habían llevado a que fueran prácticamente monopolizados por países, cuya identificación con el producto, constituía la mejor garantía de calidad. Antes de la década, los relojes tenían que ser suizos, los automóviles estadounidenses, la electrónica y las cámaras fotográficas alemanas, después de esos años del “milagro japonés” había marcas japonesas en todos esos rubros y en muchos más, compitiendo palmo a palmo un terreno que antes había sido patrimonio exclusivo de otros países.

Así, las miradas se volcaron hacia Japón tratando de encontrar las causas del “milagro”. Algo estaban haciendo esas organizaciones, que las hacía exitosas. Y se descubrió el

modelo. La sorpresa fue mayúscula, porque nadie se había detenido a pensar en otras formas posibles de gestión; siempre se había dado por sobrentendido que “la gestión” era una y universal. Se estimaba que si el modelo funcionaba bien en países tan distintos como Alemania, Inglaterra, Estados Unidos y Francia, estaba absolutamente comprobada su excelencia. Si no lograba ser igualmente productivo en nuestros países, el problema estaba en nosotros, en nuestros genes, la raza, etc., jamás en el modelo.

El éxito de Japón venía a derribar esas barreras. Pero éstas eran verdaderos “obstáculos epistemológicos” y, en lugar de abrirse a pensar que podía haber diferentes modelos de gestión y que la gloria del modelo japonés radicaba en ser japonés, es decir, en funcionar perfectamente en la cultura japonesa, se optó por concluir -de acuerdo al obstáculo epistemológico- que si no era uno, eran dos los modelos y que el japonés era mejor que el occidental. El resultado fue que se difundieron los círculos de calidad por todas partes y se empezó a hablar de calidad total y de *just in time*, lo que no significa que estos mecanismos hayan funcionado bien ni que se hayan instalado efectivamente.

Este afán por asimilar el modelo condujo a preguntarse por la cultura japonesa expresada en sus organizaciones, o sea, la cultura organizacional japonesa. Nuevamente, la pregunta no estaba orientada a comprender una cultura y su vinculación con un modelo, sino a tratar de imitar la cultura japonesa: se desvalorizaba otra vez la cultura propia. Exagerando un poco el punto, sólo para hacerlo más claro: si antes había que ser ingleses, franceses o norteamericanos, ahora había que ser japoneses.

Adicionalmente, el interés por comprender la cultura organizacional japonesa radicaba en que se la sabía distinta. Antes, con el modelo occidental también se trataba de una cultura distinta a la nuestra, pero no la veíamos así. En nuestros países latinoamericanos, se cree pertenecer a Occidente. Se sabe mucho de Europa y su historia que se piensa compartir y no nos damos cuenta de lo diferentes que son nuestras culturas, hasta que nos lo hacen notar.

De esta forma, puede decirse que las razones de la falta de interés por comprender las culturas organizacionales antes del éxito japonés son:

- 1.- Se pensaba que había sólo un modo universal de organizar y gestionar una organización: el que habían desarrollado los primeros países industriales.

2.- Se creía pertenecer a la misma cultura occidental y, por lo tanto, nada había que estudiar.

3.- Se estimaba, sin embargo, que todavía faltaba algo y que era necesario exigir cada vez mejores respuestas, había que modelar a las personas según el modelo.

Los grandes logros de las empresas japonesas hicieron poner la atención en su cultura, para imitarla y en la propia, para cambiarla. No se pensaba que es difícil cambiar una cultura y fácil modificar un modelo. La cultura se va construyendo día a día, en los múltiples encuentros sociales.

Debido al uso indiscriminado del término de cultura organizacional, se corre el peligro de una inflación del mismo. Del mismo modo que las inflaciones económicas, las referidas a términos de uso habitual conducen a que éstos pierdan su valor denominativo. Tanto se habla de cultura, por ejemplo, para designar cosas tan diversas y sin especificar su contenido, que se termina por desvalorizar el concepto y perder la confianza social en él: se empieza a pensar que “no dice nada”, que es “pura palabrería” o sólo una “palabra hueca”. Es por este peligro que se deben precisar los alcances del concepto mediante una definición y aludir luego a sus características esenciales.

La moderna teoría de sistemas desarrollada en Alemania por Niklas Luhmann, uno de los pensadores más importantes del siglo XX, considera que las organizaciones son sistemas autopoieticos de comunicaciones referidas a decisiones (Luhmann, 2000: 39-80). Se explica a continuación este enunciado:

Todo sistema social es autopoietico, lo que significa auto producido. El concepto proviene de la Biología y postula que los seres vivos son sistemas autopoieticos porque producen ellos mismos sus elementos: sus células (Maturana y Varela, 1984). Los sistemas sociales también producen sus componentes, que son las comunicaciones, y en las organizaciones estas comunicaciones refieren decisiones ya adoptadas o por adoptar, aportan informaciones necesarias para decidir, preparan decisiones o las van conectando con decisiones más específicas, hasta que se convierten en acciones que cumplen las tareas que han sido objeto de la cadena de decisiones.

Los sistemas autopoieticos se producen a sí mismos permanentemente y por esta razón cuando ciertas decisiones han sido ejecutadas, es decir, transformadas en acciones concretas, no se deja de decidir ni se interrumpe el flujo de las comunicaciones referidas. Se

adoptan nuevas decisiones, se decide discontinuar un cierto proceso o incentivar otro, se decide solicitar mayores informaciones antes de decidir, se decide hacer mayor o menor publicidad, se comunican las decisiones que se han hecho, se comunican informaciones para que se pueda decidir, etc. Las decisiones, en consecuencia, generan nuevas decisiones y así continúa la autopoiesis organizacional. Las decisiones adoptadas por los superiores jerárquicos en una empresa burocrática piramidal o la asamblea de cooperados, en una cooperativa de producción, constituyen premisas para el decidir posterior. Esto significa que los gerentes o subgerentes de una empresa burocrática deben considerar las decisiones adoptadas por sus superiores -gerente general, director- al momento de tomar sus propias decisiones; no pueden decidir en contra de alguna disposición de la alta gerencia, por ejemplo. Lo mismo sucede con los ejecutivos encargados de velar porque se cumplan las disposiciones de la asamblea de cooperados: no podrían decidir en contra de ellas porque son premisas para su toma de decisiones. Estas premisas, aunque importantes, no constituyen parte de la cultura porque se sabe que fueron producto de una decisión y que podrían cambiar si quien las adoptó decidiera de nuevo en otro sentido, por ejemplo, si el director, al ver que se han abierto mercados que creía cerrados, decide ampliar su planta en lugar de reducirla como había decidido antes; si la asamblea decide una nueva forma de seleccionar a los futuros integrantes de la cooperativa; etc.

Sin embargo, la cultura de toda organización está hecha de otro tipo de premisas. Son aquellas premisas indecibles e indecididas del decidir organizacional. Parecen no haber sido fruto de una decisión y, por lo mismo, no se ve cómo se podrían cambiar decidiendo otra cosa.

La Cultura Organizacional crea las condiciones para que los individuos sean capaces de subordinar sus objetivos personales en función de la cultura existente, siempre y cuando de ésta tengan una percepción positiva. A partir del resultado del método de expertos se puede concluir que el nivel de interrelación y adaptabilidad entre los Sistemas Culturales y de Gestión influye en el funcionamiento orgánico de la empresa, además la Cultura Organizacional tiene un alto nivel de incidencia en el desempeño empresarial, por lo que un modelo que simule el funcionamiento de la organización con fines de un diagnóstico de cultura no debe sólo incluir los indicadores propios de los Sistemas Culturales, sino también los indicadores de los Sistemas de Gestión y Humanos, a los cuales los expertos le dan una ponderación significativa.

Sin embargo, los procedimientos metodológicos precedentes, a pesar de incluir algunos de estos indicadores, no evalúan la connotación que tiene en el funcionamiento de la empresa, la interrelación entre ellos y de éstos con el entorno, al menos de una forma integral, lo cual influye en que, a pesar de reconocerse teóricamente la influencia de la cultura en el desempeño, no exista una forma práctica de demostrarlo y en que se limite la visión y alcance que se tiene en las organizaciones acerca de la cultura al tratarla de encasillar en una determinada clasificación o tipo, al predecir el tipo de cultura que le conviene a la empresa.

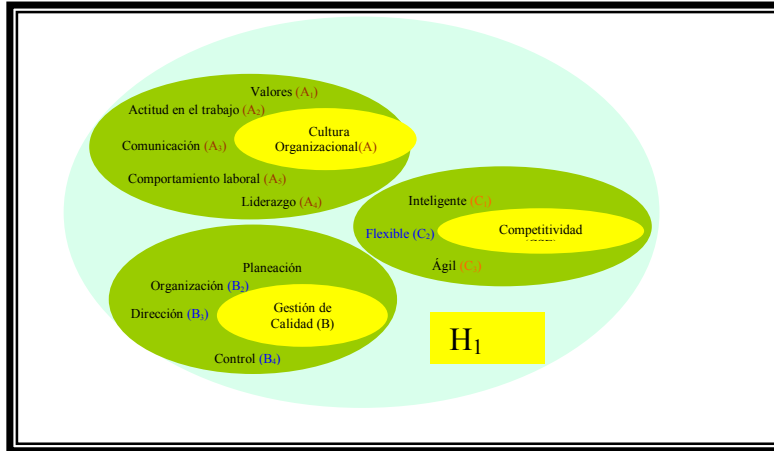
Esto puede dar resultados en una situación y no en otras, lo que demuestra que no existe un tipo de cultura más eficaz que otro, sino que la influencia de ésta en el desempeño está condicionada a la calidad de la adaptabilidad e interrelación entre los Sistemas Culturales, de Gestión y Humanos y de éstos con el entorno. Por lo que se puede concluir que: La cultura organizacional ha sido estudiada desde diferentes perspectivas por autores nacionales e internacionales, sin embargo cada uno de ellos aborda una determinada arista del concepto, por lo que no existe una valoración integral y sistémica de las implicaciones de la misma en las organizaciones.

Las diferentes definiciones del concepto Cultura Organizacional aquí analizadas no han demostrado, al menos de forma explícita, la relación entre el estilo de liderazgo, las variables culturales (*soft*), las de los sistemas de gestión (*hard*) y de todas con el entorno; así como la vinculación de éstas al resultado final de la organización. El estilo de liderazgo manifiesta como tendencia un estilo de dirección rutinario, las decisiones se toman a nivel de dirección, sin objetivos claros, se dedica la mayor parte del tiempo a tareas de rutina, decisiones operativas, no existe una planeación estratégica. Se manifiesta falta de preparación de los cuadros y una falta de procedimientos de medición de la eficiencia.

Tomando como base estas reflexiones se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores de la cultura organizacional que inciden en la competitividad de las empresas manufactureras del estado de Oaxaca? teniendo como objetivo específico el analizar la cultura organizacional y la gestión de la calidad en el ámbito empresarial, para identificar los factores internos que inciden en la competitividad de las empresas exportadoras en las regiones de los Valles Centrales, Istmo y Papaloapan.

En el *Diagrama 1* se muestra el modelo teórico de investigación en donde se observa cómo la competitividad está en función de las dos variables, la cultura organizacional y la gestión de calidad. Esto es $C=f(CO, GC)$.

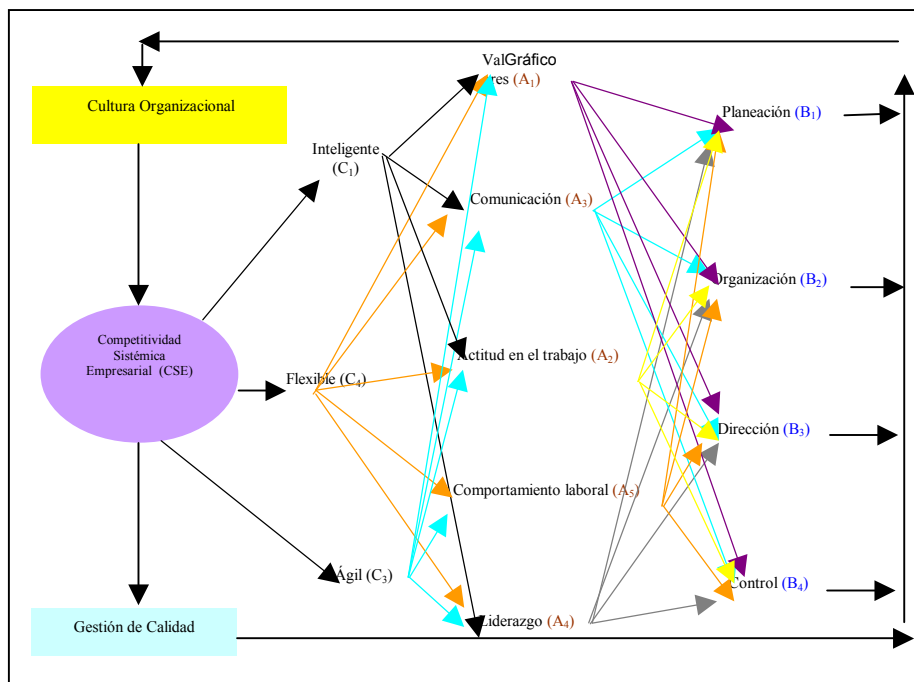
Diagrama 1
Modelo teórico de investigación



Fuente : Diseño propio sustentado con referentes teóricos consultados

El análisis de los resultados se hizo mediante la aplicación de la técnica de correlación biviada de Pearson, con un análisis de contingencias. En el Diagrama 2 se presenta la competitividad sistémica empresarial y sus dimensiones de: Inteligente, Ágil y Flexible las que fueron relacionadas con los indicadores de la cultura organizacional: valores, actitud en el trabajo, comunicación, comportamiento laboral y liderazgo; así como la planeación, la organización, la dirección y el control como indicadores de la gestión de calidad.

Diagrama 2
Modelo específico de Asociación de variables



Fuente: Elaboración propia con base a la propuesta hipotética de investigación

A través de la aplicación del modelo previamente descrito, se llegó a las siguientes recomendaciones que son aplicables tanto a las empresas, como a cada uno de sus trabajadores, primero se presentan a nivel general y posteriormente por región objeto de estudio.

Conclusiones Generales para los empresarios y trabajadores:

- Es necesario fijarse objetivos realistas y establecer mecanismos de control (implementación, seguimiento, retroalimentación de sus avances y cumplimiento)
- Permanecer abiertos a los cambios y adaptarse a ellos.
- Estar a tono con lo que el mercado requiere, anticipándose a sus necesidades.
- Actuar proactivamente.
- Vencer la inercia.
- Ser innovadores y creativos. No quedarse en lo que funcionó toda la vida, pues la competencia lo igualará.
- Renovar la mente, desechando lo que ya no sirve en los actuales escenarios. No quedarnos con teorías de hace 20 años.
- Ser líderes en sentido amplio.
- Agregar valor a todo lo que se hace. Distinguir lo que se hace de manera especial para los clientes, y por supuesto, que ellos lo aprecien.
- Entender que la satisfacción de los clientes es la razón de ser de la empresa

Región Valles Centrales

Es necesario:

- que la Dirección actúe como ejemplo y modelo de los valores que evidencian su compromiso con la calidad.
- establecer sistemas de información claros y precisos.
- trabajar proactivamente y no reactivamente para reactivar la iniciativa.
- generar el ambiente laboral que propicie la creatividad y la innovación.

Región del Istmo

Se requiere:

- establecer la misión, visión y valores que impliquen el ejercicio de un liderazgo de la calidad.
- incrementar la comunicación interna, se propone la creación de una revista que pueda alojarse en la Intranet.
- organizar reuniones periódicas, tanto formales como informales para la transmisión del cumplimiento de los compromisos contraídos.
- dar a conocer las novedades vía e-mail a cada colaborador e instaurar un “Buzón de Ideas y Propuestas” y otro de “Qué Podríamos Mejorar.”

Región del Papaloapan

Es necesario:

- que la empresa establezca estándares para cada uno de sus objetivos.
- diseñar perfiles de puestos que contemplen la formación, experiencia y aptitudes y actitudes necesarias para la incorporación de personal de nueva contratación.
- Atender la participación laboral tanto individual (programas de sugerencias) como colectiva (equipos de mejora), facilitando la iniciativa de cada individuo.
- Generar un estilo de dirección participativo que motive a los colaboradores.

Bibliografía

Abravanel, H. et al .(1982). Cultura organizacional. Legis Editores. S.A. Colombia, 202p.

Alabart, Y. (1997). La Cultura Empresarial, una variable a considerar en la competitividad de la Universidad de Holguín. Tesis para optar por el grado académico de Master en Ciencias. Instituto Superior Politécnico “ José A. Echeverría.” La Habana, 94p.

Alabart, Y. (1998[a]). “Influencia del liderazgo en la Cultura Empresarial en el Hotel Delta Las Brisas”. Ponencia presentada en la I Conferencia Internacional sobre Administración Pública y Gestión Empresarial. La Habana. 20p.

Alabart, Y. (1998[b]). La Cultura Empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las Empresas. Monografía. Revista Electrónica. "Ciencias Holguín" No 2. 12p.

Alabart, Y. (2002). Perspectiva Metodológica para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Gestipolis.Com 2002.

Berger, B.(1993). La cultura empresarial. Ediciones Garnica. México. 310p.

Blanchard, K. (2000). Dirección por Valores. Editorial Gestión 2000. 150p.

Cloke, K.y J.Goldsmith.(1996). Valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. Editorial Centro Coordinador de estudios de Dirección. Cuba .201p

Covey, Stephen R.(1996). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial PAIDÓS 343p.

Deal y Kennedy.(1988). Cultura Corporativa. Ediciones Fondo Educativo Interamericano. México.385p.

Drucker, P.(1993). Administración para el futuro. Editorial PARRAMON C. 342p.

García, S y Shimón D.(1997). Dirección por valores. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. España S.A .307p.

Gibson, L. et al. (1996).Las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. 908p.

Llano, C.(2002). La amistad en la empresa. Sociedad Panamericana de estudios Empresariales, A. C. México.263p.

Ralph, K. (1997). The Human Side of managing.Technological Innovación. Editorial Oxford University Press USA . 618p.

Robbins, S. (1991). Comportamiento Organizacional.: Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial : Prentice Hall Hispanoamericana. .México.742p.

Rodríguez Estrada, M.(1999). Liderazgo desarrollo de habilidades. Editorial Manual Moderno. México. 81p.

Strategor. (1995) Estrategía, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. Editorial Biblio Empresa. 555p.

Senge P.(1999). La quinta disciplina en la práctica. Editorial Granica S.A. México. 589p

Tyson, S. (1999). La esencia del comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall 229p.