

# El diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa estatal como eje estratégico para la orientación de las acciones hacia la efectividad organizacional

Mgter. G. A. Moya

Universidad Juan Agustín Maza  
arianamoyainfo@yahoo.com.ar

## Resumen

Las organizaciones se enfrentan con entornos variables y competitivos que exigen toma de decisiones estratégicas y oportunas por parte de la alta dirección.

El reto no solo se presenta en la empresa privada, sino que afecta también a compañías estatales. No ajenos a esta realidad, EMER (Empresa del Mercosur) afronta el desafío de establecer una adecuación de su estructura y estrategia organizacional a las exigencias de un contexto cada vez más riguroso, pues le resultan ineficaces las antiguas maneras de ser y hacer; así, la instrumentación de la denominada cultura racional o de mercado es la meta a consolidar.

Ante el convencimiento de la necesidad de generar un cambio planificado, se llevó a cabo un diagnóstico de cultura organizacional a través de grupos focales y la utilización de un cuestionario basado en la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), denominada *Competing Values Framework*.

El modelo permite el diagnóstico de la cultura organizacional dominante sobre la base de cuatro clases de culturas genéricas (grupales, jerárquicas, desarrollo y racional), y facilita el cambio de la cultura de una organización en particular. Muestra además si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros o, por el contrario, si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y control. De este modo, la organización visualiza aquellas características que considera determinantes de la cultura actual y de la cultura deseada, para poder generar una delimitación de la cultura requerida que se ajuste al entorno económico, y que permita, además, generar las acciones comunicacionales correspondientes.

A partir de una muestra estratificada por unidades de negocio, no proporcional a N, se reveló que los miembros de la organización consideran a la **actual** cultura como **jerárquica**, cuyos rasgos distintivos son las reglas, la especialización, la impersonalidad y la responsabilidad, y donde las metas a largo plazo son la estabilidad y la previsibilidad; y a la cultura **preferida** como **grupales**, caracterizada por valores y objetivos compartidos, cohesión, participación, desarrollo de los

individuos, sentido de grupo y funcionamiento mediante trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso.

La información recogida permitió proporcionar a la Dirección de Comunicaciones de EMER los lineamientos estratégicos y comunicacionales de cambio cultural hacia la cultura **requerida**, denominada **racional** o de **mercado**, cuyos elementos básicos son la competitividad, la productividad y el trabajo orientado hacia los resultados, sustentados en una metodología que tome como referencia la cultura grupal considerada como deseada por los miembros de la organización.

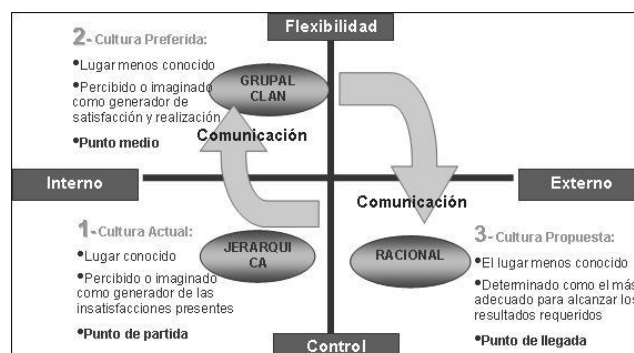


Gráfico: Proceso de cambio de cultura actual a cultura requerida

Los lineamientos para la estrategia comunicacional, por lo tanto, se enfocan en pautas y contenidos que guardan consistencia con el cambio cultural propuesto, y sus objetivos y valores asociados, encolumnados tras los criterios de liderazgo legitimador y valores estratégicos-operativos, que serán asumidos y practicados por todos los miembros de la organización, para lograr cambiar hacia conductas que generan valor, asociadas a la ejecución de la estrategia, y con un sólido compromiso y promoción del logro responsable de resultados; para articular las características de la cultura organizacional actual y la cultura preferida definida por los miembros de la organización; y para constituirse en el eje estratégico que dirija las comunicaciones y les dé sentido, a fin de minimizar los efectos que el desconocimiento de estos patrones culturales provocaría.

Las conclusiones y recomendaciones se orientan a:

- Considerar la acción comunicativa dirigida a la acción estratégica, persiguiendo influir sobre

los demás hacia la productividad, toma de decisiones y asunción de autorresponsabilidades individuales y de equipo, en función de los objetivos estratégicos de la organización.

-Plasmar el propósito estratégico, que es aquel que transmite la visión y la misión de la organización, la información, el conocimiento y las directivas necesarias para su desarrollo, a fin de construir conocimiento estratégico; cohesionar a las distintas unidades de negocio mediante la comunicación de cultura, valores, normas, objetivos y metas estratégicas; instalar un pensamiento estratégico a través de toda la organización, para que a su vez cada una de las partes involucradas en los objetivos puedan tomar las decisiones adecuadas; actuar e interactuar con otros equipos en la organización; y para desarrollar comportamientos esperados al generar una cultura organizacional imbuida de la visión y misión estratégicas.

- Crear espacios de reflexión para la dirección, en donde los retos sean vividos como oportunidades de avanzar y mejorar.

- Potenciar la fluidez y la oportunidad de la comunicación.

- Desarrollar una buena relación entre la organización y su entorno.

- Que las personas compartan una visión, y generen actitudes positivas y de compromiso hacia la tarea.

El estudio sobre la cultura de la empresa proveyó de valiosa información para direccionar con éxito el cambio cultural. El mismo implica una estrategia corporativa, políticas y procedimientos que buscarán introducir una "cultura requerida" en la empresa y en su capital humano, motivo principal por el cual trabajar en pro de una eficiente gestión comunicacional y conseguir en consecuencia un beneficio para esa estrategia de posicionamiento y eficiencia organizacional.