



Making invisible bureaucracy visible. A guide to assessing and changing organizational culture.

Bodnarczuk, M. (2009). *Making invisible bureaucracy visible. A guide to assessing and changing organizational culture*. Boulder, CO: Breckenridge Press.

A menudo los directivos han de afrontar decisiones en entornos altamente complejos. El proceso de toma de decisiones supone tomar en consideración la información disponible, que suele ser escasa y poco útil. En este contexto, la experiencia de los directivos supone un recurso muy valioso ya que permite priorizar la toma de decisiones con base en los recursos disponibles. Sin embargo, los resultados obtenidos no suelen ser aquellos inicialmente previstos. Aparecen determinadas fuerzas, rutinas o procedimientos que frenan, o incluso paralizan, los cambios. El libro de Mark Bodnarczuk presenta a la cultura organizativa como una fuerza oculta, una especie de burocracia invisible que, a menudo, frustra y socava el rendimiento de las organizaciones. La obra pretende ayudar a reconocer cuáles son los elementos que ayudan a analizar las empresas de una manera diferente, a tener en cuenta la cultura organizativa para la gestión del cambio y a utilizar

las técnicas apropiadas para gestionarla adecuadamente y obtener una cultura alineada con los principios estratégicos y los objetivos previstos. El autor, a partir de su amplia experiencia como académico y consultor de empresas, propone en su libro una metodología de análisis y acción sobre la cultura organizativa.

Así, dentro del contexto planteado, la primera reflexión surge a partir de la toma en consideración de las siguientes preguntas:

- ¿Por qué es tan difícil para algunas organizaciones tomar decisiones, y por qué (una vez hecho), existen tantas decisiones que no se aplican?
- ¿Por qué la mayoría de las organizaciones tienen una brecha entre las reglas formales de cómo se hacen las cosas, y las reglas informales de cómo las cosas realmente se hacen?
- ¿Por qué la información vital del negocio se filtra, altera o se detiene, cuando

se mueve arriba y abajo a través de la estructura de la organización?

- ¿Por qué los proyectos que parecen tener el pleno apoyo de la alta dirección mueren lentamente sin que nadie sepa qué pasó con ellos?
- ¿Por qué los principios universales de desarrollo de la organización parecen funcionar en algunas organizaciones, pero no en otras?

La cultura se ha convertido en un sistema complejo y en muchas ocasiones desconocido para gran parte de los directivos. El acercamiento a la cultura de una organización puede realizarse de maneras diversas, pero tal como propone Bodnarczuk, es interesante comprobar si la cultura de una organización es la deseada o, por el contrario, no lo es. Una cultura deseada es la que de forma consciente se ha obtenido a partir del análisis de sus objetivos. Por el contrario, la no deseada tiende a actuar de forma negativa o a frenar las intenciones y los objetivos estratégicos de la organización.

Se propone y comenta en profundidad un modelo que, en primera instancia, permitirá trabajar en la creación y mantenimiento de una cultura deseada, y constituirlo como un recurso de gran valor estratégico, lo que redundará en mayores y mejores resultados por parte de la empresa. En la primera parte del libro, esta declaración de intenciones no tiene el objetivo de ofrecer un análisis detallado de los principales beneficios de una cultura apropiada, aspecto que se desarrollará en capítulos posteriores, pero sí que permite una aproximación al vínculo de la cultura y a la obtención de mejores rendimientos, como son los relacionados con la capacidad de innovación de las empresas y su bien conocido vínculo con los resultados.

Dichos resultados no deben analizarse únicamente desde una perspectiva financiera, sino que, al mismo tiempo, deben considerarse otros resultados obtenidos con carácter previo. Dichos resultados, además de la mejora en la capacidad de innovación, mencionada anteriormente, están en la línea de obtención de mejoras en la reputación de la empresa, la satisfacción de los clientes o la mejora de la imagen de la empresa entre los empleados. Todos estos conceptos están íntimamente relacionados, de tal manera que resulta imposible en estos momentos el separar la innovación o las políticas co-

merciales con aspectos como la satisfacción del cliente, una cultura de orientación al mercado o una mayor reputación corporativa. Otros aspectos como la responsabilidad social corporativa han de tener en cuenta una cultura organizativa que la soporte. Será la cultura, sin duda, lo que permitirá que la responsabilidad social, manifestada públicamente como una declaración de intenciones por parte de las organizaciones, sea vista como una muestra de confianza, transparencia y apertura a la sociedad en general, o por el contrario, una maniobra más de una política comercial que la utiliza como un parámetro más por controlar.

Entre los principales problemas que pueden surgir de una cultura no deseada podemos destacar los relacionados con el rendimiento, conflictos personales y de comunicación, que afectan de alguna manera al proceso de toma de decisiones en la empresa. En la práctica supone un freno al desarrollo adecuado de rutinas y procedimientos que de manera masiva se producen en las empresas y que permiten que las organizaciones funcionen de la manera más eficiente posible.

Tal como destaca Bodnarczuk en su trabajo, la intención de considerar la cultura como un elemento más de gestión intenta alcanzar diversos objetivos: el primer objetivo es ayudar a ver la organización de una manera diferente, utilizando una definición adecuada y precisa del concepto de cultura, de tal manera que permita concretar en razones específicas porque los aspectos culturales tienen importancia en cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, lucrativa o no. En segundo lugar, ayudar a eliminar la idea equivocada de que una determinada cultura es buena o mala. Una manera más pragmática y mucho más operativa es preguntarse: ¿Una determinada cultura organizativa permite obtener los resultados previstos? En tercer lugar, entender la cultura como una aproximación al estudio de las organizaciones, que pretende ir más allá de los estudios teóricos y, por tanto, ofrecer una alternativa de tipo prescriptivo para la gestión de las empresas. Es decir, utilizar la cultura y la gestión del cambio que supone su modificación para abordar y solucionar problemas concretos. El cuarto objetivo es ofrecer un modelo de evaluación que enseñe cómo evaluar una organización por completo, incluyendo la visión estratégica, las operaciones del día a día, el clima organizativo, los niveles de con-

fianza organizativa, la gestión financiera, el análisis del ciclo de vida de la organización, y otras áreas clave.

Desde este punto de vista, Bodnarczuk entiende la cultura a partir de sus vínculos con seis dimensiones interdependientes:

- La generación y retención de ingresos
- El uso efectivo y coste del capital humano
- La efectividad y los costes no laborales de la organización
- Indicadores clave que permitan medir el comportamiento de las empresas con alta precisión
- La identificación y reducción de tiempo perdido o despilfarrado
- El enfoque en la sostenibilidad, creación de valor, y la inversión a largo plazo en recursos humanos, materiales y financieros.

De tal manera que si cada actividad asociada con el cambio organizativo no puede ser vinculada con al menos una de las seis dimensiones, entonces probablemente no debería ser hecha.

El libro está dividido en cinco capítulos. El primer capítulo, que recibe el nombre "Construyendo nuevas bases" (*Building new foundations*), es de contenido teórico, ofrece interesantes reflexiones alrededor del concepto de cultura organizativa, el origen de dicho concepto y su utilización por un amplio conjunto de autores que han influido en lo que se ha venido a llamar perspectiva de rendimiento humano. Cita, entre otros, a Hofstede, Schein, John Kotter y James Heskett, presentando la distinción entre dicha perspectiva y la de estructuras y sistemas. Aprender a utilizar múltiples perspectivas proporcionará a los asesores ideas de gran alcance para entender las causas subyacentes y la burocracia invisible que frustra muchos proyectos en las empresas.

El segundo capítulo, "Mirando las organizaciones diferente" (*Seeing organizations differently*), presenta modelos y herramientas que muestran cómo "mirar" las organizaciones de otra manera, estableciendo relaciones de causa y efecto entre la cultura y algunos indicadores de rendimiento que los directivos puedan gestionar.

Así, el concepto moderno de cómo se realiza el trabajo en el siglo XXI se puede resumir en las cuatro formas de trabajo (*Four Ways of Working*), donde el primer tipo se corresponde con "Qué cosas

se hacen" (producción), el segundo tipo hace referencia a "Por qué se hacen" (conexión); el tercero a "Cómo se hacen" (dirección); y finalmente el cuarto tipo alude a "Quién las realiza" (integración).

Cada organización y sus grupos de trabajo tiene sus cuatro maneras de trabajar, pero a menudo alguna de ellas se manifiesta como dominante. Las unidades funcionales casi siempre tienen una fuerte preferencia por una (o posiblemente dos) de las formas de trabajo. En este mismo capítulo se analizan las causas de los conflictos destructivos en sus distintos niveles: organizativo, grupo de trabajo, interpersonal e intrapersonal (pp. 53 y ss.).

En ausencia de estructuras y sistemas bien definidos, los llamados patrones de interacción dominan el día a día organizativo, formando el repositorio de interacción, que funciona como un cuadro de mando, a partir del cual los miembros del grupo inconscientemente monitorizan los mensajes constructivos/destructivos que reciben de otros miembros del grupo.

En los capítulos 3, 4 y 5 se presenta un portafolio de herramientas cuantitativas y cualitativas que los asesores pueden utilizar empíricamente. El tercer capítulo, "Analizando historia, estructuras, sistemas y clima" (*Analyzing history, structures, systems, and climate*), presenta en profundidad un caso de estudio, al que se le aplican herramientas de análisis con el fin de evaluar la organización. Para ello se utiliza un mapa de interacción (*Interaction Map*) que, a partir de entrevistas, observaciones de procesos de trabajo y otros datos cuantitativos y cualitativos, permite identificar aspectos clave, patrones de interacción, normas culturales y estructuras de poder alrededor de las operaciones de día a día. Construido correctamente, este sistema provee una ventana que hace posible identificar dinámicas invisibles (banderas rojas – *red flags*) y la burocracia invisible.

Una fuerza invisible que frustra y socava los efectos positivos del cambio.

Tal como establece el autor, el objetivo para los asesores es establecer el grado por el cual los documentos, procesos, acciones e interacciones son una parte del día a día en la organización y no sólo una apariencia. El objetivo último es vincular los datos cuantitativos, lo que la organización dice de sí misma, con las realidades del día a día (lo que la organización hace) en todo aquello que sea objetivamente verificable y pueda funcionar como base para el desempeño organizativo y la mejora.

El cuarto capítulo, "Aspectos de gobierno corporativo y análisis financiero" (*Governance issues and financial analysis*), vincula la cultura organizativa con una clara comprensión de la naturaleza, viabilidad y sostenibilidad de sus ingresos, así como las expectativas y presiones que son ejercidas sobre la organización por parte de clientes, competidores, proveedores, administración y otras fuerzas del entorno. Se presta atención no sólo a las empresas con ánimo de lucro, sino también a las organizaciones sin ánimo de lucro. De tal manera que las normas culturales de una organización deben poner de manifiesto asunciones y creencias sobre cómo generar ingresos, los patrones subyacentes de gasto y presupuesto, así como la reinversión del capital generado dentro de la empresa (p. 167).

Finalmente, el quinto capítulo, "Mejorando el rendimiento organizacional" (*Improving organizational performance*), es de contenido principalmente práctico, y describe cómo los asesores pueden ayudar a sus clientes. Principalmente, a partir del reconocimiento de los patrones de interacción y de las acciones y decisiones tomadas de forma automática; a reconfigurar procesos ineficaces; a migrar hacia nuevos patrones de interacción, y, final-

mente, a definir el camino apropiado para la consecución de los objetivos de la organización. Además realiza una serie de sugerencias para aproximarse a una cultura del cambio.

Entre los principales beneficios que el lector puede obtener del libro se puede resaltar el acertado equilibrio entre los fundamentos teóricos de la cultura en las organizaciones: cómo diagnosticarla, cómo utilizarla, adaptarla y gestionarla con el fin de obtener los resultados previstos. Su vinculación a casos reales con problemas auténticos de las empresas y, sobre todo, comprender en toda su profundidad que la cultura de una organización es un elemento clave para el desarrollo de nuevas estrategias: la mejora de la ejecución del día a día; la implementación de nuevas infraestructuras tecnológicas; la integración de sistemas de negocios o la mejora de los procesos de decisión.

Algunos aspectos críticos por destacar están en la línea de no profundizar en el estudio y tratamiento de los equipos multidisciplinares de trabajo. Desde hace tiempo, las empresas multinacionales están muy interesadas en el llamado *Cross-Cultural Management*, es decir, la gestión de equipos multiculturales, donde sus integrantes provienen de diversos y variados países, y por extensión, de culturas diferentes. Ciertamente, el estudio de la cultura y su impacto en las empresas se está desarrollando a gran velocidad, y la obra comentada ayudará a una mejor comprensión de la cultura y su influencia en la gestión de las empresas actuales.

Enric Serradell-López

Profesor asociado del Departamento de Economía y Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya, España.

Correo-e: eserradell@uoc.edu