

Oscar Correa Marín*

LA CULTURA DEL DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS

Es difícil verter en un documento, en forma bien estructurada y clara, el cúmulo de experiencias derivadas de un ejercicio profesional pero, pecando de cierto idealismo académico, debo aprovechar esta ocasión para ratificar mis cuestionamientos hacia el infeliz divorcio entre los enfoques y tendencias actuales en la Gerencia de Recursos Humanos y las exigencias para el desarrollo socio-económico de nuestro país.

1. EL LIMBO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Ha sido constante en los estudios sobre desarrollo organizacional, la preocupación por el diseño de instrumentos eficaces que permitan la incorporación de nuevas prácticas en los recursos humanos. Esta búsqueda nos ha llevado hacia los enfoques de participación, hacia los círculos de participación, hacia los enfoques japoneses de calidad total y en casos extremos, hacia el culto por enfoques tecnocráticos cuya dudosa eficacia nos hace meditar en si realmente tanto esfuerzo y "boom" publicitario verdaderamente ha servido como factor de desarrollo nacional.

En las vivencias cotidianas apreciamos infinidad de slogans publicitarios que magnifican los esfuerzos que las compañías hacen vgr. por la calidad total, o en pro del desarrollo de los recursos humanos. Las entidades del sector financiero extrovierten estos esfuerzos en frases como: "El cliente es usted", "nuestro objetivo: el hombre", "La calidad, un compromiso institucional", etc. Sin embargo, sólo es necesario apreciar las largas colas de clientes impacientes frente a una ventanilla de cajero, para darse cuenta de qué tan lejos está la prédica de los hechos reales. Las empresas industriales usan como argumento publicitario los sellos de calidad, los premios nacionales de calidad y también acuden a clichés como: "Un producto para usted", "nuestro objetivo servir no vender". Pero igual, es únicamente el consumidor nacional quien en su infinita resignación, conoce las serias deficiencias en calidad, en servicio o en garantía que en realidad ofrece el productor. Esto sólo para mencionar dos casos, pero ciertamente el panorama es traumático cuando escudriñamos las garantías que ofrecen el sector comercial o el mercado asegurador o sector agrícola, todo ello sin señalar la incompetencia del Estado.

Ernst Barlach
Fausto: «Noche de Walpurgis»
Grabado en madera, 1923



* Profesor Universidad Nacional Sec-
cional Manizales-

No dudo que en la cúspide de las organizaciones hay gente bien intencionada que con absoluta franqueza busca el mejoramiento institucional. Quizás de ellos han partido esas pautas publicitarias que enseñan un típico contraste con lo que ofrecen sus entidades. Pero realmente obliga a una reflexión el grado de eficacia que estos esfuerzos han representado tanto para las entidades como para el país.

Aquí parece como si los conceptos teóricos no tuvieran validez. En muchas ocasiones hay evidencia de que los requisitos para el desarrollo organizacional se dan al revés, pues en tanto los modelos de participación exigen ante todo el compromiso de la Dirección, lo que apreciamos en nuestro medio es una total indiferencia del trabajador raso, del dependiente de almacén, del oficinista, hacia el esfuerzo por el mejoramiento en calidad y servicio que proviene de la dirección de sus Empresas. Los avances no son significativos, no se asimilan las nuevas prácticas ni las nuevas tecnologías organizacionales. Incluso algunos ya hablan acerca de la inoperancia de los modelos de calidad total en nuestro país, ante la carencia de componentes culturales propios de las civilizaciones orientales. Es una nueva y preocupante tendencia que ha motivado reducciones en las inversiones aplicadas al desarrollo organizacional, que ha obligado a varias empresas a replantear, al cabo de varios años de esfuerzo, sus estrategias v.gr. de calidad total ó de gerencia de recursos humanos, y que ante todo, nos está conduciendo a un estado inconcluso de elementos científicos para el desarrollo de nuestras empresas, se está generando un vacío en el catálogo de los modelos aplicables a las entidades colombianas, es un limbo de propósitos para el desarrollo, es el limbo de la cultura organizacional.

Frente a esta eventual crisis en los modelos de gestión de recursos humanos actualmente ensayados en el país, gravitan tres interrogantes fundamentales, cuyo análisis contribuye a explicar el vacío ya referido:

- a. ¿Han sido eficaces los esfuerzos, y han sido retributivas y eficientes las inversiones hechas en procura del desarrollo organizacional?
- b. ¿Los propósitos buscados, las premisas que han dado soporte a los modelos ensayados, verdaderamente consultan los intereses del desarrollo nacional?
- c. ¿Es nuestra gente apta para asimilar los modelos de comportamiento ensayados? ¿Realmente tenemos la suficiente disposición para el cambio en todos los niveles sociales de nuestras organizaciones?

No obstante la existencia de admirables excepciones, que renuevan la confianza en el tesón del empresario colombiano, todo parece indicar que la respuesta a estos interrogantes no es satisfactoria. Las veces que he asistido a foros y congresos sobre avances en Gerencia de Recursos Humanos, me siento como si estuviera escuchando "vendedores de ilusiones", donde se magnifican los precarios avances y donde los argumentos expuestos no parecen resistir el ojo crítico de quien actuase como fiscal al interior de las organizaciones que dichos "vendedores" presentan. Es que el golpe de la realidad destruye esos mensajes coloquiales que nocivamente se han confundido como la verdadera ruta para el desarrollo de nuestras instituciones. Es hora de ser reflexivos, de autocuestionar nuestros enfoques y, dejando a un lado mieles publicitarias, adentrarnos en el estudio profundo de nuestras verdaderas necesidades. Los conflictos laborales, la



Oskar Kokoschka
Retrato de mujer, 1921
Tiza negra

improductividad de nuestra mano de obra, la desmotivación creciente, la insensibilidad, la carencia de compromiso del personal, la escasa cultura de la calidad, el analfabetismo funcional laboral, la falta de iniciativa, la carencia de metas y horizontes para la planeación, el exiguo desarrollo de las técnicas de gerencia y control, y la confusión en la legislación laboral, son sólo un breve bosquejo de lo que falta por hacer, y ante todo, dado que la existencia de estos síntomas data casi desde la misma inserción de nuestro país en una economía cuasi-industrial, hace casi un siglo, ello constituye un suficiente argumento que obliga a revisar si lo hecho hasta el presente verdaderamente ha correspondido a las necesidades de nuestra sociedad. Quizás y para no incurrir en juicios radicales, el principal análisis debe orientarse hacia el cuestionamiento de si los avances logrados hasta el presente por la gerencia de recursos humanos, han sido realmente significativos, y si han marchado con la celeridad y eficacia que el país demanda.

2. TRES GRANDES CONDICIONES OLVIDADAS

Necesariamente la evaluación de esta problemática, la profundización en las razones que han impedido el éxito de diversos modelos de desarrollo organizacional, conduce a identificar tres elementos sobre los cuales la literatura importada no hace aportes significativos:

- a. La condición estructural de subdesarrollo y su incidencia en la conceptualización y gestión de los modelos organizacionales.
- b. Los caracteres culturales y la idiosincrasia del hombre medio colombiano.
- c. Los procedimientos de creación, transferencia y adaptación de tecnología adecuados en la aplicación de la tecnología organizacional.

Infortunadamente tampoco nuestros científicos organizacionales han profundizado sobre la esencia y potencial de influencia de estos elementos, cada uno de ellos es suficientemente trascendente como para configurar, si no se le considera como una restricción orientadora, un serio obstáculo en la aplicación de cualquier modelo de gestión.

Antes que caracterizar una organización, conocer su cultura interna, sus perspectivas estratégicas y el medio ambiente inmediato, deben atenderse las condiciones que imponen estos elementos pues ellas explican en el caso de las dos primeras, el equipaje básico que aporta todo individuo al ingresar a una organización, en tanto el tercer elemento explica el cómo puede lograrse que los mensajes le lleguen a los individuos. Omitir estos elementos esenciales es como tratar de armar un complejo rompecabezas sin conocer la figura patrón: puede que haya éxito, pero con un costo social exagerado.

3. ¿ES LA IDIOSINCRASIA UN OBSTACULO?

Un primer elemento protagónico en cualquier modelo organizacional aplicado en las empresas colombianas, es la idiosincrasia y la formación cultural del hombre medio. Nosotros incorporamos a las organizaciones únicamente seres adultos cuya formación básica, su personalidad, actitudes y cultura ya han sido estructuradas desde su infancia y juventud, moldeadas por las influencias familiares, la escuela, el núcleo social inmediato y su propia interpretación de las vivencias. Los cambios comportamentales y actitudinales que pretendan



Alfred Kubin
«El Barón de Münchhausen,
saliendo de la balenja»
Grabado, Coburg, 1947

inferirse desde la Empresa, así se disponga de buenos mecanismos publicitarios, si no consideran la historia del individuo, no tendrán adecuadas probabilidades de éxito. Requerirán una alta dosis de esfuerzo para lograr precarios avances y éste parece ser el caso colombiano.

Una primera aproximación para lograr la comprensión de este elemento, debe ser su caracterización, su identificación, pero infortunadamente no existen suficientes estudios sociológicos, antropológicos y culturales sobre el trabajador colombiano, y los pocos existentes no se han vinculado o no se han considerado como parte vital en los modelos organizacionales.

Esto explica válidamente la crítica en cuanto a que muchos de nuestros especialistas simplemente han transplantado los modelos foráneos, ensayados allá con éxito, a un medio cultural diferente, hostil a ser penetrado abruptamente, con una interpretación diferente de sus compromisos laborales.

En la vida cotidiana del trabajador medio colombiano todavía permanecen intactos muchos rasgos culturales que evocan la raza indígena: La alimentación a base de maíz, papa y Yuca, el lenguaje indígena para denominar sus alimentos (arepa, bollo, masato,...), los brebajes medicinales, las infusiones, las fiestas para celebrar acontecimientos familiares acompañadas de licor, baile y los vecinos, el machismo. En fin, son todos rasgos culturales propios de presencia cotidiana que ayudan a moldear a los individuos.

Nuestra raza también posee la herencia del negro, del esclavo fuerte, trabajador y dominado. Aquel ser contradictorio que cantaba para llorar sus penas. Alguien con gran sentido decía que el negro y el indio se diferenciaban en que el negro canta cuando va a llorar en tanto el indio llora cuando va a cantar.

El mestizaje contiene elementos culturales trascendentales que aún no desciframos.

Pero a esos caracteres de raza debemos sumarle la influencia de los desarrollos sociales que nos han acompañado. Somos un pueblo violento, desde siempre la constante ha sido la guerra por la supervivencia ó por dominar al contrincante. La conquista, la guerra de independencia, las guerras civiles y la violencia política, explican uno de nuestros principales rasgos culturales: la insensibilidad y la indolencia. Si no apreciamos el valor de la vida humana, mucho menos vamos a sentir la necesidad de mejorar nuestras actitudes. La dipsomanía parece ser el elemento sensibilizador de nuestro hombre.

¿Cómo moldear una fuerza laboral que se ha desarrollado en el seno de la violencia, la intolerancia y el irrespeto a los derechos humanos?

¿Una fuerza laboral que no se ha sensibilizado hacia su futuro, que es inmediatista, que se ha estructurado en una cultura de lotería y de juego de azar? En verdad es un dilema serio que supera la envergadura de los aportes empresariales.

Pero justamente debemos comenzar por permeabilizar el sistema educativo colombiano entregándole recursos metodológicos y vivenciales que coadyuven en la formación de nuevos valores. La transición y el cambio no solamente se apoyan en la generación de empleo. Pocas



Ernst Barlach
Fausto. «Noche de Walpurgis»
Grabado en madera, 1923

veces hemos escuchado la voz del empresario, del especialista en desarrollo organizacional o del gerente de recursos humanos, buscando un acercamiento hacia las estructuras educativas. Nuestra visión cortoplacista nos impide pensar en ello. A esto se suma la subvaloración de las diferencias en los medios socio-culturales de quienes toman las decisiones en las empresas y sus trabajadores. Por ello no hay suficiente conciencia hacia esta problemática. Por ello pese a que la Dirección está convencida de las bondades del cambio organizacional, sus trabajadores muestran indiferencia y escepticismo. ¿Cómo sensibilizar a un individuo para quien la violencia es apenas un componente más de su realidad cotidiana?

4. SUBDESARROLLO Y CULTURA

Otro de los elementos olvidados en el diseño y aplicación de los modelos organizacionales en nuestro país, es la condición estructural de subdesarrollo que nos caracteriza. Esta condición permanentemente se evalúa bajo un enfoque económico pero se olvida su naturaleza integral la cual es incidente sobre todos los estadios de una sociedad. El subdesarrollo crea una cultura típica, en la cual se gestan todas las interpretaciones y concepciones acerca del acontecer social en nuestros pueblos. La cultura del subdesarrollo la hemos incorporado a nuestras vidas por lo cual no nos damos cuenta ni somos conscientes de sus limitaciones y negativos efectos. Apenas percibimos los síntomas: Las viviendas tuguriales, los desequilibrios sociales, las enfermedades endémicas, la insuficiencia del estado para atender la comunidad, el costo de vida y el analfabetismo, son aspectos sintomáticos suficientemente analizados en su condición económica, pero no profundizamos en cuanto al tipo de individuo que forman.

Estas indeseables condiciones conforman en gran medida el ambiente bajo el cual nuestro hombre medio deriva su cultura y sus valores.

Al interior de las organizaciones también se evidencian las limitaciones estructurales que infiere el subdesarrollo. Ante todo las limitaciones conceptuales y vivenciales, propias de quienes somos educados y formados bajo este estigma.

- No somos previsivos, no hemos desarrollado una adecuada cultura de la planeación. El corto plazo es nuestro principal horizonte.
- No somos disciplinados ni persistimos en nuestras acciones. Exigimos resultados inmediatos, los cuales al no presentarse obligan a permanentes cambios de rumbo en nuestras políticas de gestión, que confunden y generan costos innecesarios.

Somos fáciles en el diagnóstico y en la generalización de criterios. No usamos el método inductivo. Al ser imperfectas nuestras definiciones de los problemas, es obvio que los planteamientos de solución no sean confiables. Así desgastamos nuestras organizaciones y perdemos la confianza en recursos metodológicos y científicos que podrían ayudarnos pero no sabemos emplear.

- No profundizamos en los análisis que deben servir de soporte al diseño organizacional. Confiamos en que la fuerza de los hechos solucione los problemas. "En el camino arreglamos las cargas", es



Videntes



Recipiente
antropomorfo fundido,
perteneciente
al Tesoro de los
Quimbayas.

una frase que permanentemente nos acompaña y que igualmente ha causado enorme daño en nuestras organizaciones.

- Somos empíricos y no sistematizamos la experiencia. Desechamos el orden y muy difícilmente cambiamos nuestros criterios, así seamos conscientes que han perdido vigencia.

Todos estos rasgos son apenas una pequeña evidencia de lo que verdaderamente significa el subdesarrollo, su incidencia en torno a cualquier esquema de mejoramiento es profunda y la mayoría de las veces ha degenerado los modelos o les ha dado certeros golpes mortales.

En gran parte esta cultura explica el escepticismo del trabajador raso, su inconformidad con exigencias externas pero su sumisión e inconsciente propensión a continuar en las tinieblas. El subdesarrollo ha castrado la iniciativa de nuestras gentes, ha generado grandes masas de personas conformes, medrosas y ante todo con una exigua perspectiva sobre las posibilidades de mejoramiento en sus vidas.

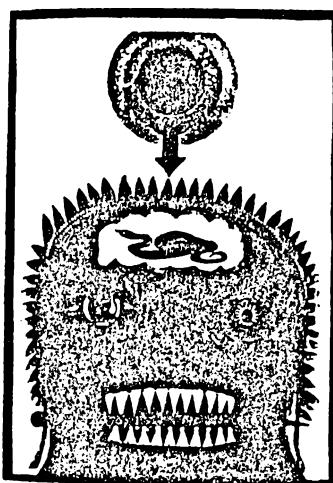
El subdesarrollo se caracteriza por la existencia de grandes contradicciones que han engendrado la más grande interferencia para la aplicación de cualquier modelo de gestión. Este obstáculo es la pérdida de la capacidad de asombro en nuestras gentes. Ello explica el escepticismo, la pasividad y ante todo la impermeabilidad al influjo de nuevas tendencias organizacionales.

El reto es entonces configurar un catálogo de recursos conceptuales y organizacionales que ayuden a una verdadera toma de conciencia sobre la lucha que debemos librar contra la cultura del subdesarrollo. Es impostergable recuperar la capacidad de asombro en nuestra gente. Este es el recurso que nos ayudará a progresar. Debemos eliminar la creencia que el sólo devenir vegetativo de la sociedad nos conducirá a un estadio de desarrollo. Esto es falso, el subdesarrollo no es una fase previa al desarrollo, es una dimensión estructural diferente, las naciones que no organizan sus recursos para combatir el subdesarrollo y para planificar su progreso, permanecerán indefinidamente en esa dolorosa condición de atraso. Este no puede ser el caso de Colombia.

5 . ¿SABEMOS APLICAR LOS MODELOS?

El tercer elemento señalado como fundamental en la aplicación de los modelos de mejoramiento organizacional se refiere a la pertinencia en los mecanismos y procedimientos usados en la transferencia y adaptación de la tecnología organizacional.

Debemos entender que los modelos de Desarrollo Organizacional constituyen una forma de tecnología blanda, El Humanware, intensamente dotada con las características propias de las demás formas de tecnología, y como tal debe gerenciarse. Esta visión, esta perspectiva tecnológica ha faltado en la aplicación de los modelos en nuestro país. Las excepciones son muy pocas. Infortunadamente no hemos tomado conciencia acerca de la necesidad del dominio de la tecnología como uno de los recursos para superar el subdesarrollo. Con gran frecuencia, la tecnología organizacional simplemente se ha transplantado sin mayores componentes de adaptación. Es más, hemos llegado a la absurda condición de adornar con terminología japonesa los contenidos que entregamos a nuestros trabajadores. Esto no debe hacerse; así estamos creando interferencias sútiles a la verdadera transferencia y asimilación de esta tecnología.



Uwe Bremer
(Rixdorfer Presse)
"La Gran Aventura",
de H. C. Buch, 1970

Una adecuada transferencia de tecnología exige la presencia simultánea de tres condiciones básicas, sin las cuales no podríamos decir que se ha transferido adecuadamente.

El uso efectivo de la tecnología

Esto significa que de la tecnología adoptada deben usarse absolutamente todas sus funciones y potencialidades. Para lograr esto debe conocerse muy profundamente el modelo organizacional aplicado, pero más que su condición presente, deben conocerse todas las posibilidades futuras de transformación y desarrollo. He aquí una gran dificultad para el uso efectivo de esta tecnología, toda vez que la aplicación de estos modelos exige cuando menos, como una fase previa, el disponer de la mejor aproximación sobre las tendencias futuras de la Organización y sus expectativas al incorporar el modelo. Es una extraña simbiosis que demanda un gran conocimiento no solo del modelo sino de la realidad cultural, económica, comercial, política y social de la Organización.

- La indigenización de la tecnología.

Esta palabra describe acertadamente lo que en verdad significa una tecnología transferida. La "Indigenización" de los modelos implica que la totalidad de los niveles de una organización ha acumulado experiencias y dominios, incorporándolos a su práctica cotidiana. El lenguaje, los procedimientos, los objetivos, las creencias y los valores son todos aspectos culturales que deben expresar la asimilación de un modelo de mejoramiento. Pero estos rasgos culturales deben repetirse desde la alta dirección hasta los niveles de base en la Organización. Cuando ello acontezca se habrá dado la indigenización de la tecnología.

Esta es una labor ardua, de persistencia y que exige una gran capacidad de dominio sobre los instrumentos que permeabilizan los diferentes estamentos sociales de la Organización. Los nuevos valores, la nueva cultura deben llegar a toda la infraestructura.

- La difusión de la tecnología a otras ramas.

Cuando una tecnología se ha asimilado debidamente, su dominio se extiende hacia la aplicación en otros campos. Esta tercera condición permite conocer qué tan lejos estamos de la verdadera transferencia tecnológica en los modelos organizacionales, puesto que hasta el momento todos los esfuerzos se han orientado hacia el mejoramiento de la productividad del recurso humano, pero no hemos transferido valores que formen un individuo no sólo útil laboralmente, sino también como padre de familia, como vecino, como ciudadano. La tecnología organizacional que estamos aplicando en el país no posee la suficiente fuerza conceptual como para proyectarla fuera del ámbito de la Empresa, hacia el medio social del trabajador donde deben penetrarse las restricciones ya esbozadas de la idiosincrasia y la cultura del subdesarrollo.

En cuanto al desarrollo de modelos autóctonos, de esquemas de mejoramiento debidamente estructurados a partir de experiencias



Ernst Barlach
Fausto: «Noche de Walpurgis»
Grabado en madera, 1923



Alfred Kubin
«El Barón de Münchhausen,
saliendo de la ballesta»
Grabado, Coburg, 1947

propias, nativas, tampoco hemos avanzado debidamente dado que la creación de tecnología debe estar soportada en la investigación básica y aplicada, pero es notorio el divorcio de las entidades de investigación y las organizaciones que adoptan modelos. No hay en el país una verdadera profundización básica en los modelos de gestión, no hay desarrollos experimentales que motiven su extensión y que constituyan una real creación de tecnología. En este campo de la gestión empresarial estamos atrasados.

Puede deducirse entonces la necesidad de reorientar los esfuerzos en la búsqueda de una perspectiva tecnológica que permita desarrollar y transferir los modelos de gestión organizacional, considerando todas las variables propias en la gerencia tecnológica y propiciando el avance y vinculación de los programas de investigación como soporte a las actividades de creación y asimilación.

6. COMO AFRONTAR LAS RESTRICCIONES

Las restricciones bosquejadas hasta este punto, que explican gran parte de los precarios resultados logrados hasta el presente, deben interpretarse para garantizar su dominio. En las pocas excepciones observadas han sido explícitos varios elementos comunes, que casi copian las palabras de E. F. Schumacher en su libro "Lo pequeño es hermoso": "Entre las causas de la pobreza, estoy seguro, los factores materiales son enteramente secundarios, me refiero a la falta de riqueza natural, de capital o una insuficiente infraestructura. Las causas más importantes de la extrema pobreza son inmateriales y radican en ciertas deficiencias de la educación, organización y disciplina". Pero a estos elementos señalados: educación, organización y disciplina, debe adicionarse un componente catalizador indispensable en nuestras organizaciones colombianas: Una sólida cultura empresarial orientada al desarrollo.



El camino para avanzar en el desarrollo y aplicación de los modelos de gestión exige como condición básica la orientación de estos elementos. Sin ellos los resultados son precarios. Si bien cada uno representa un contenido abundante en su caracterización, veamos seguidamente sus rasgos más importantes.

7. LA CULTURA DEL DESARROLLO

Son loables los esfuerzos que varias empresas colombianas están desarrollando para configurar una cultura organizacional. En estos días es abundante la literatura empresarial sobre ejemplos de compañías foráneas que han incorporado a su cultura valores de mejoramiento y productividad. La cultura corporativa es un tema de moda. Se habla de misión, de ideales, de valores y se publicitan los esfuerzos desarrollados. Pero sobre ésto vuelven a gravitar los tres elementos señalados de idiosincrasia, subdesarrollo y adaptación de tecnología, los cuales no permiten considerar la formación de una cultura organizacional como un sistema cerrado, sólo referida a la dinámica interna de las empresas, impermeable a las influencias culturales que ya poseen los individuos.

No es objetable la definición de cultura organizacional dada por E. Schein, en el sentido de que "es el patrón de supuestos básicos que en grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración, y que ha funcionado bien como para considerarlo válido y enseñarlo". Sin embargo, los mecanismos culturales e individuales empleados en el desarrollo de esos supuestos básicos son los que deben considerarse primariamente.

Es indudable que la cultura organizacional es difícil de orientar, pero debe gerenciarse y para lograrlo hay que establecer el catálogo de propósitos buscados.

La cultura organizacional se manifiesta en el comportamiento de la gente, en sus ideas, mensajes, mitos, anécdotas, lenguaje y objetivos individuales. Esta cultura se aprende y es configurada progresivamente.

En síntesis, la cultura organizacional se materializa en dos componentes:

El conglomerado de ideas, principios, valores y normas existentes en la organización los cuales son acatados por el personal e inspiran su labor.

El conjunto de prácticas y costumbres que identifican el estilo y las características en que se desarrolla el trabajo cotidiano en la organización.

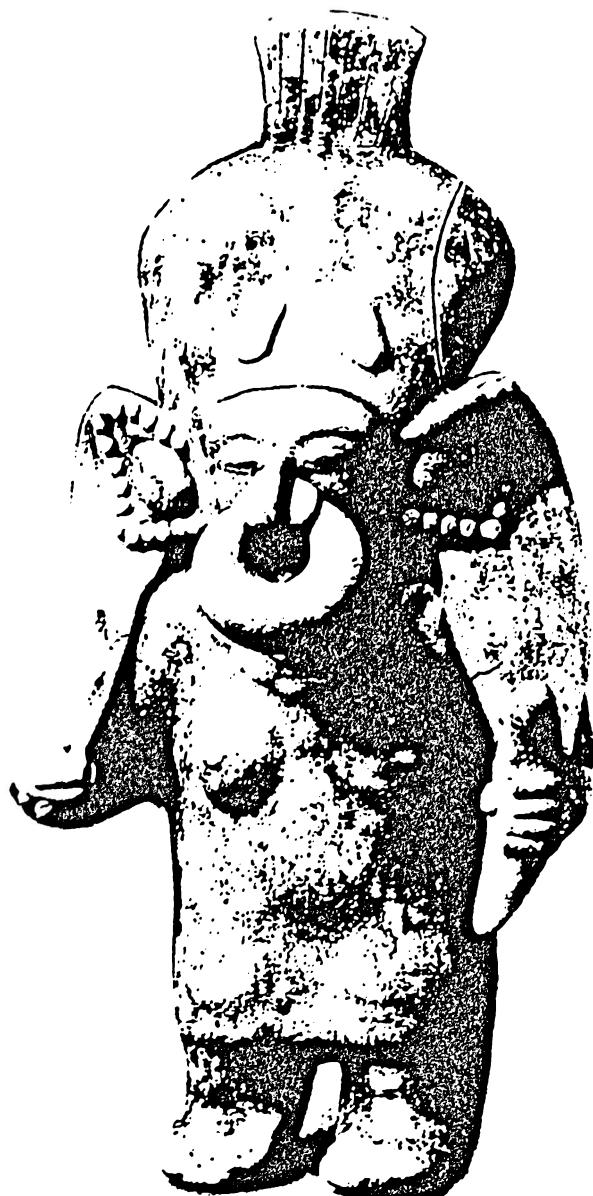
En consecuencia, el reto es intervenir esa cultura organizacional, para orientarla hacia el desarrollo. Entendido el desarrollo como aquella situación estructural de mejoramiento en las condiciones generales de vida de una sociedad. Al interior de las organizaciones este desarrollo se debe manifestar en un bienestar del personal, en el sentir que su trabajo es útil, en una intensa integración a los propósitos comunes, circunstancia que garantiza la salud, la permanencia y el éxito económico de las empresas. En verdad los propósitos de la mayoría de los modelos organizacionales ensayados en el país coinciden con lo aquí expresado, pero las omisiones explicadas y la deficiente vocación para el desarrollo, nos conducen al presente estado. El fracaso se explica por una deficiente conceptualización de los objetivos y por la aplicación de medios insuficientes.

La principal característica de una cultura organizacional orientada al desarrollo, es su fuerza conceptual para identificar y combatir los rasgos típicos del comportamiento subdesarrollado en las organizaciones. El primer paso en la terapia para salir del error es reconocer que se está equivocado, igual sucede con el desarrollo: debemos identificar sus sútiles tantáculos para cercenarlos cual hidra de mil cabezas.

En el caso colombiano debemos recuperar los valores básicos como la honradez, el decoro, la verdad, el respeto a los derechos humanos, la tolerancia, la solidaridad. Son valores que quizás en otras sociedades constituirían la formación básica de cualquier individuo, pero aquí vivimos precisamente la crisis de estos valores. La cultura organizacional debe proyectarse fuera del ámbito de la empresa. Hay que rescatar los sentimientos de cooperación, de atención a los problemas comunes, de interés en mejorar las condiciones de vida en el barrio. Es una forma de romper el escepticismo, de atacar positivamente el conformismo. Debemos proyectar valores que el individuo vea útiles no sólo en su medio laboral sino también en sus roles familiares y sociales.

La cultura del desarrollo exige una sensibilización del individuo hacia el uso de la tecnología. Mostrarle el lado amable de los avances tecnológicos, desmitificando su empleo. Se requiere una perspectiva tecnológica que complemente los esfuerzos en desarrollo social. Los

Escultura de barro. Figura hueca, representa a una mujer en pie. Barro de tonalidad crema alisado. Altura 31.9 cm. Ecuador estilo La Tolita.



procedimientos de creación, transferencia, adaptación, la mentalidad centrada en la innovación tecnológica, son todos conceptos que incorpora la cultura del desarrollo.

Debe propiciarse el comportamiento productivo de los individuos, antes que su orientación hacia el mejoramiento de los índices y resultados. Esto exige profundizar en los mecanismos que despiertan la motivación de las personas. Frente a ésto las organizaciones deben ser las facilitadoras y escenario para el desarrollo de esas capacidades, antes que las responsables únicas en lograr la voluntad de cambio en las personas. Los enfoques paternalistas mucho mal le han hecho al país.

Pero estos propósitos de la cultura organizacional requieren medios que los materialicen e incorporen al quehacer cotidiano de las empresas:

El principal instrumento de desarrollo de una cultura organizacional, es el ejemplo. "La palabra convence, pero el ejemplo arrastra". La permanente demostración de ser coherente en nuestros actos con relación a una exposición de valores, es lo que genera una verdadera influencia y confianza en lo que se pretende. Evidentemente el principal ejemplo debe provenir de la alta dirección de las empresas, pero ello no es suficiente. El buen ejemplo de los directivos es un elemento indispensable en el desarrollo de una cultura, pero no es el único. También debe promocionarse el buen ejemplo al interior de los diferentes núcleos sociales. Aquí se observa la importancia de identificar las capacidades de liderazgo en todos los niveles de la organización. Este buen ejemplo no sólo debe circunscribirse al ambiente laboral; las organizaciones deben promoverlo íntegramente, hacia los ambientes familiares y sociales externos de los individuos. El concepto de buen trabajador debe evaluarse bajo la perspectiva de un comportamiento integral adecuado.

Otro instrumento esencial en la formación de una cultura para el desarrollo, corresponde a la educación laboral de los individuos. En países como el nuestro, las oportunidades de educación para los trabajadores son precarias, y quizás la gran mayoría de la fuerza laboral colombiana, no tendrá más oportunidades de formarse que las que le son ofrecidas por sus empresas. Si estas oportunidades no se dan, se está propiciando un extremo analfabetismo funcional laboral que retraza la cultura del desarrollo.

Pero la educación debe inculcar valores adecuados, los valores fundamentales ya señalados no sólo deben limitarse a mejorar destrezas técnicas. Los técnicos se forman día a día, pero la calidad humana es escasa.

Otro criterio que debe estar presente en el esfuerzo por mantener una cultura organizacional adecuada, es la plena identificación con un propósito lo que naturalmente se traduce en la persistencia que debe acompañar a todo proceso de cambio.

Gerhard Marcks
"Odisea",
de Homero. 1963



Oskar Kokoschka
Autorretrato 1920

La persistencia se logra cuando hay pleno conocimiento y convencimiento hacia los objetivos de largo plazo que se buscan al intervenir una cultura existente.

Los anteriores criterios no serían efectivos si no fuesen complementados con dos recursos vitales: La disciplina y unos eficientes mecanismos de comunicación.

Nuestra tendencia es inercial. Los conglomerados tienden a posiciones de equilibrio social inestable, pero en las organizaciones esa inestabilidad básicamente se refiere a sectores parciales sobre los postulados que la gente ha aceptado desde siempre. No es fácil cambiar el escenario y llevar dicho conglomerado a otro estadio conceptual, el de una cultura para el desarrollo. Por ello hay que mantener una férrea disciplina en torno al uso de mecanismos y búsqueda de propósitos de desarrollo pero la disciplina no debe entenderse sólo como un criterio punitivo que obliga, sino también como el respeto permanente a un compromiso adquirido.

En cuanto a la infraestructura de comunicaciones, aunque el tratamiento de este tema trasciende el enfoque de este ensayo, debe decirse que ante todo debe contener más objetivos específicos hacia los cuales debe orientar sus contenidos. Comunicar no es sólo informar, es la búsqueda persistente y continuada de cambios de actitudes y comportamientos en los individuos que son cubiertos por el sistema. Cada organización debe evaluar sus fortalezas y debilidades en este campo, en el cual quizás se está desperdiciando la gran potencialidad del sistema de comunicaciones informales, tal vez por un velado temor a derogar protocolos "oficiales" que sólo contribuyen a alejarnos del contacto directo, de la verdadera relación humana.

8. EDUCACION PARA EL DESARROLLO

Sin entrar en revisiones académicas sobre el significado de los términos educación, capacitación, instrucción y adiestramiento, señalemos que la educación para el desarrollo debe estar configurada por todo el conjunto de estrategias tendientes a fortalecer en los individuos aquellos valores básicos propios de la cultura del desarrollo. Debe tenerse presente que los esfuerzos para la educación laboral deben ser muy intensos y siempre orientados, por cuanto las organizaciones en las que se hace el ejercicio laboral sólo cubren segmentos intermitentes de todos los procesos sociales que viven los individuos.

Son muchas las reflexiones que pueden hacerse sobre este tema, pero fundamentalmente debemos buscar que las estrategias educativas proyecten la conciencia hacia el desarrollo, ayudando en primera instancia a identificar los comportamientos nocivos de la cultura del subdesarrollo en las organizaciones.

Los planes y sistemas de capacitación deben diseñarse bajo concepciones integrales, ligadas a los objetivos de largo plazo de las empresas. La formulación de programas para educación laboral no puede guiarse por la oferta de seminarios, como si se estuviesen extrayendo los recursos de un supermercado. Lo indicado es definir los objetivos de largo plazo a los cuales atenderemos con el sistema de educación.

Además de los valores básicos señalados, podría ensayarse el siguiente catálogo de propósitos hacia los cuales deben proyectarse nuestros sistemas de educación laboral:

Debe fomentarse el respeto y reconocimiento a los desarrollos creativos, científicos y tecnológicos.



- Debe fomentarse el uso del enfoque inductivo para el análisis y formulación de diagnósticos. Quizás debamos rescatar los aportes del método Socrático como un recurso en nuestros razonamientos.
- Debe fomentarse la cultura del esfuerzo antes que la cultura del error, la cual ha formado la perjudicial concepción de desechar los errores, sin evaluar sus causas y esfuerzos en solucionarlos.
- Debe fomentarse un comportamiento agresivo hacia el éxito comercial de las empresas, los nuevos desarrollos deben evaluarse bajo el enfoque de innovaciones tecnológicas.
- Deben propiciarse los comportamientos autónomos guiados de una sana iniciativa, que fortalezcan la capacidad empresarial de los individuos.

Todos estos contenidos deben concederse mediante reales metodologías de aprendizaje, centradas en la educación y aprendizaje en adultos. Es hora de retomar los principios pedagógicos para avanzar en la educación laboral.

Adicionalmente deben abrirse espacios para la investigación en modelos organizacionales, comportamientos sociales y tecnologías educativas laborales, que complementen los esfuerzos de las Empresas. No es factible concebir una cultura para el desarrollo, sin el soporte investigativo que bien pueden brindar las universidades. En este campo es mucho lo que hay por hacer en el país.

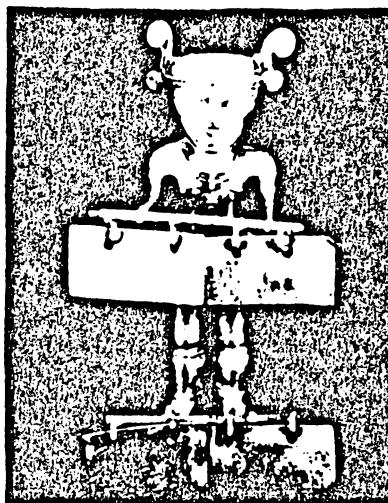
Preocupa realmente ver la facilidad con la que se ensayan modelos de mejoramiento organizacional en nuestras empresas, sin soportes científicos suficientes. Las facultades de ciencias empresariales y sociales no han abordado con rigor científico el uso de estos modelos. Son pocas las excepciones en las cuales haya evidencia de estarse investigando sobre los mecanismos de transferencia de tecnología, sobre el impacto de los factores idiosincráticos y sobre la etiología de la cultura del subdesarrollo, como elementos estructurales que gravitan sobre cualquier modelo organizacional en nuestras empresas colombianas.

El nuevo modelo educativo para nuestras organizaciones debe alimentarse de los hallazgos y recursos obtenidos de estas investigaciones. La empresa colombiana debe propiciar este esfuerzo científico, pero antes que nada, al interior de los centros académicos debe evaluarse su aporte real al desarrollo de la cultura organizacional.

9. LA DISCIPLINA COMO ELEMENTO INTEGRADOR

La indisciplina social es uno de los comportamientos más típicos de la cultura del subdesarrollo. Quizás ello se motive por la falta de consideración a los derechos del prójimo, por la ignorancia de las normas comunes y por la desconfianza en las decisiones ajenas. Estos son componentes estructurales propios de esa infeliz cultura. Obviamente al interior de nuestras organizaciones, ese rasgo cultural es manifiesto, de ahí que sea vital rescatar el sentido de la disciplina como un elemento integrador de soporte a los esfuerzos de mejoramiento.

Más que la disciplina como un instrumento de fuerza debe apelarse a la formación del sentido de autodisciplina en nuestras gentes. Es la fase ideal de este proceso de mejoramiento. Ninguna cultura se



Colgante
antropomorfo
con rasgos quimbayoides.

desarrolla sin disciplina. Nosotros no hemos apreciado los esfuerzos de otros pueblos en procura de su progreso, apoyados en fuertes nexos disciplinarios.



Infortunadamente los errores en la aplicación de modelos organizacionales han deteriorado el sentido de la disciplina, a tal punto que se ha mostrado como un elemento contradictorio en los enfoques participativos. No podemos confundir el interés por lograr una participación franca del personal en torno a los asuntos de su medio laboral, con la circunstancia de propiciar el irrespeto a las pautas de comportamiento social en la organización.

La disciplina se manifiesta esencialmente por medio de la presencia de cuatro valores en el comportamiento de los individuos: El compromiso, la seriedad, el cumplimiento y la permanencia. Estos cuatro elementos deben manifestarse cotidianamente tanto en los aspectos más triviales: el responder una llamada, el cumplir una pequeña promesa, el cumplir todos los horarios de citas, como en aquellos compromisos trascendentales: el interés en promover un cambio en la cultura organizacional o el garantizar el respeto a las órdenes impartidas.

En la promoción de una disciplina intensa, es fundamental el ejemplo de la dirección de las organizaciones. Cuando los núcleos sociales no están debidamente formados con criterios de autodisciplina, es funesto el mal ejemplo de los directivos. *¿Cómo promover el cumplimiento de un horario cuando el gerente es quien primero lo incumple?*

La disciplina es un valor esencial que debemos incorporar al catálogo de recursos para propiciar la cultura del desarrollo en nuestras organizaciones. Dada nuestra condición, somos poco amigos de este recurso; basta con ver el rasgo típico del empleado medio colombiano en torno al cumplimiento de horarios y compromisos. Esto es un indicador de nuestro grado de atraso cultural, y en cierta medida también nuestros precarios resultados en la aplicación de los modelos de mejoramiento. Este es otro campo en el cual debemos generar un proceso de autocritica. Nuestras organizaciones requieren de sus personas una mejor autodisciplina, un mayor sentido de sus responsabilidades.

10. NUEVOS ENFOQUES DE ORGANIZACION

El soporte global para esta nueva cultura corresponde al diseño de organizaciones más flexibles de mayor capacidad de adaptación que las actualmente ensayadas en el país.

Ha sido nociva en nuestra cultura empresarial, la creencia que el desarrollo es un objetivo alcanzable por el solo devenir de los acontecimientos, por la vía evolutiva. Ello no es así, el desarrollo es creación, es imaginación, es un objetivo factible cuando se orientan los esfuerzos hacia él. Esta concepción exige que el diseño de nuestras organizaciones esté ligado a los fines estratégicos y de largo plazo perseguidos por las empresas. Por ello un primer incremento para el diseño organizacional debe ser la aplicación del enfoque prospectivo, adicionalmente al interior de las organizaciones debe fomentarse la cultura de la planeación.

Nuestras organizaciones deben dar espacio al papel creativo de los individuos, lo cual debe manifestarse en la existencia de programas formales de desarrollo, planes para reducción de costos, programas para sustitución de importaciones, análisis integrales de vulnerabilidad tecnológica, política de fomento a la supervisión integral, incentivos reales para la innovación tecnológica, diseño participativo de puestos de



trabajo, planes para la recuperación del Know How no estructurado, es decir, no puede considerarse como una frase de cajón el interés en hacer de nuestras empresas, organizaciones que fomenten la iniciativa de los individuos. Debemos procurar que nuestras personas sean empresarios de su propio habitat laboral.

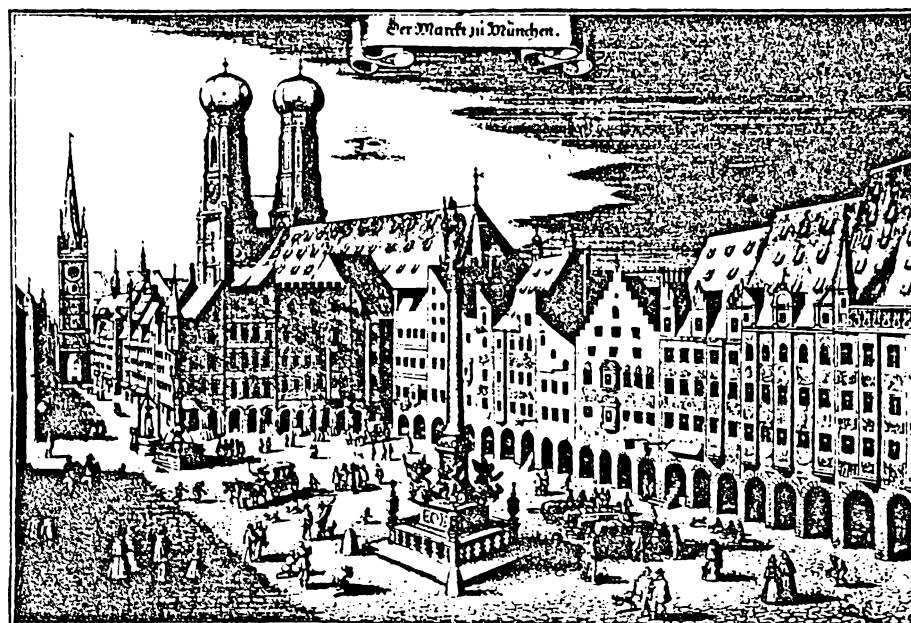
La visión de largo plazo, el soporte prospectivo, la persistencia en los propósitos de desarrollo, el reconocimiento de los instrumentos para gerenciar la cultura organizacional, son entre otros, los compromisos prioritarios para quienes dirigen las organizaciones.

11. COMENTARIO FINAL

Las anteriores reflexiones han tenido como propósito básico motivar la búsqueda de nuevos enfoques para el desarrollo de nuestras organizaciones. Indiscutiblemente la gente se puede entrenar técnicamente, pero es mucho más difícil desarrollar actitudes, por ello debemos procurar que todo el esfuerzo en tal sentido se oriente debidamente.

El fomento de la cultura para el desarrollo, el énfasis en la nueva cultura organizacional, son los desafíos que debe afrontar la gerencia colombiana. La aplicación de cualquier modelo de desarrollo, el énfasis en crear una cultura, debe medirse bajo el concepto de una inversión social.

Debemos simplificar las organizaciones, eliminar niveles jerárquicos para aproximar la dirección a la realidad de sus empresas. Un país que busca desarrollo no puede permitirse el lujo de tener gerentes aislados en cúpulas ficticias, sin conocimiento directo de la dinámica básica de sus negocios



Marienplatz (Plaza de Santa María)
Múnich
Grabado en cobre por Matthäus
Merian. 1644