



CAPÍTULO 4

EL CAMBIO CULTURAL: LA CULTURA DEL DISEÑO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1 LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Al revisar las nociones sobre cultura organizacional se puede ver que son tan diversas como las concepciones de cultura; sin embargo, la gran mayoría de los autores coinciden en que la cultura tiene elementos tangibles que se pueden percibir y otros intangibles que le subyacen:

“Explorar la cultura es como explorar un océano, en su superficie encontramos objetos, rituales, comportamientos. A más profundidad descubrimos las razones, los valores y las creencias que explican ese comportamiento, en el fondo encontramos los supuestos” (Biasca, 2001: 322).

La cultura de la organización ha sido estudiada por sociólogos, psicólogos, comunicadores y administradores llegando a caracterizaciones con múltiples variantes. Según Andrade, la cultura organizacional es el “conjunto de valores y creencias comúnmente aceptadas, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización” (1991: 109). No obstante, amplía el concepto al de sistema cultural que esta constituido por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él y un conjunto de manifestaciones culturales, o las expresiones y productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros. Dichas manifestaciones son clasificadas en:

- Manifestaciones conceptual-simbólicas: Corresponden a la filosofía organizacional (misión, visión, estrategias, objetivos, prioridades, programas), su aparato simbólico (imágenes, símbolos, metáforas, conceptos) y su mitología (héroes, hazañas e historia de la empresa).
- Manifestaciones conductuales: Se evidencian a través del lenguaje, el comportamiento, los rituales y las interacciones de los integrantes de la empresa.

- Manifestaciones estructurales: Están integradas por las políticas, procedimientos, normas, sistema de status interno y estructuras de poder en la organización.
- Manifestaciones materiales: Incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la empresa.
A través del análisis de estas manifestaciones se puede hacer un diagnóstico cultural de la organización.

A su vez, Álvarez se refiere a la cultura organizacional como el “conjunto de fenómenos resultantes de la acción humana en la organización” (1999:157), identificando tres grupos de fenómenos que coinciden con los subsistemas funcionales de la organización, por ejemplo; el subsistema administrativo coincide con las normas y los valores de la empresa que pueden ser explícitos o implícitos y son aquellos aspectos que regulan la conducta de los miembros de la organización.

El subsistema tecnológico corresponde con la tecnología o el conjunto de instrumentos y procesos utilizados en las áreas que se realizan dentro de la organización y aquellas que la vinculan con su medio, como maquinarias, equipos, recursos materiales, redes de comunicación, lenguaje de la actividad, división del trabajo, de la estructura de la organización y otros.

Y el tercer subsistema es el social, que coincide con el carácter de la organización, es decir, las conductas afectivas-volitivas espontáneas de los miembros y que expresan su modo de ser en su conjunto.

Toda vez que las diversas áreas de la organización tienen su cultura, resulta relevante identificar las subculturas dentro de la misma. Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, la cultura de la organización se puede sintetizar en el esquema de la Fig.16:

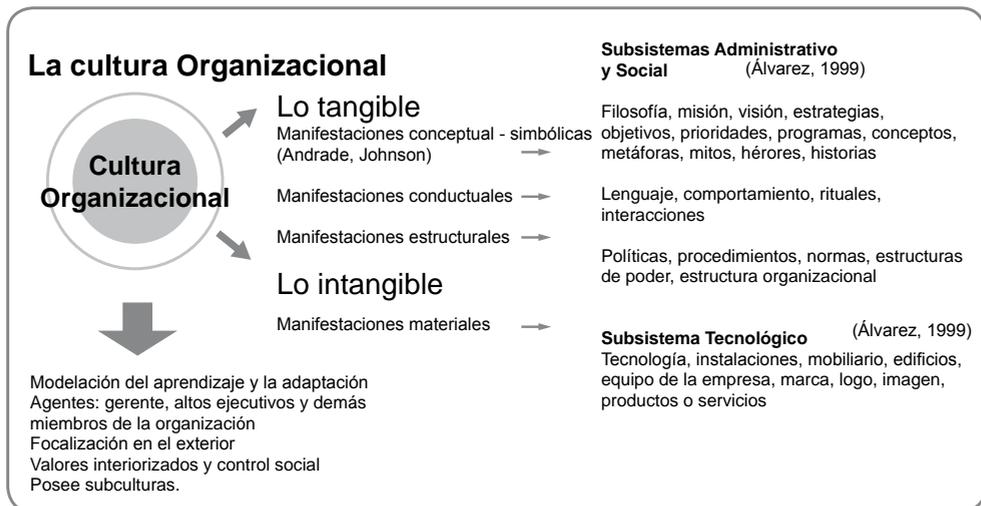


Fig. 16. La Cultura Organizacional.



4.2 RECONOCIMIENTO DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Ya varios teóricos han señalado que el reconocimiento de la cultura de la organización es importante porque tiene una poderosa influencia tanto en sus miembros como en el desempeño de la compañía, así como en la ejecución de la estrategia.

La cultura organizacional se constituye en un activo que contribuye a la implantación de la estrategia de la empresa –(Andrade, 1991)-, que distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones, - (Gagliardi, 1986)-, que posibilita crear un ambiente de coordinación para facilitar el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos –(Ouchi, 1983) -. Además, permite que la gente se una en torno a un propósito común, lograr un desempeño superior y transmitir habilidades de otros - (Hickman y Silva, 1992), lo cual tiene un efecto importante en el éxito de los negocios- (Deal y Kennedy, 1985), de tal manera que influye en la efectividad de la empresa. (Deninson, 1991).

Para identificar cómo se caracteriza la cultura de una determinada empresa se pueden utilizar instrumentos como la Web Cultural (Gerry Johnson, 1997), la cual es una herramienta de representación gráfica de los supuestos o paradigmas de las organizaciones y sus manifestaciones físicas en la cultura (Ver anexo 1).

Los elementos integrantes de la Web Cultural son los paradigmas o verdades aceptadas en discusión en la empresa; las rutinas o comportamientos para hacer las cosas; los rituales o actos especiales donde la empresa enfatiza lo que es importante para ella; las historias o narraciones de sus costumbres y rituales; los símbolos o logos, edificios, terminología utilizada; las estructuras de poder que pueden estar referidas a la antigüedad o experiencia de sus miembros; los sistemas de control y recompensas y finalmente, la estructura organizacional que define las relaciones.

Es necesario aclarar que la aplicación de estos instrumentos para indagar acerca de la cultura organizacional en la pequeña y mediana empresa, si bien se convierte en una guía, no puede ser utilizada de manera literal, porque muchas veces los miembros de la organización no tienen conciencia de estos aspectos, por lo cual no les resulta fácil explicitarlos, aunque ya los tienen incorporados en su cotidianidad, por ejemplo, los símbolos, que en algunos casos van mucho más allá de los logos.

El instrumento sirve para hacer un registro de los diferentes aspectos analizados y poderlos visualizar como un todo.



De otra parte, cabe señalar cuatro aspectos que Deninson (1991) apunta como muy importantes dentro la cultura organizacional y que tienen impacto en la efectividad de la empresa, sobre los cuales es necesario trabajar para llevar a cabo cualquier tipo de transformación cultural. Estos son: participación, consistencia, adaptabilidad y misión (Ver anexo 2).

La participación consiste en la utilización del conocimiento y las habilidades de todos los miembros de la organización para la creación de la ventaja competitiva. Impacta en la efectividad a través de procesos informales y estructuras formales.

La consistencia es la comprensión de valores y normas compartidas así como la socialización en los nuevos miembros. Actúa en la efectividad a través de la integración normativa y la posibilidad de predecir los sistemas de la organización.

La adaptabilidad consiste en mantener la ventaja competitiva a través de la apertura a ideas nuevas y la búsqueda de fuentes de ventaja, incorporándolas de manera rápida en la empresa. Influye en la efectividad a través de la flexibilidad interna y teniendo una focalización centrada en el exterior de la organización.

La misión consiste en tener un plan estratégico bajo una dirección clara, más que repetir viejas fórmulas y expresarlo de manera que tenga sentido para los miembros. Impacta en la efectividad ofreciendo significado y dirección.

4.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS SUSTENTADAS EN EL DISEÑO

Las empresas que se han apoyado estratégicamente en el diseño han logrado posicionarse en el mercado y en la mente de los compradores, utilizando el diseño como una filosofía interna y de actuación hacia el exterior. Aquellas que han comprendido el valor estratégico que tiene el diseño han logrado su vinculación en los negocios como parte de su cultura organizacional de múltiples maneras.

Ejemplo de ello lo representa el caso de Lamy, empresa alemana dedicada al diseño de “herramientas de escritura”, en la cual los objetivos de la compañía son convertidos en objetivos de diseño. El objetivo estratégico es que los productos Lamy deben ser “innovadores, prácticos y estéticos, una solución de alta calidad”. Para lo cual se trazan pautas de diseño claras que incluyen la especificación precisa del grupo al cual va dirigido el producto. En consecuencia, las innovaciones técnicas como las del diseño son el resultado de la continuidad de la estrategia de productos.

Lamy expresa su cultura corporativa centrada en la orientación al consumidor, la creatividad y la co-operatividad. Asume las mejores soluciones como aquellas que se corresponden con la identificación de los requerimientos y problemas de los consumidores; la creatividad, como el atrevimiento para cambiar y desarrollar nuevas cosas; y la co-operatividad, como el reconocimiento individual de cada miembro como parte de un mismo equipo, filosofía que se extiende también a los aliados en el mercado. Lamy es una empresa reconocida por sus más de cuarenta años de productos para la escritura con mucho diseño, a través de los cuales ha contado con la participación de prestigiosos diseñadores.



Foto 12. Línea de productos diseñados por Naoto Fukasawa para Lamy (Fuente: Lamy)

Otro ejemplo es la empresa danesa Dyrup, una fábrica de tintes para madera con varias marcas en el mercado. Dyrup entiende que una empresa no es sólo un mecanismo para ganar dinero, sino que es también un organismo vivo, cuya naturaleza es comprendida únicamente si se le considera desde el punto de vista del arte, el diseño, la cultura, la sociología y la teoría organizativa. Todo ello forma una unidad que ellos denominan “diseño total”. Recientemente desarrolló un set de pinturas con sus herramientas complementarias al estilo de la diseñadora de indumentaria Agatha Ruiz de la Prada, quien se vinculó con el proyecto que, en este caso se fundamentaba en la idea de “vestir la casa” y desarrollaron todo un catálogo con las propuestas para los diferentes ambientes, marcando tendencia en materia de decoración.



Foto 13. Productos de la marca Dyrup diseñados por Agatha Ruiz de la Prada. (Fuente: Dyrup)

Kartell es otro ejemplo de empresa fundamentada en el diseño. Es italiana y sus productos hablan de la cultura de la compañía, que desde sus orígenes ha tenido un enfoque totalmente innovador para proyectar sus artículos desarrollados en plástico para el hogar, basados en la investigación tecnológica y en el diseño. A lo largo de sus más de 55 años de historia ha contado con la participación de importantes y prestigiosos diseñadores de todo el mundo en la creación de sus productos, que son reflejo del lenguaje y de la época en que fueron creados, englobando valores y mensajes que aún hoy los hacen contemporáneos. Esto le ha merecido el reconocimiento de muchos premios de diseño.



Foto 14. Mesas diseñadas por Patricia Urquiola para Kartell. (Fuente: Kartell)

En síntesis, se podría decir que una empresa que tiene claro el papel que cumple el diseño como elemento estratégico de innovación y valor, puede apoyarse en la tecnología como instrumento para desarrollar productos que poseen una resignificación para el consumidor a través de sus propiedades estéticas, funcionales y simbólicas; amplía su oferta de productos mediante la vinculación de diseñadores de diversas áreas en proyectos que marcan tendencia y responden a nuevos gustos de los usuarios, produciendo un efecto sinérgico; utiliza la creatividad y el trabajo colaborativo de todos sus miembros para el desarrollo de mejores productos o servicios que respondan a las expectativas de los clientes; asume que el diseño abarca la totalidad de la compañía contribuyendo con su calidad, y utiliza el diseño como un mecanismo de comunicación de su imagen y de su cultura.

Los ejemplos anteriores son de empresas grandes (Fig. 17) y con amplia trayectoria en el mercado; sin embargo, se puede pensar que en compañías más pequeñas es posible implementar estrategias y ejemplos similares en una menor escala, dadas sus condiciones particulares.



Fig. 17. Cultura organizacional de empresas sustentadas en diseño

4.4 EL CAMBIO EN LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN HACIA LA INCORPORACIÓN DE LA CULTURA DEL DISEÑO

Según el estudio de casos de Deninson (1991) en varias empresas importantes, el cambio cultural en una organización ocurre como respuesta a las demandas del ambiente del negocio, correspondiendo en la mayoría de las ocasiones a transformaciones orientadas a la adaptación. Son impulsados por una crisis de misión y estrategia más que por una intención interna. Además las culturas se modifican cuando se cree en la utilidad de asumir una determinada dirección que llega a aceptarse ampliamente dentro de los miembros de la empresa.

El cambio cultural significa también la aparición de nuevos actores en el liderazgo, más que un cambio de mentalidad de las cabezas actuales.

El estudio también encontró que las culturas tienen inercia y evolucionan muy lentamente, lo que hace que la transformación planificada no se ajuste a todos los casos. Generalmente el cambio cultural es como “desviar un río más que represarlo o darle una nueva ruta”. Reconoce que las organizaciones tienen una alta capacidad de cambiar por adaptación; muchas habían incorporado al menos una modificación en una década. El cambio en la cultura de la organización llevó a un aumento de las capacidades y efectividad de las empresas.

El estudio se realizó en compañías grandes donde una década es poco tiempo para que se institucionalice un cambio, esto debido a que mientras más grande sea la organización mayor es su inercia.

Lo anterior daría a pensar que en las PyMes el cambio cultural puede producirse de una manera más ágil y que implicaría la participación de nuevos actores en el liderazgo. En el caso de la integración de la cultura del diseño, son los diseñadores los llamados a asumir ese papel de liderazgo, a partir de la consolidación de un discurso y unos objetivos articulados con la estrategia empresarial.

A la vez, el estudio deja ver que la cultura de la organización se puede manejar a partir del vínculo entre los valores fundamentales, los sistemas de la organización y los procesos de adaptación. Esto implica un desafío para la gerencia de entender el proceso por el cual el aprendizaje se traduce en mayor capacidad organizacional, y sumar a ello una comprensión del uso de esa capacidad a futuras adaptaciones. Es decir, que manejar la cultura “es un proceso de moldear el aprendizaje que surge a medida que se adapta la organización” Denison (1991,177).

En relación con el proceso innovador y de diseño en la organización, Jordi Montaña señala que: “la organización de la innovación en la empresa moderna pasa por minimizar la burocracia y la división de los departamentos como compartimentos estancos. El éxito comercial está determinado por la interacción entre marketing, investigación, producción y tecnología por un lado, y por los cambios del entorno por el otro” (2005:15).

De allí que sea necesario integrar el trabajo colaborativo en la empresa en lo relacionado con proyectos innovadores, contando ya con el apoyo de la gerencia, de tal manera que la responsabilidad de la innovación sea de varias personas, quienes necesitan estar en permanente comunicación. Esto requiere de una visión compartida, en términos de Hamel y Prahalad (1998), para que no se trabaje por objetivos parciales e independientes, sino con esfuerzos aunados y encaminados a un mismo fin. En esta tarea, el diseñador es una persona integradora estratégicamente de la actividad del diseño con las demás áreas funcionales implicadas en el proceso innovador.

Las empresas que integran la cultura del diseño lo hacen desde el uso estratégico del diseño; al respecto Montaña (2007:31) afirma que:

“Las empresas tienen que tener una estrategia de diseño directamente vinculada con la estrategia corporativa y hay que identificar la contribución del diseño con los objetivos de la empresa. En síntesis, se trata de ver qué papel tiene el diseño dentro de la estrategia empresarial, cuál es la estrategia de desarrollo de nuevos productos, cuál es la estrategia de la marca, cómo interviene el diseño en los diferentes instrumentos para la creación de la marca y cómo se planifica el proceso de diseño. Esta estrategia tiene que definir los recursos que hay que asignar, el posicionamiento de los productos, las colaboraciones con estudios externos, el aseguramiento de los objetivos de la estrategia corporativa, etc”.



Es decir, el uso estratégico del diseño implica el compromiso de diversas áreas de la organización y que redundan en diversos aspectos concernientes a la totalidad de la oferta de valor de la empresa.

Tom Peters (2005:28) señala 17 principios que aplican las empresas orientadas al diseño, de las cuales se resaltan algunos: Las empresas que usan el diseño, estratégicamente utilizan el lenguaje emotivo del diseño, hablan abiertamente de la concienciación por el diseño en sus culturas corporativas y trabajan, de manera sistemática y programada, para asegurar que se incentive; el diseñador jefe es miembro del consejo directivo o al menos, miembro del comité ejecutivo (el rango no importa); el diseño está presente en todas sus instalaciones y actividades internas y externas donde el mensaje es: El diseño es parte de nuestra personalidad; y realizan una “auditoría del diseño” anual o bianualmente y publican los resultados de la misma en la memoria o informe anual de la empresa.

La integración de la cultura del diseño en la organización PyMe es el resultado del desarrollo de la capacidad de aprendizaje, del desarrollo de competencias orientadas al diseño, del trabajo coordinado en equipos, de llevar adelante varios procesos y de destinar recursos económicos y humanos para las actividades de diseño. En el caso de la innovación, además de todo lo anterior, requiere también que la empresa esté dispuesta a correr riesgos.

En el caso de la incorporación de la cultura del diseño en la organización, el aprendizaje debe estar encaminado al reconocimiento de los valores, los aportes, el lenguaje y la actividad proyectual propios del diseño, vinculados a la estrategia de la organización para potenciar su orientación competitiva en el mercado y atender mejor el compromiso con sus diferentes stakeholders.

Otro de los aportes del estudio es la definición del papel fundamental de la gerencia en la cultura organizacional. El gerente es un actor muy importante para la creación de la cultura porque el liderazgo y la acción gerencial refuerzan valores claves de la empresa.

Además, la gerencia debe comprender que la cultura es un sistema consensual de regulación que va más allá del control burocrático o administrativo, es decir, la cultura no se produce por mandato sino por una interiorización de valores compartidos que llevan a que se origine un sistema implícito de control social, en el cual la gente actúa en virtud de dichos valores y no por un control externo. El desafío para la gerencia y los altos ejecutivos es crear un sistema cultural de valores interiorizados y de control social, que los libere de algunas demandas de supervisión constante y del control administrativo de la organización:

“La gerencia de la cultura es una estrategia a largo plazo y un activo difícil de cultivar.” Denison (1991: 177). A la vez, cultivar el diseño en la organización



requiere de un compromiso de la gerencia, pero también se constituye en un proceso de largo plazo y en una tarea difícil por las circunstancias señaladas inicialmente.

Para ello, es necesario considerar las dimensiones de los cambios, sean pequeños, medianos o grandes y sus repercusiones; en este sentido, lo que los expertos recomiendan es hacer pequeños cambios de manera participativa.

Al respecto, Kim y Mauborgne (2005) señalan que para llevar a cabo el cambio es necesario tener un proceso equitativo mediante la participación de las personas en las decisiones estratégicas, solicitándoles sus ideas y permitiéndoles refutar los supuestos de los demás; explicando la razón de las decisiones definitivas y comunicando claramente las expectativas para los demás miembros de la empresa. Lo anterior hace que las personas estén dispuestas a cooperar con la estrategia y que se pueda crear la confianza, el compromiso y la cooperación voluntaria, necesarios para implementar el cambio estratégico. No obstante su dificultad, es una tarea que bien vale la pena por los resultados que se pueden alcanzar. Este es el desafío que deben afrontar los empresarios de las PyMEs del AMCO.