

PERSONAS: ENSAYO

Cultura Organizacional e Innovación

Organizational Culture and Innovation

Edición Nº 19 – Mayo de 2014

Artículo Recibido: Octubre 07 de 2013

Aprobado: Mayo 05 de 2014

AUTOR

Patricio Ayala Espinoza

Docente Facultades de Administración y Economía., Tecnológica y Ciencias Médicas,
Universidad de Santiago de Chile.

Magister Gerencia Pública, Universidad de Santiago de Chile.

Santiago, Chile.

Correo electrónico: patricio.ayala@usach.cl

RESUMEN

Las teorías del comportamiento humano, han dado cuenta de la importancia que tienen las personas en las organizaciones, pero además de ello, estas mismas teorías han dado cuenta que las organizaciones son parte importante de las personas, en especial al momento de buscar la tan ansiada autorrealización; las organizaciones han dado esta opción por medio de las características propias que tienen, dando cuenta así de lo que se ha pasado a llamar “cultura organizacional”, que al igual que cualquier pueblo o nación reúne costumbres, creencias, practicas, etc.; ligado a estas dos opciones, tanto en la cultura organizacional como la autorrealización, nace el espacio para la creación y la innovación. ¿Qué tanto entrega la cultura organizacional a la autorrealización y por ende en este caso a la innovación? Es la pregunta esencial del presente ensayo.

PALABRAS CLAVES: Cultura organizacional, autorrealización, innovación, escala de necesidades.

ABSTRACT

Theories of human behavior, have realized the importance of people in organizations, but in addition, these same theories have realized that organizations are an important part of people, especially when seeking the longed self-realization; organizations have given this option by means of the characteristics they have, resulting in what has been called "organizational culture", which like any people or nation meets customs, beliefs, practices, etc..; linked to these two options, both in organizational culture as the self-born space for creation and innovation. How much delivery organizational culture to self-realization and therefore in this case to innovation? It is the essential question of this essay.

KEYWORDS: Organizational culture, self-realization, innovation, scale of needs.

INTRODUCCION

Cuando Adam Smith escribe en 1776 “La Riqueza de las Naciones” (titulo original “Una Investigación Sobre la Naturaleza y Causa de la Riqueza de las Naciones”); apunta en el comienzo de su obra lo siguiente: “una gran parte de las maquinarias empleadas en aquellas manufacturas en que se halla muy subdividido el trabajo, fueron en su origen inventos de algún artesano, que embebido siempre en una simple operación, hizo conspirar todas sus ideas en busca del método y medio más fácil de hacerla y perfeccionarla”(Smith.1776:15-16). Tal vez lo anterior sea uno de los primeros comentarios documentados de lo que la innovación implicaba al interior de las organizaciones, haciendo referencia explícita a que los cambios estaban directamente relacionados con las personas que trabajaban al interior de la industria en aquellos tiempos.

Estos cambios en el ámbito de la industria y de las organizaciones han sido posibles gracias a que personas como las que describe Smith en 1776, fueron capaces de insertar cambios certeros en el modo de hacer las cosas, pero hay preguntas que nacen al respecto, como por ejemplo ¿fueron o son las personas las que hacen los cambios? ¿Fueron o son las organizaciones en su conjunto la que hicieron los cambios? ¿Qué es en definitiva lo que permite que una organización, independiente de su naturaleza,

realice cambios que le permitan mantenerse en los mercados o liderar innovaciones tecnológicas que afectan al ser humano en su conjunto? Como respuestas iniciales se podría decir que son las personas, son las políticas propias de las organizaciones, son los líderes al interior de estas organizaciones o son las prácticas que tiene una organización para realizar cambios sin perder la visión o misión que esta tenga, la revisión del desarrollo del pensamiento administrativo a través del tiempo puede dar luces de cómo es que este proceso se desarrolla y da fuerza así al postulado de Smith en 1776.

CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACION

Al hacer un examen de la literatura relacionada, es posible encontrar al menos dos corriente de pensamiento que revisa la forma en cómo se comportan las personas en las organizaciones, por un lado la “teoría del comportamiento en la administración” y la “teoría del desarrollo organizacional” (Chiavenato,1995).

Para poner el contexto, es a partir de los años 50 en donde se comienza a desarrollar la “teoría del comportamiento en la administración” que conlleva nuevas ideas que se introducen en la teoría administrativa, ideas que se basan en el comportamiento humano, y que son tomadas principalmente desde las ciencias de la conducta en la psicología organizacional, como lo señala Chiavenato (1995), las siguientes son las conclusiones:

1. *El hombre es un animal social dotado de necesidades:* la más sobresaliente, la que dice con relación con el “ser gregario”, condición que le permite desarrollar relaciones cooperativas e interdependientes que le permiten vivir en grupos o en organizaciones sociales.
2. *El hombre es un animal dotado de un sistema psíquico* y tiene capacidades de organizar sus percepciones en un todo integrado.
3. *El hombre tiene capacidad de articular lenguaje con raciocinio abstracto;* es decir el hombre tiene capacidad para comunicarse.

4. *El hombre es un animal dotado de aptitudes para aprender:* puede cambiar su comportamiento y actitudes hacia estándares más elevados y eficaces.
5. *El comportamiento humano está orientado hacia objetivos muy complejos y variables.*
6. *el hombre se caracteriza por un patrón dual de comportamiento:* puede cooperar, pero también puede competir con los otros.

El origen de esta teoría, puede ser considerada fundamental para los fines de la innovación, teniendo sus postulados inicio en las siguientes ideas:

- Una oposición a la teoría clásica, que era la imperante en esos años (finales de los 40 y comienzo de los 50 del siglo pasado), por parte de la teoría de las relaciones humanas que deriva paulatinamente a la teoría del comportamiento.
- La teoría del comportamiento hace un replanteamiento importante a los postulados de la teoría de las relaciones humanas.
- La crítica a la teoría clásica es severa; haciendo su principal afrenta a lo que es la organización formal, los principios generales de la administración, los conceptos de autoridad formal entre otras críticas a los autores clásicos.
- Quizás una de las más importantes críticas es la que se le hace a la teoría de la burocracia referida al “modelo maquina” que esta hace al referirse a la organización.

Una de las ideas principales de esta teoría es que para poder dar explicación a la forma en cómo se comportan las personas dentro de la organización, se hace ineludible hacer una referencia de lo que es la “motivación humana” y al respecto revisar la postura que Abraham H. Maslow propone en 1954, cuando señala que las necesidades tienen una jerarquización, representándolas por medio de una pirámide, estando en la base las necesidades inferiores (necesidades fisiológicas) y en la cima de la pirámide las necesidades más elevadas (necesidades de autorrealización).

En este caso particular se quiere poner el énfasis en las necesidades de estima y de autorrealización; en donde para las primeras el sentimiento de autoconfianza es altamente necesario al momento de plantear cambios y cuando refiero cambios, estoy

planteando la idea de innovar para mejorar los procesos o las tecnologías con las cuales se trabaja sin importar la naturaleza de estos; el que una persona se vea frustrado, finalmente tendrá sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia o desamparo, provocando así una menor productividad y las posibilidad de presentar mejoras en las líneas de producción pueden ser nulas o muy menores a los objetivos que se puede plantear tanto la organización como el individuo mismo.

En cuanto a las necesidades de autorrealización, al estar en la cima de la pirámide se convierten en las de mayor importancia, pues muestran la necesidad del individuo de mostrar sus máximas potencialidades y se ha expresado siempre de la forma en que el individuo quiere ser más de lo que es. El punto en ambos casos es que las necesidades en los seres humanos toman diferentes matices y la manera en que se manifiestan son variadas y a veces muy complejas; convirtiéndose en un verdadero desafío para quienes buscan en el interior de las organizaciones los cambios que ayuden en la transformación de líneas productivas o tecnologías que hagan más y más competitivas a las industrias.

El análisis puede seguir con lo planteado por Herzberg, con su teoría de los factores higiénicos (extrínsecos) y motivacionales (intrínsecos). Este autor destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional (Chiavenato, 1995:528); argumentos esenciales al momento de debatir que tanto es la organización u otros los que permiten a los individuos desarrollar las ideas que mejoran la productividad, el mismo autor señala que “es el enriquecimiento de tareas lo que trae efectos altamente deseables como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo y la reducción de la rotación de personal” (Chiavenato, 1995:529).

De acuerdo a lo planteado con anterioridad, los individuos, sus “individualidades”, sus motivaciones, van creando al unirse entre ellos, las organizaciones, Chester Barnard en 1939, escribe un libro en donde propone que las organizaciones se crean a partir de la cooperación de los individuos; “las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas, para poder alcanzar sus objetivos con mayor

facilidad. En las interacciones humanas, las personas ejercen mutua influencia, originándose así las relaciones sociales. Gracias a las diferencias individuales, cada persona tiene sus propias características, sus capacidades y sus limitaciones. Para poder superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades, las personas necesitan cooperar entre sí para alcanzar sus objetivos con mayor facilidad. A través de la participación personal y de la cooperación entre las personas surgen las organizaciones” (Chiavenato, 1995:547).

Barnard señala que una organización solo existe cuando se dan tres condiciones (Chiavenato, 1995:547)

- a) “Interacción entre dos o más personas”;
- b) “Deseo y disposición para la cooperación”;
- c) “Finalidad de alcanzar algún objetivo común”.

El autor propone como elemento principal en la organización a la “cooperación”, es decir el aporte que cada persona entregue para lograr los objetivos comunes, dando así mayores grados de satisfacción o insatisfacción según sea percibido por cada uno de ellos.

La segunda corriente de pensamiento, la denominada “Teoría del Desarrollo Organizacional”, surge en los años 60, no solo como el resultado de un único autor; sino como una compleja acumulación de ideas relacionadas con el comportamiento del hombre en las organizaciones, “el estudio de la estructura, por un lado, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones por otro” (Chiavenato, 1995:582-586).

Así entonces, dentro de los conceptos que el Desarrollo Organizacional entrega para una mejor comprensión de las organizaciones, es el concepto de “cultura organizacional” el que importan en el contexto de la temática que se está tratando (Chiavenato, 1988:512-517).

Ya se ha visto que la existencia de la organización esta principalmente basada en la existencia de los individuos que interactúan dentro de ella, y que buscan de acuerdo a sus necesidades el logro de objetivos individuales para satisfacerlas, lo que a su vez

conlleva a cumplir objetivos comunes con otros individuos, lo que permite alcanzar los objetivos que tiene la organización, la interacción de los individuos finalmente se hace de una forma determinada, variando de organización en organización; dando como resultado lo que se da en denominar “la cultura organizacional”.

Al respecto Katz y Khan referenciado por Chiavenato presentan la siguiente idea: *“toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabús, costumbres y estilos, el clima, o cultura, del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y de creencias colectivos que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo”* (Chiavenato, 1988:22).

Es posible inferir en este punto que los gestores de culturas organizacionales, emprenden el desarrollo de su personal capacitándolo, fijando sus objetivos y dándoles recompensas por el buen rendimiento que tengan respecto de los objetivos globales de la organización; se señala que “para perpetuar la cultura, cada empleado transmitirá a los nuevos empleados los rasgos de la cultura de la organización que él o ellos más valoran. Un buen ejemplo son los japoneses y la forma en como han traspasado a sus empleados principios tales como la lealtad, el compromiso, los altos estándares de calidad y la participación en grupo, entre otros; así entonces los empleados japoneses están imbuidos de un sentido de identidad y de pertenencia (Ivancevich y otros, 1997).

La cultura organizacional puede caracterizarse de la siguiente manera: *“Dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente*

apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización” (González y Parra, 2008).

Ahora bien, ¿cómo entonces se hace posible una combinación entre lo que busca la cultura organizacional y lo que en definitiva es necesario para que exista una cultura de la innovación, la cual permitirá como se ha dicho antes, hacer que la organización alcance sus objetivos, logre una mayor productividad y se convierta en líder dentro de su ámbito de producción, sin dejar de lado al autorrealización que buscan las personas al pertenecer a una organización productiva?

Si el objetivo principal de las organizaciones hoy en día es tener ventajas competitivas, dada las condiciones que presenta el mercado a nivel mundial, entonces es posible dar a la innovación un rol importante como germen de este objetivo, pero no es necesariamente la cultura organizacional la que da esta opción, sino más bien el tipo de organización en la cual esta cultura este inserta.

Antes de seguir, uno de los autores consultados define la innovación de la siguiente manera: *“innovación es la generación de una nueva idea y su incorporación en un nuevo producto, proceso o servicio, que lleve al crecimiento económico nacional, a aumentar el empleo y a originar beneficios”* (Ivancevich y otros, 1997:713). Con esta definición es obvio que los procesos de innovación serán diferentes de acuerdo al tipo de organización productiva de que se trate, el tiempo que se tome en implementar un cambio y también puede depender del tipo de bien o servicio que se entregue.

¿Cómo entonces es que la cultura organizacional incurre en la innovación? La respuesta puede estar en alguna de las siguientes opciones que tiene directa relación con un aspecto novedoso de la administración como lo es la “gestión de las personas creativas”; la siguiente tabla muestra cuales son algunas de las características propias de estas personas, que siendo bien gestionadas pueden dar resultados exitosos no solo a la empresa, sino que también a ellos mismos, haciendo que el postulado de Maslow se haga tangible.

	ITEM	DESCRIPCIÓN
1	Conocimiento	Las personas creativas pasan muchos años dominando el campo que han elegido.
2	Educación	La educación no aumenta la creatividad. La educación que hace hincapié en la lógica tiende a reprimir la creatividad.
3	Inteligencia	Las personas creativas no tienen necesariamente coeficientes mentales elevados. Se ha comprobado que las personas creativas poseen las siguientes habilidades intelectuales: sensibilidad respecto de los problemas, flexibilidad para asociar objetos, pensar más en imágenes que en palabras y sintetizar información.
4	Personalidad	Las personas creativas sin típicamente amantes del riesgo, son independientes, persistentes, altamente motivadas, escépticas, abiertas a nuevas ideas, capaces de tolerar la ambigüedad, seguras de sí mismas y capaces de soportar el aislamiento. Poseen también un fuerte sentido del humor y es difícil entenderse con ellas.
5	Niñez	Las personas creativas, por lo general, han tenido una niñez marcada por la diversidad.
6	Costumbres Sociales	Contrariamente a los estereotipos, las personas creativas no son introvertidas. Las personas creativas tienden a ser sociables y disfrutan alternando con sus colegas.

GESTION: CALIDAD Y COMPETITIVIDAD (Ivancevich, y otros, 1997:738)

Ahora bien este tipo de personas podría funcionar de manera diferente si pusiéramos por ejemplo la propuesta entregada por Cameron y Quinn (1999) conocida como el “Modelo de Valores en Competencia”, reconociendo al menos cuatro tipos de culturas organizacionales que se mueven en dos dimensiones: la primera es la estabilidad versus la flexibilidad en donde la organización considerará más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). La segunda dimensión propone dos valores que se contraponen, que la empresa tenga sus orientaciones hacia las personas y sus procesos, es decir se preocupe de lo interno o por el contrario, que su orientación este dada hacia los clientes, competidores y entorno en general o en otras palabras su orientación sea relacionada con lo externo; estas dos dimensiones dan origen a cuatro tipos de cultura según el autor: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

En cada uno de los casos es posible fomentar la innovación, si se toma en cuenta al menos los siguientes puntos según lo señala Ivancevich (1997:740):

1. Desarrollar una aceptación al cambio: Los miembros de la organización han de persuadirse de que el cambio les beneficiará a ellos y a la organización.
2. Fomentar las ideas nuevas: Los gestores de la organización, desde la cúpula directiva hasta los supervisores en la línea de base, han de dejar claro con palabras y hechos que recibirán con agrado nuevos enfoques.
3. Permitir la mayor interacción: Se fomenta un clima permisivo, creativo, dando a las personas la oportunidad de interactuar con los miembros de su grupo y con los otros grupos.
4. Ser tolerante con los fallos: Muchas ideas nuevas terminan mostrándose poco prácticas o inútiles.
5. Proponer objetivos claros y libertad para alcanzarlos: La creatividad de los miembros de la organización ha de tener una finalidad y una dirección.
6. Ofrecer reconocimiento: Los individuos creativos están motivados para trabajar intensamente en las tareas que suscitan su interés.

De lo anterior, quizás el punto que más puede ayudar al progreso de una organización con el desarrollo de una cultura proclive a la innovación, sea definitivamente el punto tres, y que se relaciona directamente con la flexibilidad y los espacios necesarios para realizar procesos que mejoren la competitividad de la empresa, pues al fin de cuenta ese es el objetivo final de llevar adelante espacios que fomenten la creatividad. Ahora bien, donde podríamos encontrar la posición contraria a esta postura, en este caso sería la falta de inversión para crear los espacios que permitan la innovación, por consiguiente, una cultura organizacional adecuada, las personas libres para crear y presentar sus iniciativas de innovación, las instancias requeridas más inversión, entonces se lograrán los resultados buscados, pero aún falta un elemento crucial.

Este elemento crucial en palabras de Pablo Illanes Frontaura (1996:132) debela lo siguiente: *“la cultura organizacional es la fisonomía de la organización, es su propia personalidad, dada por un conjunto de valores, políticas, hábitos y particularidades legitimadas. Es una suma sinérgica de estilos de administración de sus ejecutivos, que a su vez influyen en los estilos de éstos... En síntesis, el conocimiento de la cultura*

organizacional por parte del ejecutivo resulta medular, porque representa el punto de partida y a la vez el entorno de sus decisiones. El ignorar este marco de referencia eleva la incertidumbre de una decisión y amenaza su efectividad”.

En definitiva, pueden estar todos los elementos para el desarrollo de las nuevas ideas, pero si este último elemento, es decir el gestor, quien toma la decisión no está convencido del desarrollo de las personas, del desarrollo de su organización y no propone en sus postulados la impronta de las nuevas ideas como eje central de su gestión, será imposible que en el futuro su organización se convierta en fuente de innovación permanente, creando así la respectiva cadena de valor.

CONCLUSIONES

La responsabilidad de propiciar una cultura organizacional proclive a la innovación depende de quienes toman las decisiones y de la forma en como estos se dan cuenta de las oportunidades que se tienen, si bien los desafíos están para todos, serán los directivos que velan por los intereses y los objetivos de los inversionistas, quienes han riesgo de sus propias oportunidades tomaran las decisiones finales, serán quienes tendrán en sus manos el éxito o fracaso del emprendimiento o la innovación; son quienes definitivamente tienen la oportunidad de llevar a la sociedad el valor agregado de una nueva tecnología, la que en su momento puede generar la riqueza que tantos pueblos y sociedades buscan.

La observación que hace Smith en su texto “La Riqueza de las Naciones” y que da comienzo a este trabajo; me hace pensar que en su visión de futuro, efectivamente vio que la verdadera riqueza estaba en las personas que están dentro de una organización y que es a través de ellos que es posible alcanzar los cambios necesarios para generar un capital que va más allá del material; el desarrollo de las personas es vital para que las organizaciones logren sus principales objetivos y y que además estos estén acorde a los objetivos que tienen las propias personas. Las grandes industrias generan las riquezas, precisamente porque dentro de ellas se crean las instancias necesarias para que los elementos culturales propios de cada organización den la oportunidad a sus

empleados para que esto suceda; teniendo en cuenta un elemento de vital importancia, como lo es aquel que toma las decisiones finales.

Quienes toman las decisiones deben estar conscientes de al menos los siguientes aspectos para hacer propicia la acción de innovar: tener percepción de las realidades que vive el mundo hoy día (oportunidades), estar altamente motivados y dispuestos a un aprendizaje permanente frente al cambio, manejar sus emocionalidades y la emocionalidad de quienes dirige para enfrentar los cambios, desarrollar nuevas destrezas que le permitan saber cuáles son los puntos fuertes y débiles del desarrollo cultural de sus organizaciones, el interés permanente de incluir a otros dada la cantidad de información con la cual debe trabajar permanentemente y sobre la cual debe tomar decisiones y por último deberá hacer posible que el liderazgo no solo este centrado en él, sino que además entregue la opción de que otros asuman el rol de líderes y por ende que asuman el rol de innovadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Smith, Adam. 1794. Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones. Tomo I. Valladolid. España
2. Chiavenato, Idalberto. 1995. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
3. Chiavenato, Idalberto. 1988. Administración de Recursos Humanos. Primera Edición en español. Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
4. Ivancevich, John M. Lorenzi, Peter. Skinner Steven J. Crosby, Philip B. 1997. Gestión Calidad y Competitividad. 1997. Primera Edición. Mc Graw Hill. Madrid. España.
5. González Millan, José Javier. Parra Penagos, Carlos Orlando. 2008. Caracterización de la Cultura Organizacional. Universidad Pedagógica de Colombia. Fuente: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/25/2_Caracterizacion%20de%20la%20cultura.pdf (Consultado el 16-09-13).
6. Illanes Frontaura, Pablo. 1996. Empresa, Administración, Proceso Administrativo y Administradores. Manepa. Santiago. Chile.