

Cultura organizacional, prácticas de gestión humana y competitividad

Ruth Elizabeth Gutiérrez M.*

Resumen

El presente capítulo presenta la relación existente entre los factores culturales establecidos por la Unesco para el desarrollo social de los pueblos y los parámetros de desempeño cultural que se aprecian en las distintas organizaciones. Se trata de llamar la atención especialmente a las pyme, para que asuman dicha temática como relevante, de tal manera que el aspecto cultural se vivencie en relación directa con la satisfacción de las necesidades humanas inmediatas, involucrando la actividad humana cooperativa (parodiando postulados de la Escuela Austríaca de Economía). Lo descrito, permitirá que las prácticas del talento humano generen valor y rentabilidad a todos los grupos de interés vinculados con la organización. Se finaliza la reflexión, planteando la relación entre el concepto cultural y la competitividad para lo cual se recurre al caso de Koch Industries Inc., donde el estilo gerencial se ha basado en la ciencia de la acción humana aplicada a la organización, a partir de la creación de valor con una visión de éxito a largo plazo, en el que se recurre a cinco dimensiones: visión, virtudes y talentos, procesos de conocimiento, poder de decisión e incentivos.

* Jefe del Departamento de Ciencias Administrativas y docente del Área de Gestión Humana, de la Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Valle, Colombia.

Palabras clave: sector cultural, facilitador de desarrollo, valor agregado, constructo simbólico, consciencia colectiva, direccionamiento, *market-based management*, acción humana.

Organizational Culture, Human Resource Management Practices and Competitiveness

Abstract

This chapter presents the relationship between cultural factors, as established by Unesco for the social development of people, and the performance parameters that can be seen in different organizations. This draws particular attention to small and medium businesses, to assume such a relevant subject, that the cultural aspect is directly related to meeting immediate human needs, involving the cooperative human activity (mocking the postulates of the Austrian Economic School). The described study allows human talent practices to create value and profitability for all parties related to the organization. As a final reflection, the study looks at the relationship between the cultural concepts and competitiveness that arises, and uses the case of Koch Industries Inc., in which the management style applied is based on the science of human action to create value and long-term success in five dimensions: vision, virtues and talents, knowledge processes, empowerment and incentives.

Keywords: Cultural sector, development facilitator, added value, symbolic construct, collective consciousness, addressing, market-based management, human action.

Introducción

Ningún modelo de desarrollo es posible si la cultura, entendida como producto y sobre todo como herramienta facilitadora de procesos humanos de adquisición de conocimiento, de diálogo y cooperación, no se considera un pilar esencial del desarrollo sostenible. La cultura, en toda su diversidad, puede fomentar un sentimiento de identidad y cohesión en las sociedades en un momento de incertidumbre. Es también una poderosa fuente de creatividad e innovación, no puede haber desarrollo sostenible sin ella.

¿Por qué hablar de cultura?

En su Informe Mundial sobre la Cultura, la Unesco (2001) llamó la atención a todos los países en los diversos continentes sobre la consideración de que las sociedades deben tener claridad en relación con su identidad, para responder a los interrogantes de ¿quiénes somos?, ¿de dónde venimos? y ¿hacia dónde vamos? (p. 9). Dicha entidad asume que el estudio de los factores culturales permitirá interpretar y optimizar los diferentes modelos de desarrollo, dado que la cultura permite explicar los modos de vida y formas de convivencia de los pueblos y sus organizaciones, “sus valores, la tolerancia frente a los demás, las orientaciones y preferencias sociales” (p. 11).

La discusión prosiguió y, para el año 2013, ya se estaba hablando de la agenda post 2015, porque se había asumido plenamente que

La cultura es un motor del desarrollo, impulsado por el crecimiento del sector cultural y de las industrias creativas y los beneficios derivados de la salvaguardia del patrimonio cultural material e inmaterial. Asimismo, la cultura es un facilitador del desarrollo sostenible, el entorno donde las políticas de desarrollo pueden avanzar mediante la apropiación local, con eficacia y efectos positivos. (Bokova, 2013)

Aunque la Unesco asume a la pyme como ente transmisor y formador de cultura, al tiempo que genera desarrollo económico, infortunadamente todavía en Colombia un gran número de ellas no ha hecho eco de estos postulados, por considerarlos de otro tenor y ajenos a los intereses propios del aspecto económico; nada más alejado de la realidad y nocivo para la organización y todos sus grupos de interés.

El subdirector general de la Unesco, Francesco Bandarín (2013), considera que “la cultura debería ser incorporada como elemento transversal en todos los programas de desarrollo” sostenibles (p. 4), puesto que allí se encuentra el secreto de adaptación a los diversos contextos, que estimula el crecimiento de diferentes sectores socioeconómicos donde, obviamente, tiene lugar el crecimiento empresarial. Es por ello que la batería de indicadores de la Unesco fija como ejes principales de la cultura hechos que la asumen como: a) un sector de la actividad económica; b) un factor que agrega valor al desarrollo y aumenta su impacto, y c) un marco sostenible

para la cohesión social y la paz, indispensable para el desarrollo humano (Guzmán, 2013, p. 10).

Lo descrito anteriormente ha permitido comprender por qué todo ser humano ubicado en cualquier punto de este planeta posee relación directa con la cultura. Esa relación ha sido bien comprendida por diversos estudiosos, investigadores y psicólogos sociales como Durkheim, Jung, Lévi-Strauss, Bourdieu, Bachelard y Durand por nombrar unos pocos, quienes relacionaron la actuación humana con aspectos simbólicos de su entorno porque afectan el imaginario de los pueblos, un aspecto vital de las características de orden cultural, a partir de las cuales se diferencian de otros poblados y regiones.

Dicha simbología expresada en ambientes de colectividad motivados por la interacción social, que supera lo arbitrario¹ o alegórico² se encuentra en construcción permanente porque “se elabora conforme transcurre la existencia, se corrige conforme se piensa la experiencia, se afina o se perverte, conforme pasa el tiempo” (Solares, 2011, p. 15), haciendo alusión a una realidad subjetiva, abierta y metafísica. Esta construcción también ha sido denominada consciencia colectiva, no solo porque involucra a una comunidad en pleno desde su forma de pensar, sentir y actuar, sino porque estas formas se expresan en comportamientos semejantes, legitimados por su aceptación y cumplimiento (Méndez, 2009, p. 11).

En este mismo sentido se expresa Max-Neef (1986) cuando asume la cultura desde un constructo simbólico, consensual, flexible y arbitrario, planteado a partir de la forma como las sociedades y sus integrantes, grupal o individualmente, realizan actividades y generan productos o servicios para satisfacer sus necesidades. Esto involucra aspectos transmitidos y manifestados socialmente mediante conductas visibles como hábitos, técnicas, conocimientos, ideas y creencias.

Dichas características, visibilizadas a partir de valores y modos de interpretación de la realidad se aprecian en el lenguaje, la gastronomía, el

¹ “Sistema de signos convencionales o arbitrarios que sirven para economizar significados que, sin estar presentes, pueden ser comprobados a través de los sentidos” (Solares, 2011, p. 15).

² “Significados que, aunque se tornan difíciles de representar, pueden presentar parte de la realidad que significan. Por ejemplo: la primavera de la vida se convierte en una metáfora de la juventud” (Solares, 2011, p. 15).

folclore, las fiestas, los rituales, la organización de sus viviendas, la música, el arte, la literatura, los vestidos, las herramientas, los implementos y ornamentos utilizados; los juegos e instituciones imperantes; además de elementos menos visibles, como la cosmología, los conceptos de pudor y de belleza, los modelos de relación, la definición de locura, las funciones relacionadas con el rango, el sexo, la edad, el lenguaje corporal, la expresión de las emociones, valores, ideales, etc. (Löwy, s. f., p. 3).

La consciencia colectiva aflora cuando los individuos demuestran identidad y pertenencia a un grupo, ya sea porque este suple sus necesidades³ existenciales⁴ y axiológicas⁵ (Max-Neef, 1986, p. 43), o porque les da la posibilidad de sentirse protegidos contra amenazas exteriores. Es en este vínculo social donde se asumen valores, asimilan códigos comunicativos y aprenden conductas socialmente aceptadas: se asimila la obediencia, la conformidad, la responsabilidad, la disciplina, el altruismo; las ventajas de la cooperación, de la competencia leal, de la ética; la importancia de la familia y de una buena reputación. Además, se aprende a vivenciar la patria, la nacionalidad, a creer en el otro, a tener sueños, a buscar autonomía propia y a retarse. Sin embargo, también con el vínculo social se escarmienta la injusticia, la angustia, el dolor, la pérdida; en fin, se aprende a ser persona y las consecuencias de dicha decisión.

Es por lo descrito que la cultura se convierte en una impronta porque forma, deja un trazo inmaterial, da identidad, supera las instancias individuales para constituir un espíritu colectivo y se transfiere de generación en generación.

³ Se asume el concepto de necesidades humanas desde Max-Neef (1986), quien las define como fundamentales, finitas, pocas y clasificables, y son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia a través del tiempo y de las culturas es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las mismas (p. 42). Tienen doble condición existencial: como carencia y como potencialidad, porque comprometen, motivan y movilizan a las personas (p. 49). Pueden incluir formas de organización, estructuras políticas, prácticas sociales, condiciones subjetivas, valores y normas, espacios, contextos, comportamientos y actitudes, todas en una tensión permanente entre consolidación y cambio (p. 50).

⁴ Se hace referencia a las necesidades del ser (atributos, personales o colectivos); del tener (instituciones, normas, mecanismos, herramientas —no en sentido material—, leyes, etc.); el hacer (acciones, personales o colectivas) y el estar (registra espacios y ambientes) (pp. 58-59).

⁵ Son explícitas desde las necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad (pp. 58-59).

¿Por qué hablar de cultura en la organización?

Son precisamente las características de vinculación del individuo a los aspectos sociales, las mismas que permiten traslapar el concepto de cultura a la empresa “dado que este tipo de organizaciones [...] son producto de la acción planeada del ser humano y, por tanto, sus orígenes, naturaleza, objetivos y realizaciones dependen de las personas que en ellas participan” (Jaramillo, 2012, p. 20).

Cuando Méndez (2009) afirma que “la cultura organizacional se entiende como la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales”(p. 12) está haciendo referencia a “la interacción espontánea de las personas dentro de la organización” (Jaramillo, 2012, p. 22), quienes con su experticia y conocimiento, contribuyen a desarrollar los objetivos propuestos por la misma y buscan alcanzar el éxito competitivo requerido para posicionarse y sostenerse en el sector donde se desempeñe, permitiendo que retorne el “producto social de la acción colectiva” (Vanberg, 1999, citado por Jaramillo, 2012, p. 23).

De forma análoga, Ritter (2008) considera que la cultura proporciona a todos aquellos vinculados a una organización tanto un marco común de referencia, como una concepción aproximada de la realidad, a partir de los cuales se va generando un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas. Este sería el marco que permitiría definir cómo se piensan y hacen las cosas en la organización a partir de un conjunto de valores y creencias compartidos, de tal manera que todos sus integrantes reproduzcan dichos parámetros en su desempeño (Ritter, 2008, p. 53), postulados que toman plena forma frente a las afirmaciones de la Unesco al enunciar que la cultura salvaguarda el patrimonio cultural material e inmaterial de la organización, y se constituye en motor y facilitador de procesos de desarrollo sostenibles.

El secreto para alcanzar el ideal cultural se encuentra, en principio, en el reconocimiento que se realice de la cultura que impera en la organización. Una vez superado este paso, tendrían que reconocerse las prácticas establecidas por la organización para que sus integrantes tengan plenamente identificado: ¿cómo surge la empresa?, ¿de dónde viene?, ¿a qué se dedica?, ¿hacia dónde va? y ¿qué se espera de cada uno de sus integrantes?, de tal

manera que la cultura sea asumida como medio para alinear procesos y funciones con el desempeño del talento humano.

Desde dicho ángulo no solamente se identifica y salvaguarda la cultura, sino que la misma sirve como herramienta para explicar el éxito o fracaso de sus operaciones, especialmente cuando se le vincula con estrategias de adaptación al cambio, a los procesos de productividad y efectividad, convirtiéndose en un elemento vital para alcanzar la competitividad. El cuadro descrito queda completo cuando la organización abre una puerta de oportunidades, que permite que todos los vinculados con ella aprendan a asimilar sus experiencias, convirtiendo la organización en un espacio de aprendizaje permanente.

En este orden de ideas, las funciones que se asignan a la cultura estarían orientadas a descubrir y fortalecer la identidad empresarial; a integrar los supuestos básicos frente a lo que une a las personas, y les permite entenderse y entender la especificidad (y, de alguna manera, la exclusividad) de su actuación; a legitimar los procesos y motivar su mejoramiento continuo para finalizar con la unidad de criterio en relación con la forma de hacer las cosas (Ritter, 2008, p. 44), donde la cultura es un factor de alineación esencial, que da a las prácticas de gestión humana cuerpo y especificidad.

Cuando la organización vincula a su talento humano desde su direccionamiento estratégico, asignando funciones y responsabilidades a cada cargo que, unidas a las funciones y responsabilidades de los demás cargos, suman y se convierten en un factor diferenciador, hay una mayor probabilidad de éxito, básicamente porque los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se basan en necesidades sentidas y en la búsqueda de competencias que coadyuven en el fortalecimiento y crecimiento del negocio, al tiempo que se retiene y desarrolla el talento humano. Esta ruta permite evidenciar que las prácticas de talento humano pueden inducir y reforzar comportamientos que robustecen el enfoque cultural que la organización ha asumido, y se crea el fenómeno de lo que antes se ha mencionado como consciencia colectiva.

De acuerdo con lo descrito, quizá uno de los aspectos que mejor identifica a una Pyme en proceso de crecimiento y desarrollo es la importancia que adjudica a las prácticas de talento humano, apoyándose en las mismas para innovar en procesos y adaptarse a los cambios del entorno. Evidencia de ello se encuentra en las investigaciones realizadas por Hofstede (1991)

quien encontró que muchas diferencias culturales en las organizaciones se explican mejor por las prácticas que por los valores compartidos. Dicha evidencia también ha sido mencionada por Ogbonna y Whipp (1999) a partir de investigaciones en empresas donde el aspecto cultural tuvo decididamente una orientación gerencial, en la que se dieron cambios positivos y exitosos, al menos en el nivel superficial de dicha cultura (Calderón & Serna, 2009).

¿Cómo podría evidenciarse la relación entre el concepto cultural y la competitividad?

El concepto cultural como elemento conector, tal como se expresó en párrafos anteriores, permite evidenciar una función de impacto que regularmente se soslaya en los entornos comerciales, por dar realce a lo financiero: se está haciendo referencia al desarrollo de “procesos dinámicos de cooperación social” (Huerta, 2012, p. 55) en cabeza del talento humano responsable directo del posicionamiento y la competitividad de la organización.

El primer concepto de competitividad con el que se aborda el escenario cultural descrito, parte de consideraciones planteadas por la Escuela Austríaca de Economía, y específicamente por el investigador Carl Menger, al estudiar el comportamiento racional del individuo, quien actúa con el propósito de obtener un grado elevado de satisfacción al adquirir un bien⁶.

La relación del empresario con los bienes⁷ le permite generar rentabilidad, pero en relación directa con la satisfacción de las necesidades humanas inmediatas, para la cual involucra la actividad humana cooperativa.

⁶ Que para este caso se asume en relación con la formación personal y el desarrollo de habilidades a partir de las cuales tiene la posibilidad de aportar en su propio crecimiento y el fortalecimiento de la organización.

⁷ Los bienes tienen carácter subjetivo y se pueden clasificar según la inmediatez con la que cumplan su finalidad de satisfacer las necesidades humanas. De modo que el bien es de primer orden cuando se utiliza directamente en la satisfacción de una necesidad y si lo hace indirectamente será de orden superior (Menger, 1871, citado por Escartín, s. f.), en el que puede distinguirse el segundo, tercero, cuarto orden, etc. Por ejemplo, el agua que calma la sed de una comunidad es un bien de primer orden; frente a una avalancha, el acueducto desaparece y el agua se convierte en una necesidad incalculable, es un bien de segundo orden; el agua recuperada se utiliza para cubrir las necesidades de las personas, los animales, las plantas, generando energía y dinámica de desarrollo, convirtiéndose en un valor de orden superior. Como se aprecia, el valor no es algo intrínseco de los bienes, es un juicio que depende de la significación de los mismos para las personas (Menger, 1871, pp. 52-54, citado por Escartín, s. f.).

Menger (1871) trata por igual a todos los bienes de orden superior: tierra, prestaciones laborales, capital, actividad empresarial, etc., cuyos usos debían retribuirse porque dependemos de ellos para la satisfacción de nuestras necesidades y su valor se regula “por la magnitud de la satisfacción de las necesidades de las que tendríamos que prescindir si no dispusiéramos de ellos” (Menger, 1871, p. 148 citado por Escartín, s. f., p. 371).

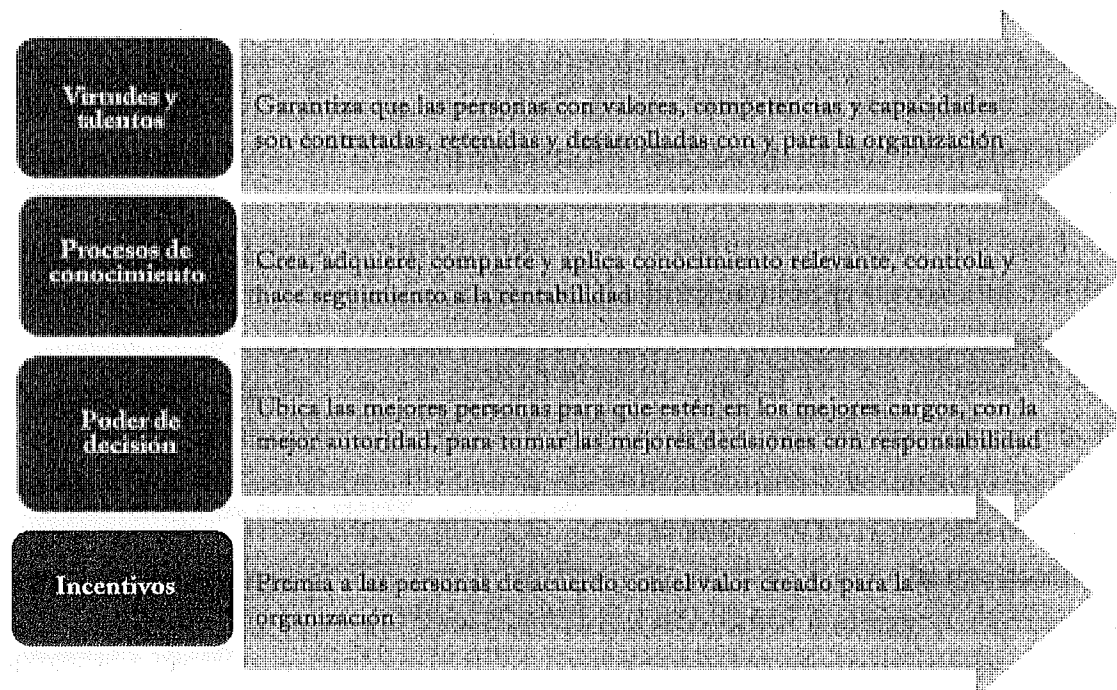
Los anteriores postulados son complementados por Schumpeter (1934), al afirmar que la actividad del empresario y su función tiene como característica definitoria “el hacer nuevas cosas o el hacer de una manera nueva cosas que ya se habían hecho” (p. 64), lo cual puede asumirse dentro del concepto de innovación, visualizando al empresario como generador de lo que se denomina una destrucción creativa, porque modifica el estado de equilibrio del mercado, al tiempo que innova y vincula a su talento humano en dicho propósito (Perdomo, 2010), que se apalanca en una cultura organizacional con características fuertes y funcionales que le defina competitivamente, especialmente porque las empresas ineficientes son reemplazadas por sus competidoras más eficientes (Consejo Privado de Competitividad, 2013, p. 100).

Un ejemplo de la aplicabilidad de una cultura fuerte y funcional⁸ (Ritter, 2008, p. 65) directamente relacionada con posicionamiento y competitividad, se encuentra en Koch Industries Inc., empresa norteamericana, líder en la fabricación de productos basados en recursos naturales, incluyendo transformación del petróleo, productos químicos, polímeros, fibras, empaques y equipos, entre otros, la cual cuenta con más de 80000 empleados (Koch, 2007, p. 26), y figura en la lista de la *Revista Forbes* entre las 100 mejores empresas de Estados Unidos (Koch, 2007, p. 28).

Su estilo gerencial se ha basado en la creación de valor y en el éxito a largo plazo, utilizando principios que se han registrado como *market-based management* (MBM), o lo que denominan la ciencia de la acción humana aplicada a la organización a través de cinco dimensiones: visión, virtudes y talentos, procesos de conocimiento, poder de decisión e incentivos (figura 1).

⁸ Denominada así por la gran cantidad de significados y valores compartidos, que permiten a los integrantes de una organización generar acciones concertadas al tiempo que perciben de forma homogénea y realista las crisis por las que se deben atravesar para aprender, crecer y desarrollarse.

Figura 1. Dimensiones de aplicación del MBM



Fuente: Koch & Charles (2007, p. 26).

En Koch Industries, Inc., el MBM se ha estructurado y seguido como un modelo mental⁹ y requisito intelectual, que ha permitido comprender los acontecimientos históricos que han rodeado el crecimiento de la organización, dando sentido a la experiencia (Koch, 2007, p. 30). Dicho modelo mental ha permitido a todos los integrantes de la organización conectarse con la realidad, mejorar y refinar su habilidad para asimilar nuevas experiencias en el proceso de aprendizaje, incorporándose naturalmente como un concepto cultural implícito en todo lo que rodea la actuación de las personas.

Ese modelo mental, base del modelo cultural de Koch Industries, Inc. ha sido determinante para su funcionamiento e interrelación tanto con el mundo social como con el mundo económico, por lo que invierte gran cantidad de tiempo y esfuerzo asegurando que el modelo MBM se entienda y aplique en todo lo que atañe a sus negocios, encajando en la realidad de

⁹ La base de dicho modelo está en Ludwin von Mises, quien define el modelo mental como requisito intelectual indispensable para comprender los acontecimientos históricos.

todos sus grupos de interés. Constantemente recuerdan que creer o desear algo no lo hace verdad, por lo que buscan desarrollar acciones efectivas que les permitan estar centrados en la realidad, lo que introduce requisitos adicionales a sus exigencias.

Es por ello que la concepción de su modelo mental establece como disciplina permanente la revisión, el cuestionamiento, el replanteamiento y la mejoría de diversos aspectos en sus negocios, lo que implica que el

Cuadro 1. Aplicación de los postulados de la ciencia de la acción humana

	Ciencia de la libertad	Market-Based management	Desempeño individual
Aplicación	Analizando la forma como las sociedades y las empresas pueden lograr, por mucho tiempo, el compromiso de las personas y la prosperidad para todos.	Cómo las organizaciones pueden crecer, mejorar su supervivencia y ser prósperas.	Cómo las personas pueden encontrar su potencial, mejorar su desempeño y aportar a la sociedad y a la organización.
Visión	Estableciendo un sistema de orden espontáneo, que maximice los cambios, creando sustentabilidad, prosperidad y progreso social.	Determina cuándo y cómo la organización puede crear mayor valor a lo largo del tiempo, maximizando sus propios valores, a través de experiencias que permiten descubrir procesos.	Comprendiendo sus metas, comparando ventajas y creando valores para usted mismo, el talento humano vinculado con la organización y la sociedad misma.
Virtudes y talentos	Constituyendo normas de conducta ajustadas a las leyes, para beneficiar a las personas y a los grupos de interés.	Asegurar que las personas con elevados valores y talentos son contratadas y retenidas, que mantienen una cultura guiada por los principios del MBM.	Comprendiendo y actuando coherentemente y en armonía con los principios que guían la aplicación del MBM.
Conocimiento de procesos	Manteniendo la libertad de expresión y acción, atendiendo las señales del mercado (precios, ganancias y pérdidas), tomando como base las normas y el respeto por los derechos de propiedad.	Asegurar que el conocimiento adquirido es compartido y aplicado de forma óptima, estableciendo la generación de valor siempre que sea posible.	Busque y comparta el conocimiento, determinando cuál es su valor. Permanentemente procure innovar, aprender y descubrir por medio de la experiencia.
Toma de decisiones	Derechos de propiedad confiables, obtenidos de acuerdo con el valor creado y la ventaja competitiva.	Asegurar que las personas adecuadas están en los cargos adecuados, con la autoridad adecuada. Los empleados deben saber que ellos son responsables y deben rendir cuentas.	Buscar las funciones necesarias que permitan a la organización tener ventaja competitiva.
Incentivos	Las personas se benefician de las pérdidas y las ganancias, de acuerdo con el valor creado para la sociedad.	Los empleados son recompensados de acuerdo con el valor creado para la organización.	Hacer las cosas con pasión, para que sean más gratificantes.

Fuente: Koch (2007, p. 48).

concepto cultural se encuentra en permanente revisión y no se limita simplemente a la enunciación de postulados.

Se insiste en que el modelo y los valores del MBM representan la ciencia de la acción humana aplicada a su organización (cuadro 1), y reflejan el constructo de cultura que esta ha cimentado durante años, involucrando los aspectos de libertad económica y prosperidad, costos irre recuperables, costo de oportunidad, valor subjetivo, ventaja comparativa, mecanismos para fijar precios, mejora continua y conocimiento personal, lo que evidencia que el modelo está directamente relacionado con el concepto de competitividad, pero con base en una estructura cultural que sirve de guía, tanto desde los procesos básicos como desde la formación del talento humano que se encarga de alcanzar los propósitos o las metas establecidas.

La forma como Koch Industries, Inc. vincula los planteamientos de la ciencia de la acción humana en la sociedad, la organización y la persona empata enteramente con los ejes planteados por la Unesco para el análisis cultural no solamente porque a este factor se le ubica en un sitio especial, directamente relacionado con la actividad económica, social y empresarial, sino porque a partir de su comprensión y aplicabilidad se agrega valor para el crecimiento de las empresas, al tiempo que sirve como marco de cohesión y desarrollo humano sostenible (Guzmán, 2013, p. 10), postulados que defendieron también en su momento Smircich (1983), Allaire y Firsirotu (1984), Barley y Kunda (1992) (citados en Calderón & Serna, 2009).

“La cultura es un factor clave que puede ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento y es lo que distingue realmente a las organizaciones de alto desempeño” (Jeuchter et ál. citados en Gálvez & García, 2011, p. 127) porque se ha asociado a la estrategia. Sin embargo, en Colombia dichos enunciados no han sido aplicados plenamente desde la pyme, por considerar que su tamaño, su nivel de ingresos, el escaso uso que se realiza de la tecnología y su mismo peso social no le permitirían trabajar con una estructura basada en aspectos culturales. Muy lejos de la realidad se encuentran estos empresarios, dado que no se han percatado de que las prácticas de talento humano, planeadas y estratégicamente orientadas, pueden generar identidad competitiva frente a la competencia.

El conocimiento aportado por los empleados es un recurso valioso, escaso, difícil de imitar, sustituir y conseguir, por lo que se convierte en fuente primaria de ventaja competitiva mediante su vinculación con los procesos

de innovación (Barney, 1991; Perdomo, 2010). La valía del talento humano se aprecia en la medida en que posibilita a la organización el desarrollo de estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia, explotando oportunidades del entorno o neutralizando potenciales amenazas; desde esta perspectiva, son las acciones de las personas las que permiten que una organización sobresalga y sea competitiva en el mercado, razón por la que deben ser asumidos como capital y activo intangible e inimitable (Barney, 1991).

La relación entre prácticas de talento humano, innovación y competitividad se posibilita en: a) el despliegue de principios básicos de calidad; b) la formación y capacitación; c) un diseño organizado de cargos; d) el fortalecimiento del trabajo en equipo, y e) la motivación que se genere entre los empleados de la organización, vinculándoles efectivamente a la misma desde los valores, los beneficios e incentivos económicos que se reconozcan, además de la posibilidad de desarrollo personal y profesional (Deming, 1986; Perdomo, 2010).

Cuando de relacionar cultura con competitividad se trata, se pueden mencionar diversos ejemplos. Una investigación realizada por Gálvez y García, en 2011 en la ciudad de Santiago de Cali, demostró que en las pyme se continúa presentando un tipo de cultura de corte jerárquico¹⁰, a partir del cual se aprecia formalismo en exceso, control y trato impersonal, lo que, definitivamente, reduce la eficiencia interna de los empleados y por ende de la organización. Esta circunstancia se evidencia en la insatisfacción de los clientes y la desadaptación institucional a las necesidades del mercado, lo que genera un efecto negativo sobre la imagen organizacional, sus productos o servicios; sin embargo, dicha cultura no impacta significativamente su rendimiento (Gálvez & García, 2011, p. 138).

El enfoque que tuvo relevancia fue el relacionado con la cultura de la innovación dado que aumentó la eficiencia interna en lo relacionado con productos y servicios de calidad, trajo consigo la satisfacción de los clientes, agilizó la percepción de las necesidades del entorno y su adaptación a las mismas, permitiendo mostrar una organización interna que da respuesta

¹⁰ Caracterizada por Gálvez y García (2011) como la suma de reglas formales, especialización de funciones, presencia de la meritocracia, jerarquía, impersonalidad, mecanismos de responsabilidad y control. Los procedimientos rigen lo que las personas hacen. La gestión se enfoca en coordinar y aplicar los procedimientos en un espacio de trabajo formal y estructurado.

inmediata a las demandas. Este cambio en los procesos no solamente acrecienta su cuota de mercado y mejora su rendimiento promedio, sino que eleva su rentabilidad (Gálvez & García, 2011, p. 139).

Al analizar el desempeño de las pyme a la luz de los postulados del Consejo Privado de Competitividad, “Colombia presenta amplias brechas de productividad, tanto en sectores como entre firmas al interior de un mismo sector, mostrando ineficiencias en la asignación de los factores productivos” (CPC, 2013, p. 91).

Colombia ha venido retrocediendo en aspectos de competitividad, básicamente porque el país “sigue produciendo lo mismo y de la misma manera como se hacía en décadas” pasadas (CPC, 2013, p. 12). La situación descrita, que ante muchos ojos pudiera parecer normal por las tradicionales características de desarrollo en las que se venía moviendo el país, debe asumirse desde una perspectiva sistémica, especialmente porque se evidencia: a) la migración de sectores de mayor productividad a sectores de menor productividad; b) la inflexibilidad laboral, a partir de la cual se permite la presencia de una serie de abusos porque las empresas no tienen claridad frente a su responsabilidad y su misión sociocultural, y c) la tasa de cambio en permanente revaluación, la cual genera inestabilidad e incertidumbre (CPC, 2013, p. 15), factores que afectan el entorno social, cultural y económico, puesto que la transformación productiva no se presenta con el impacto y la proyección deseada.

La esencia de estas problemáticas se centra en factores de orden estructural, como las inflexibilidades del mercado laboral, cuya base se ubica en el concepto cultural frente al quehacer de una organización. En muchas oportunidades, cuando las condiciones comerciales son adversas para la empresa, se prefiere invertir en maquinaria, actualización de planta y demás equipos (CPC, 2013, p. 90) que soslaya la responsabilidad de la organización frente al diseño de estrategias, la vinculación del talento humano a las mismas, la definición del tipo de liderazgo que se requiere para asumir los retos del entorno, la evaluación y capacitación integral y el seguimiento realizado al cumplimiento de metas con la posibilidad de replantear procesos.

Lo que importa en la pyme es que sus integrantes identifiquen el marco cultural que inspira su pensamiento, sentimiento y actuación, y que racionalice aquellos comportamientos semejantes que cohesionan, son aceptados y cumplidos (Méndez, 2009, p. 11), a partir del seguimiento de una serie de

valores que guían el desempeño (Schein, 1988). Es en este punto, donde se puede encontrar el factor diferenciador de la pyme, porque de las políticas claras, los procedimientos, la normatividad y los valores enunciados en consonancia con la cultura de las prácticas de talento humano y su reconocimiento como pilar de desarrollo, se deriva la actuación competitiva y por ende los resultados óptimos que permiten hablar de una organización sostenible y duradera en el tiempo, con una cultura fuerte y funcional (Ritter, 2008), lo cual se aprecia después de algunos años de funcionamiento y experiencia, donde se han identificado los valores, se han establecido prácticas de trabajo en equipo, consenso y participación (Gálvez & García, 2001).

Desafíos

- La cultura es un tema de elevada importancia, tanto para la sociedad como para el estudio de las organizaciones y, en especial, en las pyme.
- La cultura organizacional plena y conscientemente identificada se convierte en un factor promotor de la satisfacción de necesidades en las organizaciones.
- La cultura organizacional se convierte en factor preponderante para las Pyme, de cara a la competitividad en Colombia, pues se observan grandes brechas que se convierten en lastre para el desarrollo.

Referencias

- Bandarín, F. (2013). Cultura y desarrollo en la agenda post-2015. *Cultura y Desarrollo*, (9), 2-5.
- Barney, J. B. (1991). Recursos firmes y ventaja competitiva sostenida. *Management*, 17, 99-120.
- Bokova, I. (2013). Mensaje de Irina Bokova, directora general de la Unesco. *Cultura y Desarrollo*, (9).
- Calderón, H., Serna, G., & Héctor, M. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Consejo Privado de Competitividad, cpc. (2013). *Informe Nacional de Competitividad 2012-2013. Ruta a la prosperidad colectiva*. Bogotá: Zetta Comunicaciones.

- de Soto, J. H. (2012). La esencia de la Escuela Austríaca y su concepto de eficiencia dinámica. *Información Comercial Española-Revista de Economía*, (865), 55-69.
- Gálvez Albarracín, E. J., & García Pérez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145. Recuperado de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1749/1105
- Hernández, G. C., & Gómez, H. M. S. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta colombiana de psicología*, 12(2), 9-11.
- Jaramillo, A. (2011). Empresa y administración. Una aproximación a la visión austriaca. *AD-minister*, (16), 7-9.
- Koch, C. (2007). *The Science of success. How Market-Based Management built the world's largest private company*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Löwy, C. (s. f.). *Los sistemas culturales de satisfacción de necesidades (SICUSANE) como herramienta de análisis de modelos agrarios*. Recuperado de http://www.econ.uba.ar/planfenix/economias_regionales/comision%20C/05-Lowy%203.pdf
- Max-Neef, M. (1986). *Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro*. Santiago de Chile, Centro de Alternativas de Desarrollo-CEPAUR.
- Méndez A., C. E. (2009). *Cuatro relatos de cultura en gestión empresarial*. Bogotá: Beyerg Ltda.
- Perdomo Charry, G. (2010). Empresarialidad y empresa: una aproximación desde la escuela austriaca. *Estudios Gerenciales*, 26(115), 161-178.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: Editorial Dircom.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Editorial Plaza y Janés.
- Solares Altamirano, B. (2011). Gilbert Durand, imagen y símbolo o hacia un nuevo espíritu antropológico. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 56(211), 13-24.
- Unesco. (2001). *Segundo informe mundial sobre cultura 2000-2001. Diversidad cultural, conflicto y pluralismo*. Montevideo: Uruguay.