

LOS VALORES CULTURALES Y EL DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES ANDALUZAS EN EL HORIZONTE DEL AÑO 2000

Antonio Leal Millán

Ramón Valle Cabrera

Universidad de Sevilla

I.- INTRODUCCION

Ya en un trabajo anterior, analizamos y pusimos de relieve la existencia de fuertes relaciones entre la cultura directiva y el diseño que adoptaban las organizaciones. En el mismo, abordábamos una metodología de ajuste entre estas dos variables, en función de la consecución de una implantación efectiva de la estrategia formulada y, por tanto del logro de los objetivos establecidos por la organización (Leal y Valle, 1988).

En el presente trabajo, y al hilo del anteriormente mencionado, nos planteamos conocer prospectivamente y a grandes rasgos, cuales serán los valores y creencias que estarán presentes, en mayor medida, en la cultura directiva, así como algunas de las más importantes dimensiones estructurales que dominarán el diseño de las organizaciones del futuro.

II.- SOBRE EL CONCEPTO DE CULTURA Y DISEÑO UTILIZADOS

Antes de entrar en la exposición de la metodología y resultados obtenidos, nos parece oportuno hacer una breve delimitación conceptual de los términos cultura y diseño organizacional que utilizamos.

Por cultura entendemos aquel modelo de creencias y valores compartidos, que da forma al significado que de la organización tienen sus miembros y que les suministran las reglas de conducta, estilos de actuación y una acepción de la realidad y de su entorno circundante.

Por diseño entendemos la particular ordenación de los procesos y características estructurales, que permiten mejorar la eficiencia, eficacia y adaptabilidad de la organización (Kilmann, Pondy y Slevin,1976). De las dos variables que incluye el diseño, procesos y estructura, nosotros nos centramos exclusivamente en la última y en concreto en una de las dimensiones de la estructura organizativa: los rasgos operacionales (estructura de la autoridad, de las actividades y del control) (R.Valle,1986).

III.- METODOLOGIA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

La metodología elegida para esta prospección es la denominada como método DELPHI. Este método, como es conocido, intenta obtener una evaluación del futuro, tan precisa como sea posible, en base a un desarrollo por previsión o por prospectiva. En él hemos utilizado un cuestionario que sometimos a la opinión de un grupo de 30 expertos, profesionales en tareas de alta dirección, de forma reiterada y sucesiva.

En el cuestionario utilizado (ver apéndice) se hace referencia a los dos momentos temporales futuros elegidos en nuestro estudio: años 1992 y 2000. Los resultados obtenidos a partir del quinto y último cuestionario han sido los que a continuación mostramos y comentamos brevemente.

3.1. Los valores culturales del futuro.

Los valores y creencias culturales en la dirección del futuro constituyó la primera cuestión planteada. Mediante un procedimiento consistente en entrevistar a altos directivos andaluces y solicitarles una lista de los valores y creencias que sobre el entorno, objetivos y estrategias estimaban más probables, se cruzó esta información y se seleccionaron los veinte valores culturales más repetidos. A partir de aquí, se les pidió a los expertos que formaban la muestra (distintos de los anteriores) que seleccionaran aquellos diez valores que consideraban estarían presentes, en mayor medida, en la cultura del futuro (años 1992 y 2000). El resultado final obtenido es el siguiente, ordenados de más a menos votados:

VALORES AÑO 1992

VALORES AÑO 2000

- | | |
|---|--|
| <p>13. Fuerte énfasis en mejorar la posición de rentabilidad de la empresa a través de disminuir los costes y nunca en base a aumentar los precios.</p> | <p>2. Sondear y satisfacer siempre nuevas necesidades de los consumidores.</p> |
|---|--|

2. Sondear y satisfacer siempre nuevas necesidades de los consumidores
5. Fuerte énfasis en la creatividad e innovación.
5. Fuerte énfasis en la creatividad e innovación.
11. Fuerte orientación hacia las ventas y el poder en el mercado
1. Ofrecer siempre productos de mejorar la posición de rentabilidad de la empresa a través de disminuir costes y nunca en base a aumentar los precios.
8. Logro de un fuerte compromiso del personal con los objetivos de la empresa.
10. Fuerte orientación generalizada hacia el beneficio.
15. Fuerte orientación hacia el uso de nuevas tecnologías.
16. Gran importancia del componente imagen social.
18. Fuerte orientación hacia la liquidez y generación de fondos como potencial estratégico de la cartera de negocios.
5. Fuerte énfasis en la creatividad e innovación.
4. Potenciar el desarrollo integral de las personas.
8. Logro de un fuerte compromiso del personal con los objetivos de la empresa.
13. Fuerte énfasis en gran calidad
16. Gran importancia del componente imagen social.
1. Ofrecer siempre productos de gran calidad.
9. Fuerte compromiso de la empresa con la conservación de su entorno ecológico.
14. Fuerte orientación hacia la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.
17. Cooperación con otras empresas para realizar proyectos compartidos y diversificación del riesgo

Análogamente, se elaboró una relación de diez valores y creencias que sobre la estructura organizativa podrían formar parte de la cultura empresarial en los próximos años. Tras solicitar al grupo de expertos que seleccionaran los cinco más importantes, se obtuvo el siguiente resultado (de más a menos votados):

VALORES AÑO 1992

VALORES AÑO 2000

- | | |
|--|---|
| 5. Gran énfasis en la transparencia y mejora de los canales de comunicación e información internos. | 5. Gran énfasis en la transparencia y mejora de los canales de comunicación e información internos. |
| 4. Fuerte dominio de los procesos de toma de decisiones consensuados frente a aquellos individualizados. | 3. Revisión permanente de si el hombre adecuado ocupa el puesto adecuado. |
| 3. Revisión permanente de si el hombre adecuado ocupa el puesto adecuado. | 4. Fuerte dominio de los procesos de toma de decisiones consensuados frente a los personales. |
| 1. Fuerte desarrollo de sistemas de ventas próximos al cliente. | 7. Fuerte predominio de la rotación de los colaboradores y del enriquecimiento del trabajo frente a la especialización. |
| 2. Configurar unidades descentralizadas, pequeñas y de gran dinamismo. | 2. Configurar unidades descentralizadas, pequeñas y de gran dinamismo. |

3.2. Rasgos estructurales en el futuro: centralización vs. descentralización.

La respuesta estadística del grupo a estas dos cuestiones, recogidas en el punto tercero del cuestionario, ha sido la que mostramos en los gráficos I y II.

Como puede observarse, para el año 1992 los procesos de decisión estarán dominados por la centralización, mientras que para el año 2000 se prevé una tendencia decreciente en la centralización de la toma de decisiones.

En la descentralización del proceso de toma de decisiones se ha obtenido una inclinación inversa a la anterior. Esta propensión creciente de la descentralización es congruente dado la dicotomía del fenómeno planteado. En resumidas cuentas, la tendencia con relación al fenómeno decisor parece indicar un mayor predominio de la descentralización frente a la centralización.

3.3. Rasgos estructurales en el futuro: especialización.

A partir de los gráficos III y IV se constata que las tareas directivas, tanto para el horizonte de 1992 como del 2000, toman un valor (mediana: 3,6 y 3,7, gráfico III) por debajo del término central de la escala de medida utilizada (de 1 a 7), lo cual sugiere que la especialización demandada para dichas tareas será baja.

Frente a este fenómeno de baja especialización en las tareas directivas, es de resaltar (vease gráfico IV) cómo para las tareas de niveles inferiores al directivo se exigirá, un alto grado de especialización, según indica la tendencia de la mediana (mediana: 4,5 y 5,4).

3.4. Rasgos estructurales en el futuro: estandarización.

Comentario similar al de la especialización se desprende de los resultados representados en los gráficos V y VI. Parece ser que en el futuro, las tareas directivas se caracterizarán por un bajo o pequeño nivel de estandarización ya que la tendencia de su mediana se mantiene por debajo del cuatro, valor central de la escala. Mientras que las tareas en otros niveles estarán dominadas por un mayor nivel de estandarización.

3.5. Rasgos estructurales en el futuro: el control.

En opinión de los expertos consultados, el control en las organizaciones del futuro estará centrado básicamente en mecanismos y sistemas de control sobre resultados, en detrimento del control sobre los comportamientos, como se observa en los resultados estadísticos representados en los gráficos VII y VIII. Merece resaltarse la alta puntuación que los expertos han concedido al control en base a los resultados, que para el año 2000 lo sitúan en una banda del 5,3 al 6,4.

IV. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

Los datos obtenidos nos sugieren las siguientes conclusiones:

a) Respecto a los valores culturales sobre estrategias y entorno.

Para el horizonte de 1992 la rentabilidad, liquidez y obtención de beneficios aparecen como valores que estarán presentes o bien adquiri-

rán una mayor fuerza, pero marcándose como vía para su logro la disminución de los costes empresariales y no la de los incrementos de los precios.

La estrategia empresarial que deberá conducir a la rentabilidad, liquidez y beneficios tiene una doble orientación. Por una parte el mercado se convierte en un punto de mira importante, ya que aspectos como la satisfacción de necesidades nuevas a los clientes, la creatividad e innovación, la calidad de los productos y el logro de una posición ventajosa a través de las ventas aparecen como valores importantes. Dichas apreciaciones directivas son coincidentes en líneas generales con las encontradas en una reciente investigación realizada por KPMG PEAT MARWUIVK, en la que se señalaban los aspectos comerciales como los de mayor preocupación para los directivos de las empresas europeas. La segunda dimensión de la estrategia podemos decir que tiene un carácter más interno, en cuanto que se basa en lograr un compromiso de las personas que componen la organización con los objetivos organizacionales y, recurrir al uso de las nuevas tecnologías. En cualquier caso, ambas orientaciones, la externa e interna, pensamos que son complementarias.

La imagen social debe ser una consecuencia de esa posición fuerte en el mercado y de la salud económica, siendo esto a su vez lo que la refuerza.

Para el horizonte 2000 se producen algunas variaciones con respecto a lo que hemos denominado estrategias internas, como por ejemplo la preocupación por el desarrollo integral de las personas y la preocupación no ya solo por el uso de nuevas tecnologías sino por potenciar las acciones de investigación y desarrollo.

Parece también importante y significativo la aparición del valor cultural, que relaciona a la empresa con su entorno. Ya no es suficiente una imagen en base al producto, sino que ésta se fundamenta en el compromiso de conservación de los aspectos ambientales y ecológicos del área donde opera la empresa.

b) respecto a los valores y creencias estructurales.

Los valores y creencias que aparecen como relevantes desde un punto de vista organizativo, tanto para el año 1992 como para el 2000, entendemos que guardan congruencia con los manifestados anteriormente. La importancia dada a las unidades pequeñas, dinámicas y descentralizadas puede interpretarse como un mecanismo de ajuste que permite a las empresas detectar y dar respuesta rápida a las nuevas necesidades de los clientes.

La mejora de los sistemas de comunicación e información internos, así como la transparencia en los mismos, debe permitir no solo que las decisiones se tomen con mayor agilidad sino que se adopten de forma consensuada, ya que las bases para una toma de decisión no será patrimonio de una sola persona sino de un grupo.

El desarrollo integral de la persona, valor cultural estratégico marcado para el año 2000, es también perfectamente coherente con la revisión permanente de la adaptación del hombre a su puesto y con el enriquecimiento del trabajo, valores organizativos reflejados, lo que podrá permitir una mayor rotación interna de las personas.

En definitiva, los valores culturales para el horizonte del 2000 están en consonancia con los valores y creencias estructurales para ese mismo horizonte.

c) El ajuste entre la cultura y el diseño estructural en el año 2000.

Aunque el ajuste cultura-estructura tiene que darse fundamentalmente bajo un enfoque situacional, en cada organización concreta, dado un entorno, unos objetivos y estrategias determinados, sin embargo en la medida en que hemos detectado valores y creencias sobre el entorno, objetivos y estructura, y aspectos del diseño organizacional para el futuro, esto nos ha permitido, a grandes rasgos, efectuar una comparación o análisis de las congruencias o incongruencias que implícitamente se producen entre estos dos conjuntos de rasgos para el horizonte del año 2000 (ver Tabla I).

Los comentarios que suscitan la Tabla I son prolijos pero, por razones de espacio, resaltaremos los más llamativos:

- En términos generales se produce un alto nivel de congruencia entre los quince valores y creencias culturales y los siete aspectos del diseño estructural, para el año 2000.

- Las dos únicas excepciones donde se detectan, en nuestra opinión, incongruencias con la cultura son en los rasgos del diseño: "especialización en otros niveles" y "estandarización en otros niveles".

Efectivamente, una alta especialización y estandarización de las tareas en los niveles no directivos, no se ajusta con valores y creencias culturales tales como:

- * sondear y satisfacer nuevas necesidades de los consumidores
- * fuerte énfasis en la creatividad e innovación

Satisfacer siempre nuevas necesidades, exige a las empresas diversificación y diferenciación y, por tanto, personal más flexible y adaptativo, generalistas más que especialistas y, una menor estandarización en las tareas que permita mayor iniciativa y creatividad.

* Potenciar el desarrollo integral de las personas. En este caso también parece incongruente una excesiva especialización y estandarización pues el desarrollo integral de las personas reclama mayores cotas de formación, autonomía, rotación interna y enriquecimiento del trabajo, aspectos que en principio chocan con actividades y tareas muy normativizadas y parceladas o especializadas.

Análogamente, la alta especialización y estandarización son incongruentes con valores tales como: "fuerte predominio de la rotación y del enriquecimiento, el dominio de decisiones consensuadas y la configuración de unidades descentralizadas pequeñas y de gran dinamismo".

BIBLIOGRAFIA

Leal, A. y Valle, R.: "La Nueva Cultura del Management y el Diseño Organizacional en el Futuro". Ponencia presentada a las IX Jornadas Nacionales de AFYDE. Octubre 1988. Lloret de Mar.

Kilman, Pondy y Slevin. "The Management of Organization Desing". North Holland. 1976. Vol. I y II

Leal Millán, A. "La cultura de las organizaciones". Tesis Doctoral. Facultad de C. Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla. 1987

Valle Cabrera, R. "El Diseño de las Organizaciones: una aproximación contingente". Publicaciones Universidad de Sevilla. 1986.

KPMG PEAT MARWICK. Resultados del Estudio CEE 1992. Informe Nacional: España. 1989

GRAFICO I

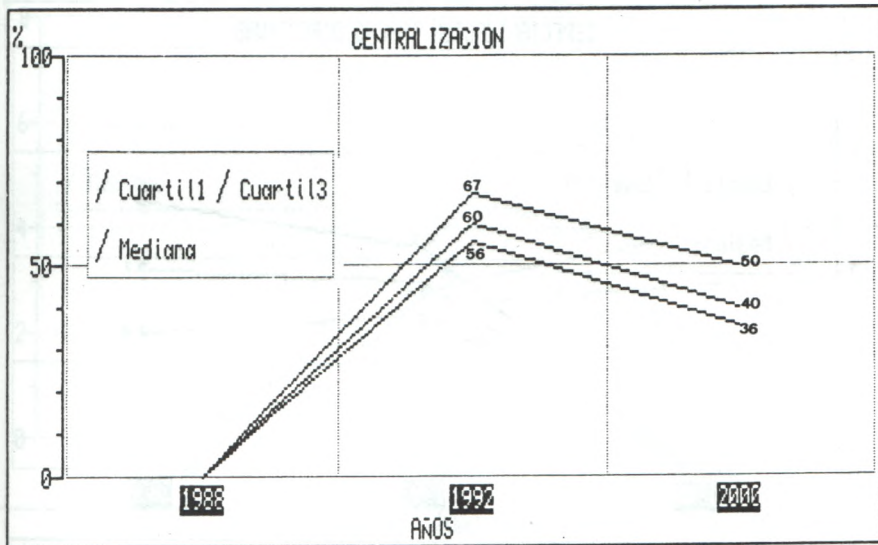


GRAFICO II

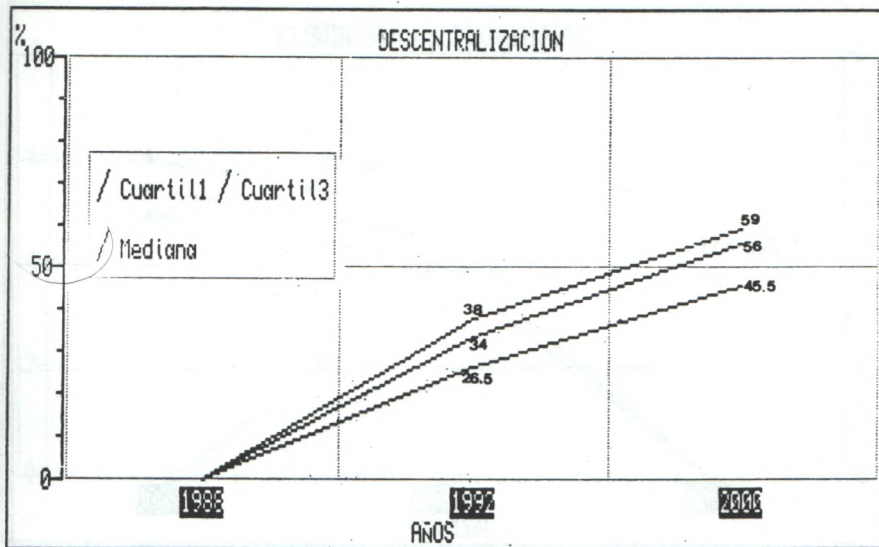


GRAFICO III

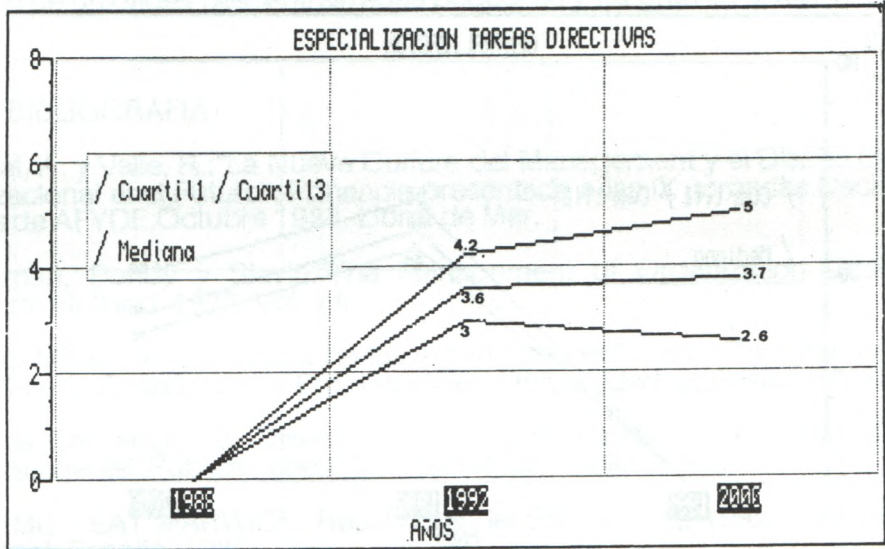


GRAFICO IV

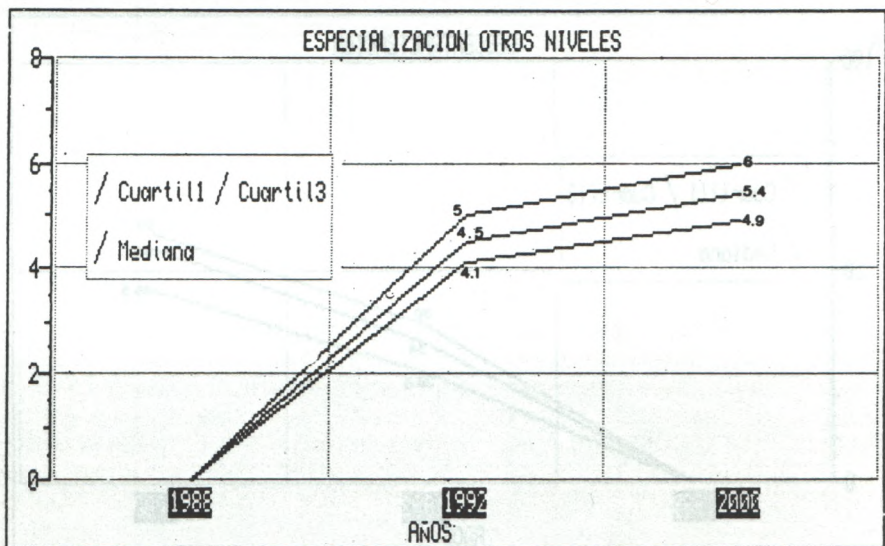


GRAFICO V

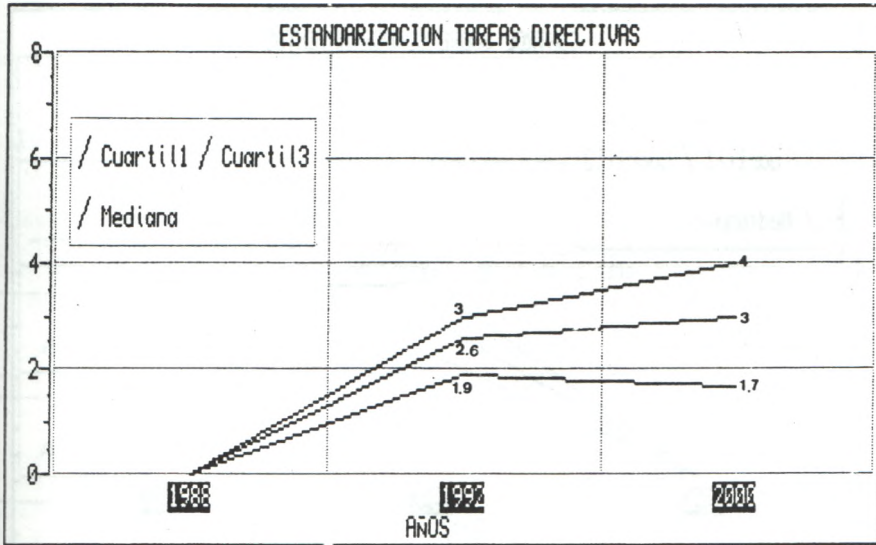


GRAFICO VI

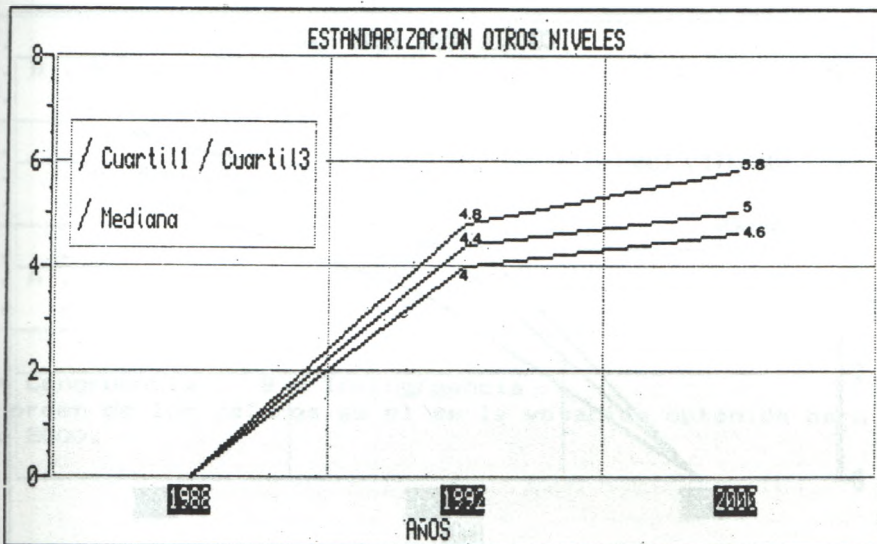


GRAFICO VII

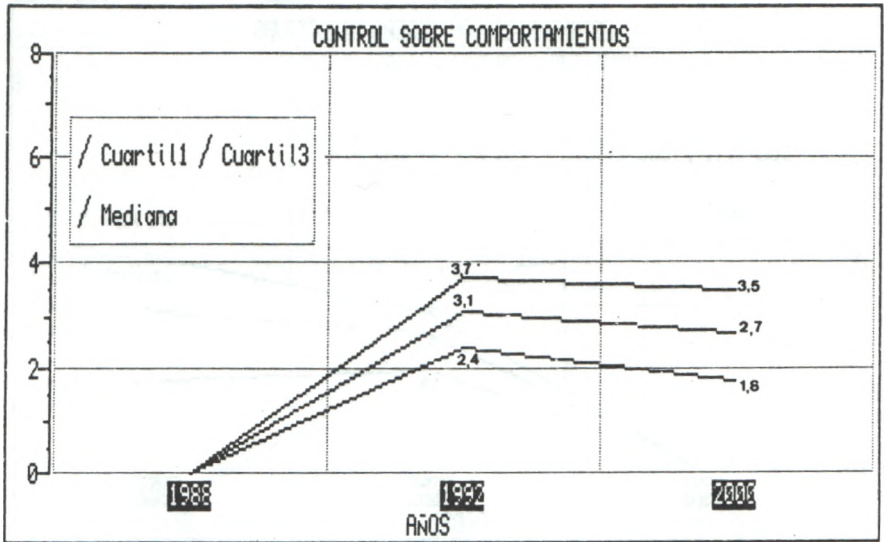


GRAFICO VIII

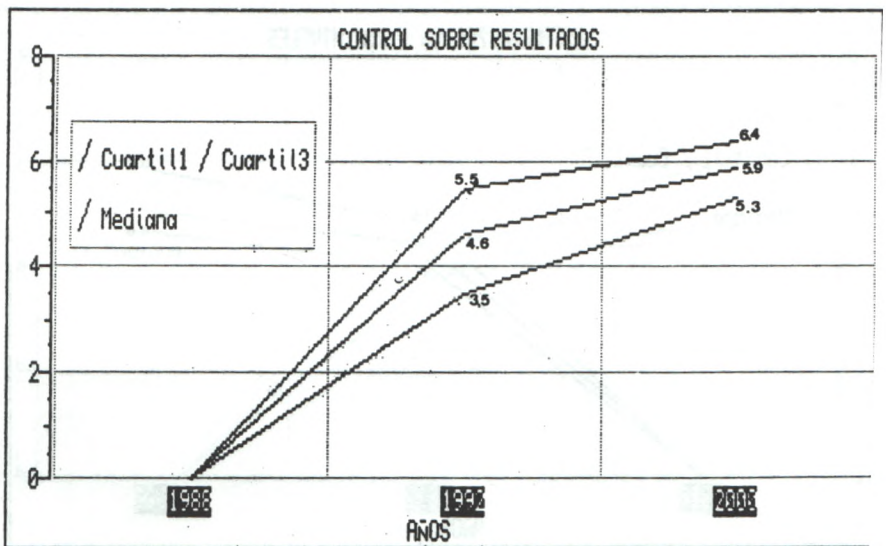


TABLA I

AÑO 2000

VALORES S/ESTRAT. Y ENTORNO

VALORES S/ESTRUCTURA

1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6 . 7 . 8 . 9 . 10 . I . II . III . IV . V .

CENTR. VS DESCEN..	.	A	A	A	A	.	A	.	A	.	A	A	A	.	A	.
ESPEC. TAREAS DIREC..	A	.	A	A	.	A	A	A	A	A	A
ESPEC. OTROS NIVELES.	B	B	B	.	A	.	.	.	A	A	A	.	B	B	B	.
ESTAND. TAREAS DIREC..	A	A	A	A	.	.	.	A	A	A	.
ESTAND. OTROS NIVELES.	B	B	B	.	A	A	.	.	B	B	B	.
CONTROL. SOBRE COMPORT.	.	A	A	A	.	A	A	A	.	.	A	A	.	.	.	A
CONTROL. SOBRE RESULT..	A	A	A	A	.	A	A	A	.	.	A	A	.	.	.	A

A = Congruencia B = Incongruencia

El orden de los valores es el de la votación obtenida para el año 2000.

CUESTIONARIO

1. A continuación le mostramos una lista de 20 valores y creencias que sobre el entorno, objetivos y estrategias pueden formar parte de la cultura empresarial en los próximos años. Se le pide que usted seleccione, marcando con una "x", los 10 que estime más importantes o que en mayor medida entrarán a formar parte de la cultura empresarial del futuro (años 1992 y 2000). La lista de los 20 valores puede usted ampliarla con aquellos otros que no estando incluidos considere importantes.

<u>LISTA DE VALORES</u>	<u>1992</u>	<u>2000</u>
1. Ofrecer siempre productos de gran calidad	-----	-----
2. Sondear y satisfacer siempre nuevas necesidades de los consumidores	-----	-----
3. Estabilidad en el empleo pero flexibilidad y movilidad en los destinos	-----	-----
4. Potenciar el desarrollo integral de las personas como una clave de éxito	-----	-----
5. Fuerte énfasis en la creatividad e innovación	-----	-----
6. Enfatizar la importancia del diseño dentro de la estrategia de comercialización	-----	-----
7. Riesgo e iniciativas individuales frente a las institucionales	-----	-----
8. Logro de un fuerte compromiso del personal con los objetivos de la empresa	-----	-----
9. Fuerte compromiso de la empresa con la conservación de su entorno ecológico	-----	-----
10. Fuerte orientación generalizada hacia el beneficio	-----	-----
11. Fuerte orientación hacia las ventas y el poder en el mercado (crecimiento y competitividad)	-----	-----
12. Fuerte orientación hacia la diversificación de productos y/o mercados	-----	-----
13. Fuerte énfasis en mejorar la posición de rentabilidad de la empresa a través de disminuir los costes y nunca en base a aumentar los precios (excelencia de precios)	-----	-----
14. Fuerte orientación hacia la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías	-----	-----
15. Fuerte orientación hacia el uso de nuevas tecnologías	-----	-----
16. Gran importancia del componente imagen social ante la comunidad, como consecuencia de sus aportaciones a la misma	-----	-----

- | | | |
|--|-------|-------|
| 17. Gran parte del éxito radicará en la cooperación con otras empresas para la realización de proyectos compartidos y diversificación del riesgo, más que en la competitividad | ----- | ----- |
| 18. Fuerte orientación hacia la liquidez y generación de fondos como potencial estratégico de la cartera de negocios | ----- | ----- |
| 19. Fuerte orientación hacia la satisfacción de los accionistas mediante el reparto de dividendos, frente a una filosofía de incremento de reservas | ----- | ----- |
| 20. Fuerte inclinación hacia el corto y medio plazo frente al largo plazo como aspecto esencial de la planificación empresarial | ----- | ----- |

=====

2. Análogamente a la pregunta anterior le presentamos una lista de 10 valores y creencias que sobre la estructura organizativa pueden formar parte de la cultura empresarial de los próximos años. Se le pide que usted seleccione, marcando con una "x", los 5 que estime más importantes o que en mayor medida entraran a formar parte de la cultura empresarial del futuro (años 1992 y 2000). La lista de los 10 valores que se le facilita puede usted ampliarla con aquellos otros que no estando incluidos considere importantes.

LISTA DE VALORES

1992 2000

- | | | |
|---|-------|-------|
| 1. Fuerte desarrollo de sistemas de ventas próximos al cliente | ----- | ----- |
| 2. Configurar unidades descentralizadas pequeñas y de gran dinamismo | ----- | ----- |
| 3. Revisión permanente de si el hombre adecuado ocupa el puesto adecuado | ----- | ----- |
| 4. Fuerte dominio de los procesos de toma de decisiones consensuados frente a aquellos individualizados | ----- | ----- |
| 5. Gran énfasis en la transparencia y mejora de los canales de comunicación e información internos | ----- | ----- |
| 6. Fuerte dominio de los canales de comunicación directos. Más relaciones verbales frente a las escritas | ----- | ----- |
| 7. Fuerte predominio de la rotación de los colaboradores y del enriquecimiento del trabajo frente a la excesiva especialización | ----- | ----- |
| 8. Fuerte énfasis en un control basado en el ejercicio del poder jerárquico | ----- | ----- |
| 9. Énfasis en el desarrollo del autocontrol y de la autorresponsabilidad | ----- | ----- |

10. Fuerte desarrollo de procedimientos de control impersonales (normas, procedimientos mecánicos, estándares..)

=====

3. El proceso de toma de decisiones en las empresas puede estar dominado por la centralización o la descentralización. Señale en porcentaje (%) en que grado estará presente cada uno de ellos en las prácticas directivas de los próximos años.

	<u>1992</u>	<u>2000</u>
* Centralización.....		
* descentralización		

4. Una de las características que definen las actividades que se realizan en las empresas es la especialización. Señale en una escala de 1 a 7 (1 poca especialización, 7 mucha especialización) que valor tomará dicha variable en los años señalados

	<u>1992</u>	<u>2000</u>
* Especialización en las tareas directivas (primer nivel).....		
* Especialización en las tareas de los otros niveles.....		

5. ¿En que grado piensa que los adelantos tecnológicos y el ambiente organizativo permitirá que las actividades tengan un alto grado de estandarización?. Utilice una escala de 1 a 7 (1 poca estandarización, 7 alta estandarización).

	<u>1992</u>	<u>2000</u>
* Estandarización en las tareas directivas (primer nivel).....		
* Estandarización en las tareas de los otros niveles.....		

5. El control en las organizaciones puede hacerse sobre el comportamiento de las personas y/o sobre los resultados que éstas obtienen. Utilizando una escala de 1 a 7 qué valor asignaría usted a cada uno en función de su importancia y presencia en los próximos años. (1 poco valor, 7 mucha importancia)

	<u>1992</u>	<u>2000</u>
* Control sobre los comportamientos.....		
* Control sobre los resultados.....		