

## Cultura Organizacional MI-OS Confianza Personal/Eficacia Organizacional

Por: Raúl G. Morales  
Market-Ing

*No por ello dejarán de experimentar que los hombres se procuran con mucha mayor facilidad lo que necesitan mediante la ayuda mutua y que, solo uniendo sus fuerzas, pueden evitar los peligros que los amenazan por todas partes.....*

**Spinoza  
Ética**

### I. Introducción.

Desde los inicios de nuestra historia, el ser humano se ha cuestionado sobre el propósito de su existencia y su lugar en el universo. Eminentes pensadores han postulado un gran número de hipótesis, teorías y algunas de ellas, validadas por el método científico, se han convertido en leyes. *Hasta que nueva evidencia demuestre lo contrario.*

Sin embargo, uno de los temas que siguen sin resolverse es nuestra relación con la realidad. Existen diversas corrientes filosóficas, con posiciones contradictorias sobre la aprehensión de la realidad ya sea mediante la razón o mediante la experiencia. Para unos, la realidad existe solo en nuestra mente, mientras que para otros los objetos poseen su propia realidad. Entre ambos extremos, existe una gran diversidad de posturas intermedias.

Con el conocimiento disponible hasta nuestros días, todo parece indicar que los individuos percibimos la realidad de manera diferente, guiados por distintos mapas mentales, haciendo valer la expresión "todo se percibe según el cristal con que se mira". Si la misma información del entorno es percibida de manera distinta, al menos en cierto grado, por las personas que interactúan con el entorno, podemos imaginar la complejidad que presenta el obtener información objetiva para la toma de decisiones grupales. Es aquí donde se aplica el concepto de "cultura", entendida como todos aquellos factores de interpretación, compartidos por los integrantes de un grupo, en su búsqueda de la comprensión de la realidad.

Lamentablemente, si el individuo es susceptible de engañarse a sí mismo, esta posibilidad se incrementa de forma geométrica en las relaciones grupales. La "salud mental" del grupo, el manejo de las emociones, la comunicación interna y la aplicación de un método científico, permitirán mejorar la calidad de sus decisiones.

---

## II. Necesidades Humanas Básicas<sup>1</sup>.

**Pre-requisitos para la satisfacción de las necesidades básicas.** Existen ciertas condiciones que son pre-requisitos inmediatos para la satisfacción de las necesidades básicas. La amenaza a cualquiera de ellos provocará la misma reacción que si se hubiera amenazado directamente a las propias necesidades básicas.

Dichas condiciones como la libertad para hablar, la libertad para hacer lo que uno desee, siempre y cuando no se haga con ello un daño a los demás, libertad para expresar nuestro yo, libertad para investigar y buscar información, libertad para la defensa propia, justicia, igualdad, orden del grupo, son algunos ejemplos de pre-requisitos para la satisfacción de las necesidades básicas.

La frustración de estas energías provocará una reacción ante una amenaza en condiciones de emergencia. Estas condiciones no son fines en sí mismos, aunque están muy cerca de serlo por su relación tan estrecha con las necesidades básicas, las cuales son aparentemente los únicos fines en sí mismos. Estas condiciones son defendidas porque, sin ellas, la satisfacción de las necesidades básicas es prácticamente imposible o, cuando menos, es puesta en riesgo de manera importante.

**Necesidades "fisiológicas".** Las necesidades, consideradas normalmente como el punto de partida por la teoría de la motivación, son los denominados impulsos fisiológicos. Estas necesidades son típicamente identificadas con el hambre, la sed y la sexualidad.

Sin duda, las necesidades fisiológicas son las más intensas de todas las necesidades; lo que esto significa específicamente es que, para el ser humano que carece de todo en la vida en condiciones extremas, es altamente probable que la principal motivación sean las necesidades fisiológicas antes que cualquier otra. Si todas las necesidades se encuentran insatisfechas, estando el organismo dominado por las necesidades fisiológicas, todas las demás necesidades aparecerán como no existentes o bien serán relegadas en automático a un segundo plano.

Las necesidades fisiológicas, así como sus manifestaciones parciales, al ser crónicamente gratificadas dejan de ejercer como los determinantes activos u organizadores de la conducta.

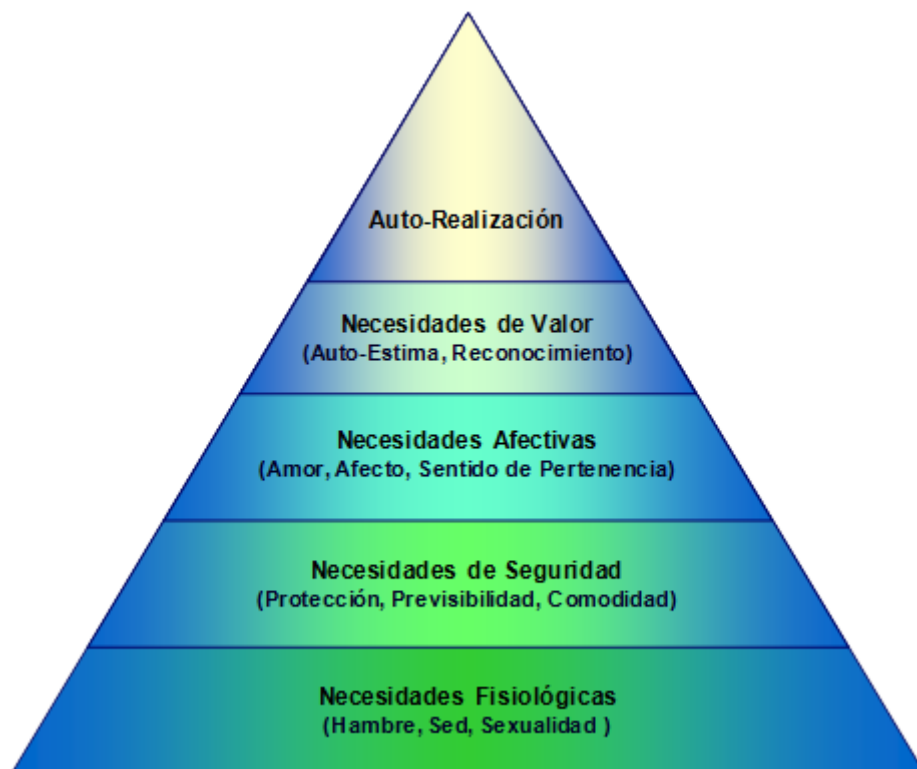
---

<sup>1</sup> Maslow Abraham H., A Theory of Human Motivation, 1954. Selección, Traducción , Diagrama, Raúl G. Morales.

---

*Ahora solo existirán como agentes potenciales en el sentido que pueden emerger nuevamente para dominar el organismo si su satisfacción es frustrada. Pero un deseo que ha sido satisfecho deja de ser un deseo.*

## JERARQUÍA DE NECESIDADES BÁSICAS



**Necesidades de seguridad.** *Si las necesidades fisiológicas están relativamente bien gratificadas, emerge entonces un nuevo conjunto de necesidades, las cuáles pueden ser categorizadas como necesidades de seguridad. Todo lo que se ha descrito en relación con las necesidades fisiológicas es igualmente aplicable, aunque en un menor grado, a las necesidades de seguridad.*

*Ahora, prácticamente todo parece ser menos importante que la seguridad (en algunos casos aún las necesidades fisiológicas, las cuales al haber sido satisfechas aparecen ahora devaluadas). Una persona, en esta situación, en caso de llegar a ser lo suficientemente extrema y crónica, puede caracterizarse por vivir para la seguridad únicamente.*

---

*Una de las razones para una aparición más clara de la reacción a la amenaza del peligro en los niños, es que ellos no inhiben en grado alguno dicha reacción, mientras que los adultos de nuestra sociedad han sido adiestrados para inhibirla a cualquier costo. Por ello, cuando los adultos sienten que su seguridad está bajo amenaza, podría ser que no tengamos la capacidad para detectarlo de manera inmediata.*

*El adulto saludable, normal y afortunado de nuestra cultura está normalmente satisfecho, en gran medida, en cuanto a sus necesidades de seguridad. Una sociedad pacífica, estable, operativa, "buena", logra que sus miembros se sientan suficientemente seguros ante animales salvajes, temperaturas extremas, criminales, asalto y asesinato, tiranía, etc. Consecuentemente, de manera realista, la persona no tiene ya a las necesidades de seguridad como agentes de motivación activos. Así como la persona saciada no siente hambre, una persona segura no se siente en peligro. Si deseamos mirar directa y claramente estas necesidades debemos enfocarnos en individuos neuróticos o casi neuróticos.*

*Entre los dos extremos, solo podemos identificar necesidades de seguridad en situaciones particulares como la preferencia común por un trabajo seguro y protegido, el deseo de contar con una cuenta de ahorros, así como las coberturas para diversos tipos de riesgos.*

*De esta forma, la necesidad de seguridad como un movilizador activo y dominante, para establecerla como prioridad para los recursos del organismo, se presenta únicamente en condiciones de emergencia, e.g. guerra, enfermedad, catástrofes naturales, acciones criminales, desorganización social, neurosis, daño cerebral, situación crónica desfavorable.*

***Necesidades de amor.*** *Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad se encuentran razonablemente satisfechas, emergerán entonces las necesidades de amor, afecto y pertenencia y el ciclo completo, descrito previamente, se repetirá para este nuevo centro.*

*Ahora la persona sentirá intensamente, como nunca antes, la ausencia de amigos, pareja, esposo(a) o hijos. Sentirá la necesidad de relaciones afectuosas con la gente en general, por su lugar dentro del grupo y trabajará con todas sus energías para lograr estos fines. Querrá alcanzar esta posición más que nada en el mundo, pudiendo incluso olvidar que alguna vez, cuando tenía hambre, despreció al amor.*

---

*En nuestra sociedad, la frustración de estas necesidades se identifica como la causa-raíz más frecuente de trastornos emocionales y de patologías psicológicas más severas. El amor y el afecto, así como su posible manifestación en la sexualidad, son generalmente observados con ambivalencia y encubiertos con numerosas restricciones e inhibiciones.*

*Es importante resaltar el hecho de que, al hablar de amor, tan importante es el darlo como el recibirlo.*

**Necesidades de estima.** *Todas las personas de nuestra sociedad (con excepción de casos patológicos) presentan una necesidad o deseo por una auto-evaluación estable, sólida, con alto valor, que se traduzca en auto-respeto y auto-estima, así como en respeto y estimación por los demás.*

*Por auto-estima saludable nos referimos a aquella que está sólidamente fundada en las capacidades reales, los logros alcanzados, así como el respeto por los demás.*

*Estas necesidades pueden clasificarse en dos grupos principales: Primero, el deseo por la fortaleza, por el logro, por la conformidad, por la confianza que el mundo nos presenta, así como por la independencia y la libertad. Segundo, la necesidad asociada a la reputación y el prestigio (definidos por el respeto que recibimos de los demás), reconocimiento, atención, importancia o apreciación.*

*La satisfacción de las necesidades de auto-estima se traduce en sensaciones de auto-confianza, valor, fortaleza, capacidad, adecuación, con la conciencia de ser útiles y necesarios en el mundo. Por el contrario, la frustración de estas necesidades provoca sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo. Estos sentimientos, a su vez, pueden ocasionar desmotivación y hasta tendencias compensatorias o neuróticas.*

**Necesidades de auto-realización.** *Aunque nuestras necesidades básicas hayan sido debidamente satisfechas, con frecuencia (si no es que siempre) podemos experimentar todavía sensaciones de inconformidad, descontento e incomodidad, a menos que la persona esté haciendo lo que sabe hacer mejor; un músico debe hacer música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, si desea sentirse realmente feliz. Lo que una persona puede ser, eso es lo que debe ser. A esta necesidad podemos llamarle auto-realización.*

*La manifestación evidente de estas necesidades supone la satisfacción previa de las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y de estima. La forma específica que estas necesidades tomarán variará, por supuesto, de persona a persona. No es necesariamente una urgencia por crear, aunque en las personas con capacidad creativa se manifestará precisamente en este sentido.*

---

### III. Personalidad<sup>2</sup>.

*La personalidad es aquel conjunto de pautas de conducta actuales y potenciales que residen en un individuo y que se mueven entre la herencia y el ambiente. De esta definición emergen dos ideas importantes que, junto a otras, van a marcar las diferencias entre unas personalidades y otras: Lo hereditario frente a lo adquirido, el equipaje genético frente al ambiente.*

*Por tanto y, aunando referencias, podemos decir que la personalidad es una estructura organizada y sintética, en movimiento, que abarca el cuerpo, la fisiología, el patrimonio psicológico y las vertientes social, cultural y espiritual.*

*Se trata, pues, de una complicada matriz que deambula entre las disposiciones biológicas y el aprendizaje, y que da lugar a una serie de conductas manifiestas y encubiertas, públicas y privadas, externas e internas, ostensibles y ocultas que nutre la forma de ser.*

*La personalidad es un estilo de vida que afecta a la forma de pensar, sentir, reaccionar, interpretar y conducirse por ella.*

### IV. El Yo Grupal<sup>3</sup>.

*El arquetipo del grupo, según la teoría de Freud, es la "horda original", una banda de primitivos "hijos" regidos por un "padre" fuerte. Los esquemas particulares que constituyen la mente grupal, según su visión, serían los dictados por el padre, un líder fuerte y carismático.*

*Los miembros de un grupo de ese tipo, decía Freud, se despojan de su intelecto y se someten al de su jefe; este, sin embargo, es autónomo. La mente grupal es, pues, la mente del líder magnificada. En la mente grupal, "el individuo renuncia al ideal de su yo y lo sustituye por el ideal del grupo, encarnado en el líder".*

*Para Freud, el prototipo de la familia primitiva es el modelo de todos los grupos. En la amplia variedad existente en cuanto a lo que configura un grupo - efímero o perdurable, homogéneo o heterogéneo, natural o artificial, etc. - Freud observaba la misma dinámica en acción: En la medida en que existe un consenso común, los miembros del grupo comparten una misma perspectiva, los esquemas del grupo.*

*El yo compartido ofrece una sensación de definición y realidad a quienes integran el grupo, en virtud de su pertenencia al mismo.*

---

<sup>2</sup> Rojas, Enrique, ¿Quién Eres? De la Personalidad a la Autoestima, 2001.

<sup>3</sup> Goleman, Daniel, La Psicología del Autoengaño, 1985.

---

*Al igual que el yo individual, el yo grupal implica una serie de esquemas que definen al mundo en relación con el grupo, dan sentido a la experiencia colectiva y definen qué es y qué no es pertinente.*

*Al igual que en el caso individual, el yo grupal puede ser, en parte, llamado a integrar una conciencia compartida, es decir, a un área de experiencia común que nunca es verbalizada o expuesta pero que, sin embargo, ejerce su influencia sobre el grupo como unidad.*

## **V. La Organización Dotada de Inteligencia Emocional<sup>4</sup>.**

*Cuando hay un flagrante abismo entre la visión declarada de una organización y la realidad vigente, la inevitable consecuencia puede ir de un cinismo auto-protector a la ira y hasta la desesperación.*

*Cuando una empresa obtiene sus ganancias al precio de violar los valores implícitamente compartidos de quienes allí trabajan, hay un precio emocional a pagar: Una carga de vergüenza y culpa, una sensación de recompensa contaminada.*

*La organización dotada de inteligencia emocional debe saldar cuentas con cualquier disparidad existente entre los valores proclamados y los que aplica. La claridad en cuanto al espíritu y al objetivo de la empresa lleva a una decisiva seguridad en la toma de decisiones.*

*La declaración de objetivos de una organización cumple una función emocional; articular cierto sentido de bondad que, compartido, nos permite pensar que estamos haciendo juntos algo valedero. Trabajar para una compañía que mide su éxito de maneras muy significativas (no solo por los resultados en cifras) fortalece la moral y la energía.*

*Para saber cuáles son esos valores compartidos se requiere conocimiento de uno mismo elevado al plano corporativo. Así como cada persona conoce, en cierto grado, su perfil de virtudes y debilidades en ciertas áreas de competencia, así también ocurre con las organizaciones. Estos perfiles orgánicos se pueden trazar en cualquier nivel, división por división, hasta cada una de las pequeñas unidades y cada grupo de trabajo.*

*Pero pocas organizaciones se evalúan de este modo. ¿Cuántas compañías saben, por ejemplo, que los gerentes ineptos incitan en los subordinados rencor o miedo, o dónde están los bolsones de emprendimiento entre sus vendedores?*

---

<sup>4</sup> Goleman, Daniel, La Inteligencia Emocional en la Empresa, 1998..

---

## VI. Sistema de Gestión.

Todas las sociedades productivas están conformadas de manera análoga a la constitución de la persona individual. En ambos casos, "el sistema" consiste de una estructura de procesos orientados hacia una meta común, permitiendo la sobrevivencia y el funcionamiento regular del organismo, persona o institución, estableciendo mecanismos de percepción interna y externa, estrategias de reflexión, análisis síntesis, disponibilidad de recursos requeridos, así como la aplicación oportuna de acciones que permitan asegurar los resultados planificados.

Tanto en el ser humano, como en empresas, organizaciones, asociaciones e instituciones diversas, el funcionamiento del sistema se fundamenta en elementos similares:

- 1) **Identidad**, razón de ser, conciencia, valores, que constituyen la esencia de la persona individual o de la persona grupal. En el caso específico de las organizaciones que se apoyan en el Sistema de Gestión Dual MI-OS<sup>5</sup>, dicha "identidad" es denominada "contexto de la organización" (valores, visión, misión).
- 2) **Procesos**, conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. El ser humano funciona con calidad de vida gracias a una compleja estructura de células, tejidos, órganos, aparatos, sistemas, diseñados con excelsa ingeniería para gestionar nuestras múltiples funciones vitales, nacimiento, homeostasis, nutrición, respiración, crecimiento, reproducción, envejecimiento, así como las funciones cerebrales superiores que le confieren el carácter de persona, atención, percepción, abstracción, conciencia, juicio, lenguaje, entre muchas otras más. En las organizaciones productivas, por medio de una estructura de procesos operativos y estratégicos, todos ellos regulados por un conjunto de leyes naturales establecidas por el entorno, así como por las propias normas establecidas para el seguimiento y el control de los procesos internos del organismo o institución.

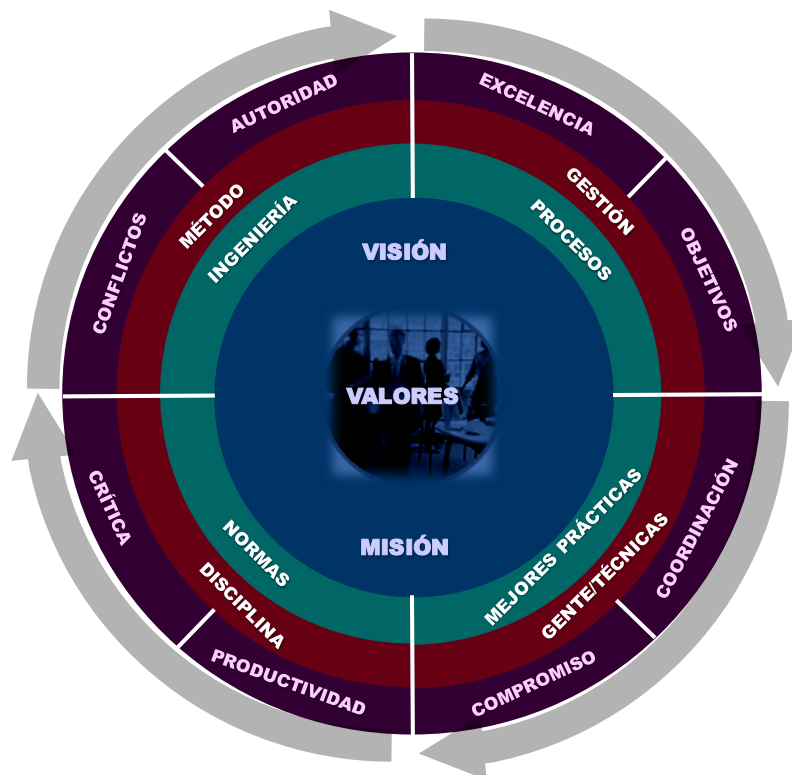
---

<sup>5</sup> Morales Raúl G., Sistema de Gestión Dual, [www.market-ing.mx/es/gestion-de-la-calidad/sistema-de-gestion-dual](http://www.market-ing.mx/es/gestion-de-la-calidad/sistema-de-gestion-dual).



- 3) **Recursos y acciones**, que proporcionan las materias primas, energía, servicios, así como todas aquellas actividades específicas que permiten asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente del sistema. En el caso de organizaciones productivas, emulando el modelo que la naturaleza confiere a los seres humanos en su código genético, anatomía, fisiología, desarrollo físico y social, la gestión de recursos y acciones exige la utilización de un método científico, una estructura funcional basada en procesos, personas competentes, técnicas especializadas y operación disciplinada.

### ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN.



- Contexto de la Organización
- Estructura Funcional
- Recursos/Acciones
- Cultura Organizacional

- 
- 4) **Conducta**, manifestación de la personalidad del individuo mediante sus expresiones corporales, lenguaje o acciones específicas, que permiten a las demás personas interpretar sus intenciones y propósitos ante la presencia de estímulos diversos. En el caso de organizaciones productivas, el término aplicable se conoce con el nombre de **Cultura**, representando la expresión de la ideología, creencias, motivaciones, temores, intenciones, propósitos, de las personas que integran el grupo de trabajo organizacional (persona grupal). Para medir la cultura de una organización, el Sistema de Gestión Dual MI-OS evalúa los siguientes ocho aspectos: Autoridad, estándares de excelencia, objetivos, coordinación interna, compromiso, productividad, crítica y manejo de conflictos.

## VII. Estilos de Cultura Organizacional.

### 1. Consideraciones Psicológicas.

*La Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow* proporciona una excelente correlación entre las necesidades humanas básicas y la motivación de las personas. Cabe destacar que el trabajo humano (tema principal de nuestro análisis) es, en algunos casos, el medio para gestionar recursos que permitan satisfacer necesidades humanas básicas, sobre todo las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad y, en menor medida, las necesidades afectivas, de valor y de auto-realización. Por el otro lado, el trabajo humano representa un fin en sí mismo, componente fundamental de las necesidades de valor y auto-realización y, en menor medida, de las necesidades afectivas y de seguridad. Para que el ser humano se perciba como una persona completa requiere, al menos, de *Algo que Hacer y Alguien a Quién Amar*.

La definición de *Personalidad*, postulada por el *Dr. Enrique Rojas*, nos permite identificar los factores inherentes a la conformación de la persona humana, una delicada combinación entre las disposiciones genéticas y el aprendizaje recibido del entorno, cuyo balance variará, sin duda, de acuerdo a las circunstancias específicas bajo las cuales se desarrolla la vida de cada individuo. Es así que cada persona es única e irrepetible, enfrentada a su destino con recursos y circunstancias también únicos, escribiéndose así la historia de su propia vida.

---

Por su parte, los conceptos de *Persona Grupal* y *Organización Dotada de Inteligencia Emocional*, desarrollados por *Daniel Goleman*, son de especial interés para nuestro propio análisis de Cultura Organizacional, donde las motivaciones humanas, individuales y grupales, son decisivas para establecer la calidad del funcionamiento de cualquier organización.

Se hace evidente la analogía entre la persona individual y la persona grupal cuando *Goleman* explica: *Al igual que el yo individual, el yo grupal implica una serie de esquemas que definen al mundo en relación con el grupo, dan sentido a la experiencia colectiva y definen qué es y que no es pertinente. Al igual que en el caso individual, el yo grupal puede ser, en parte, llamado a integrar una conciencia compartida, es decir, a un área de experiencia común que nunca es verbalizada o expuesta pero que, sin embargo, ejerce su influencia sobre el grupo como unidad.* En otras palabras, los individuos que forman parte de una organización se convierten, en menor o en mayor medida, en una sola persona.

En cuanto al comportamiento grupal, coincido con *Freud* en que, en la mente grupal, el individuo renuncia al ideal de su yo y lo sustituye por el ideal del grupo, encarnado en el líder, **pero solo hasta cierto punto**. En lo que estoy en desacuerdo es en que *el* prototipo de la familia primitiva (hijos regidos por un padre fuerte) sea el modelo de todos los grupos. Es posible que en, en tiempos de *Freud*, este modelo estuviera casi generalizado, pero en nuestra época el modelo paternalista ha demostrado una serie de desventajas y efectos perniciosos, en especial para el funcionamiento de las organizaciones productivas.

De manera muy enfática, coincido con *Goleman* en que La organización dotada de inteligencia emocional debe saldar cuentas con cualquier disparidad existente entre los valores proclamados y los que aplica. La congruencia entre los valores declarados y los valores efectivamente ejercidos, sobre todo a través del ejemplo mostrado por la alta dirección, es fundamental para que cualquier organización pueda funcionar de manera emocionalmente inteligente.

Es una verdadera lástima que esta condición se satisfaga únicamente en un grupo muy reducido de organizaciones de clase mundial, constituyendo una de las principales debilidades de las instituciones mexicanas donde, lamentablemente, la falta de respeto de la ley, la corrupción y la impunidad se convierten en la regla más que en la excepción. Los resultados están a la vista: México, la economía número 15 del mundo (debería de estar entre las 10 primeras) se ubica en la posición 51 en competitividad mundial, con base en la más reciente evaluación de competitividad publicada por *el Foro Económico Mundial*<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2016-2017, 2016.

---

## 2. Modelo de Cultura Organizacional MI-OS.

Al estar constituidas por diversos individuos, es más frecuente encontrar organizaciones inconscientes de su propia cultura que individuos que se desconocen a sí mismos, lo cual es más común de lo que a veces se piensa.

De manera análoga a como se construye la personalidad del individuo, sobre la carga genética, el desarrollo personal, familiar y profesional, así como por sus circunstancias vitales, la cultura organizacional "se construye" sobre el contexto de la organización, la estructura funcional, así como por los recursos y acciones disponibles. La organización crea su propia cultura y es esta misma cultura la que llega a constituirse como la esencia de la organización.

En mi experiencia como director general de empresas y como consultor en ingeniería de negocios, he tenido la oportunidad de recibir valiosas lecciones sobre la importancia capital del factor humano. En particular, prácticamente de manera generalizada, en empresas familiares e institucionales, he podido constatar el intenso dominio del poder sobre las mismas personas que lo ejercen, la apremiante necesidad de admiración y reconocimiento, la prohibición (implícita o explícita) de cualquier crítica hacia las instrucciones o decisiones equivocadas, injustas o hasta inmorales por parte de las personas poderosas y, de manera muy especial, la resistencia y la negación de la mayoría de las personas a la rendición de cuentas, de forma muy marcada en los niveles superiores de la organización.

De acuerdo con la segunda ley de la termodinámica, *todos los procesos naturales tienden a su estado de mínima energía* y, como miembros de esta categoría, los seres humanos no somos la excepción. Conforme al principio de inercia, *todo cuerpo permanecerá en su estado de reposo o movimiento rectilíneo uniforme, a menos que exista una fuerza externa que lo modifique*. Desde mi perspectiva, el mejor instrumento para motivar a las personas a salir de su estado de mínima energía, así como para romper la inercia de las organizaciones, es la aplicación rigurosa de un sistema de gestión de la calidad.

Sin embargo, a pesar de implementar los conceptos técnicos del sistema de gestión en la organización, el sistema carecerá prácticamente de valor si las personas que lo integran no están convencidas y no se comprometen con su aplicación rigurosa, sean cuales fueren las circunstancias, las consecuencias, los resultados de corto plazo y, sobre todo, los efectos psicológicos al reconocer que todos somos falibles, cometemos errores y debemos tomar acciones correctivas al respecto. Este último aspecto, constituye un tema particularmente delicado, sobre todo cuando debe aplicarse a los miembros más poderosos de la organización.

---

Es aquí donde radica la inteligencia de una organización: La capacidad de los líderes para la auto-crítica, la promoción de un ambiente de crítica abierta y constructiva en todos los niveles de la organización, la operación de la organización con un enfoque basado en procesos y no en personas, la construcción de un sistema sobre la confianza personal para realizar un trabajo eficaz en cada campo de acción, concediéndoles autoridad total a los responsables de cada proceso para cumplir eficientemente con las tareas a su cargo.

Tomar decisiones con base en hechos y no en paradigmas o en suposiciones, mediante mediciones confiables y precisas de los indicadores relevantes del funcionamiento de la organización. Un enfoque de negocios basado en el control de procesos, con un enfoque directivo basado en la confianza personal. Respetar la dignidad de las personas, la diversidad,, la capacidad de cada quien para tomar sus propias decisiones, enriqueciendo las competencias de la organización mediante la motivación para que cada persona entregue lo mejor de sí mismo.

La rendición de cuentas es fundamental. El control de procesos no funciona sin una validación de que los valores planificados se están cumpliendo rigurosamente, lo que implica contar con mecanismos de medición y validación para todas las variables relevantes del sistema. Cada responsable de proceso deberá establecer sus propios indicadores de desempeño, estructura y procedimientos operativos. **Esta es la única manera de asegurar el compromiso.**

El modelo de Cultura Organizacional MI-OS es el resultado de varias décadas de experiencia e intenso trabajo profesional, con un firme enfoque hacia la superación de los mayores defectos de las empresas mexicanas: Auto-engaño, anarquía, corrupción, impunidad, nepotismo, ignorancia, discriminación ,abuso del poder jerárquico. Esta compleja problemática multifacética se resuelve, de forma casi providencial, con una simple y sencilla solución: **EI ESTRICTO RESPETO DE LA LEY.**

Como todos los desarrollos humanos, el modelo de Cultura Organizacional MI-OS no parte de cero. Se apoya, sobre todo, en los fundamentos de la Metodología GRID de Liderazgo<sup>7</sup>, la cual propone una relación entre la preocupación por la gente vs. la preocupación por los resultados en una matriz de 9 x 9. En dicha matriz se identifican siete estilos de liderazgo claramente diferenciados: (1.1) Indiferente, (1.9) Acomodaticio, (5.5) Estatus Quo, (9.1) Controlador, (1.9/9.1) Paternalista, (9.9) Sólido, (multi-variable) Oportunista.

---

<sup>7</sup> McKee, Rachel, Carlson, Bruce, El Poder para Cambiar Grid, 2002.

GRID identifica siete habilidades básicas para optimizar las relaciones humanas productivas, las cuáles alcanzan sus mejores niveles de aplicación en el estilo de liderazgo 9.9: Crítica, iniciativa, indagación, defensa de convicciones, toma de decisiones, resolución de controversias, capacidad de recuperación anímica.

De acuerdo con mi experiencia personal, el concepto más adecuado para la definición de la cultura organizacional es establecer una relación entre la confianza personal vs. la eficacia organizacional. Sobre estas bases, la cultura organizacional se clasifica en cinco estilos claramente diferenciados.

### CULTURA ORGANIZACIONAL MI-OS.



Estableciendo una matriz X-Y de 100 x 100, en el eje de las abscisas (X) se localiza el grado de eficacia organizacional (cumplimiento de los resultados planificados), en un rango de 0 a 100, mientras que en el eje de las ordenadas (Y) se ubica el grado de confianza personal, también en un rango de 0 a 100. En los vértices de la matriz se identifican cuatro estilos "extremos" de cultura organizacional: (0:0) Oportunista, (0:100) Complaciente, (100:0) Autoritario, (100:100) Responsable.

---

Cada uno de estos estilos presenta características claramente diferenciadas y, normalmente, alguno de estos estilos predomina como dominante en la cultura de la organización. Sin embargo, cuando la cultura de la organización varía de forma considerable, conforme al criterio exclusivo de las personas poderosas, la cultura se identifica como Paternalista, donde la importancia de la confianza personal y de la eficacia organizacional se vuelve discrecional, subjetiva, impredecible, de forma tal que el éxito o el fracaso de las personas en la organización dependerán, en mayor medida, del grado de estimación cultivado con los individuos poderosos.

A continuación se presentan las características distintivas de los cinco estilos de cultura organizacional, identificados por la metodología MI-OS:

- **(0:0) Oportunista (O)**. Este es el estilo de cultura organizacional más "tóxico" para el funcionamiento de las organizaciones productivas. Se presenta de manera natural en organizaciones que atraviesan por situaciones de crisis (donde las personas se ven obligadas a luchar por su supervivencia), es muy común en las organizaciones que promueven la feroz competencia entre los miembros de su personal, valoran a las personas ambiciosas y reconocen en mayor medida los logros individuales que el trabajo en equipo. El individuo oportunista **solo tiene como objetivo su propio beneficio** y no se detendrá ante nada para conseguirlo, aunque tenga que pasar por encima de sus compañeros de trabajo o, incluso, aunque pueda poner en grave riesgo la supervivencia de la propia organización.
- **(0:100) Complaciente (C)**. Este estilo es común en organizaciones donde los líderes tienen una baja auto-estima porque han experimentado problemas personales con figuras de autoridad, de forma tal que se sienten amenazados en un entorno de alta exigencia. Para ellos, es muy importante el beneficio psicológico de ser considerados "buenas personas", manteniendo una sobreprotección de las personas a su cargo, **defendiendo a toda costa la armonía** y evitando el enfrentamiento directo para la solución de conflictos, a pesar de poner en riesgo los resultados de la organización. En este tipo de organizaciones, están prohibidos la crítica abierta y cualquier cuestionamiento ante el incumplimiento en los resultados por cualquier proceso de la organización.

- 
- **(100:0) Autoritario (A).** La preocupación por asegurar los resultados planificados (eficacia organizacional) es tan alta que las personas pierden su calidad de fines en sí mismos para convertirse únicamente en medios para alcanzar los resultados. Es decir, las personas pierden su calidad como tales para funcionar exclusivamente como recursos. El líder autoritario no confía en su personal, al grado extremo de llegar a realizar todas las tareas por sí mismo si lo considerara necesario, buscando asegurarse personalmente del cumplimiento de las obligaciones laborales, de acuerdo a estándares de excelencia establecidos para sí mismo y para los demás. El estilo de cultura autoritario trata a las personas como si fueran máquinas, sin tomar en cuenta sus necesidades fisiológicas, psicológicas, emocionales. **La productividad de la organización es lo único que importa..**
  - **(100:100) Responsable (R).** Estilo de cultura organizacional que el Sistema de Gestión Dual MI-OS requiere construir para asegurar su correcto funcionamiento. Para ello, es necesario conceder el máximo nivel de confianza personal, al tiempo que se asegure el maximizar la eficacia organizacional. Esto se logra únicamente a través de un método científico, que permita optimizar el delicado equilibrio requerido para el óptimo funcionamiento del personal, tanto en su calidad de persona como en su calidad de recurso. Los valores MI-OS, **Confianza** (tu verdad es mi realidad), **Responsabilidad** (asumo las consecuencias de mis actos) y **Respeto** (tus necesidades son tan importantes como las mías), se convierten en la norma más importante de la organización. La cultura organizacional **se basa en la cooperación de todos sus integrantes**, enfocando los esfuerzos de cada proceso hacia un fin común y estableciendo relaciones internas cliente-proveedor que permitan asegurar la calidad de los resultados conforme se avanza en la cadena de valor, asegurando así el cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente final. Los componentes de la gestión de procesos, dirigir y controlar, deben llevarse a niveles de excelencia. El control de procesos no debe entenderse como control de personas, eliminando el término "culpa" del lenguaje de la organización y aplicando con altos niveles de exigencia el término "responsabilidad". Con un enfoque basado en procesos, se confiere la autoridad requerida por los responsables de cada proceso, declarando y aplicando rigurosamente normas de comportamiento y desempeño. Se establecen la política de la calidad y los objetivos de la calidad específicos para la organización, estableciendo los responsables de cada proceso sus propios objetivos operativos y procedimientos de trabajo, reportando indicadores de desempeño periódicamente para la toma de decisiones y, lo más importante, se implementan acciones correctivas SIEMPRE que se identifique alguna no conformidad en el sistema de gestión.



- 
- **Paternalista (P).** A lo largo de nuestra historia, han sido los poderosos quienes han establecido lo que está bien y lo que está mal. En el mejor de los casos, estas disposiciones han quedado registradas como normas escritas, aunque aplicadas con una amplia discrecionalidad. Sin embargo, en un gran número de casos, las normas de comportamiento han quedado como reglas no escritas, sujetas a interpretación subjetiva y cuyos criterios de cumplimiento **son decididos por la ley del más poderoso**. Este estilo de cultura es, precisamente, a la que se refiere *Freud* cuando establece como arquetipo de todos los grupos a la "horda original", una banda de primitivos "hijos" regidos por los dictados de un "padre" fuerte y carismático. Dado que la interpretación de la realidad está sujeta a los estados de ánimo del líder, la organización carece de criterios objetivos para medir la eficacia de los integrantes de la organización, al tiempo que la confianza personal se establece por cuestiones afectivas, altamente relacionadas con la obediencia incondicional, en lugar de fincarse sobre la evaluación del desempeño y el potencial profesional de las personas por sus actitudes, competencias y habilidades. Es así que la cultura organizacional se vuelve impredecible y confusa, pudiéndose manifestar alternativamente con estilos oportunista, complaciente, autoritario o responsable, bajo circunstancias variables y cuando la gente menos se lo espera.

## VIII. Comentarios Finales.

El éxito o el fracaso de cualquier organización depende, en mayor medida, de la calidad de sus recursos humanos, más no como individuos aislados sino actuando como equipo. Es por ello que el Sistema de Gestión Dual MI-OS establece como prioritario el liderazgo de equipo, cimentado sobre una cultura organizacional RESPONSABLE, donde todos los integrantes humanos establezcan como prioridad la COOPERACIÓN.

De manera similar a la personalidad individual, la cultura organizacional SE CONSTRUYE sobre una estructura funcional específica, como es en el individuo el resultado de un balance entre las características heredadas en su código genético y el desarrollo personal familiar, escolar y profesional, recibidos del entorno a lo largo de su experiencia vital. Algo similar aplica para la persona grupal, pero en una situación más compleja, al tratar de conciliar los egos, las prioridades y las motivaciones de distintas personas. La necesidad de contar con un método científico para diseñar y operar la estructura grupal se hace claramente evidente.

El gran reto, para convertirse en una organización eficaz y eficiente, es contar con la capacidad suficiente para motivar al personal a entregar lo mejor de sí mismos. Si no se alcanza este objetivo, la calidad de la organización se verá muy afectada.