

Importancia y factores que componen la cultura corporativa

Estudiar por separado las dimensiones que la componen es el primer paso para una gestión eficiente de la cultura.

LosRecursosHumanos.com - Luz García Ovejero - 04/03/2010

El objetivo de este artículo es tratar la importancia de la gestión de la cultura organizacional y saber cuales son los factores que hay que contabilizar, medir y en definitiva aprender a gestionar para que la cultura juegue a favor y no en contra de los objetivos de la organización. En la práctica la importancia hacia la gestión de la cultura corporativa la determina la alta dirección quien tiene que creer en gestionar este elemento clave y en segundo lugar la deben poner en práctica todas las áreas especialmente el área de recursos humanos. La cultura corporativa o cultura organizacional es una especie de inconsciente que tienen todas las organizaciones. Los programas de capacitación y desarrollo pueden fallar o no cumplir con los objetivos previstos si no se ha hecho un análisis de la cultura para que esta se adapte al proyecto vigente. Hay organizaciones que no gestionan ni dan importancia ni entienden la cultura corporativa. Tanto es así que ésta les juega en contra. Pongamos el ejemplo de la organización donde su personal de atención al público está quemado, están en desacuerdo con las políticas, las aceptan a regañadientes, no saben aplicarlas en la práctica, y todos los días pelean con clientes que pagan todos los meses por un servicio (y por consiguiente les pagan el sueldo). A su vez el management, cree que los clientes están cada vez más exigentes, y que los problemas tienen que ver con los "cambios de la sociedad" entre otros factores externos y no con la mala preparación o selección del personal a cargo. La realidad es que el management es deficiente, las personas elegidas para atención al público tienen escasas competencias para esta tarea, aunque el producto se vende porque es bueno y es único en el mercado. Por esto es que todavía el tema de la atención al cliente está muy relegada en esta empresa cuya cultura organizacional parece indicar que perciben a los clientes como fuentes de problemas y no como fuentes de beneficios. Este es un caso donde algunos aspectos de la cultura corporativa claramente convergen en contra de los objetivos del negocio de una organización determinada. Las organizaciones mediante la correcta gestión de sus recursos humanos pueden liberar potencialidades ocultas en las personas para aprovecharlas en beneficio del cumplimiento de los objetivos corporativos. Muchos procesos de este tipo fallan porque no se ha conseguido el compromiso necesario de las personas. Para Justo Villafañe, experto en comunicación, la gestión de la cultura corporativa debe ser el punto de partida de cualquier estrategia corporativa. Entender la naturaleza de la cultura corporativa es vital para llevar adelante programas en el que participan todos los empleados ya que la dimensión humana de cualquier empresa u organización se expresa a través de la cultura corporativa. La cultura corporativa tiene para este autor diferentes componentes y funciones: 1. La identidad corporativa (el somos) 2. El sistema de valores corporativos (el pensamos) 3. La unidad estartégica (el hacemos) En estas tres dimensiones, el ser, pensar, hacer es donde se manifiesta genuinamente la cultura de una organización. Cada uno de estos componentes puede ser observado a partir de un conjunto muy amplio de indicadores culturales, ya que todos ellos construyen día a día la cultura corporativa. Los más importantes son: 1) La historia de la organización. Tiene que ver con la historia de su fundador si tuviese, de su fábrica o edificio, de sus productos emblemáticos, los hitos clave del país en los que participó la organización, y los pequeños mitos y anécdotas que tiene toda organización y que son recordados y enalzados por sus miembros. 2) La estructura y organización interna. Otro factor que expresa la cultura, la estructura organizacional. El diseño orgánico y funcional, los procesos de tomas de decisiones, las políticas corporativas, especialmente la política de recursos humanos tiene que ver con este aspecto. Hay organizaciones que tienen estructuras más planas que otras, con 3 o 4 niveles jerárquicos y que todos trabajan en equipo con todos, incluso con pares en otros países. Hay empresas que tiene estrcuturas jerárquicas extremadamente burocráticas y gigantescas donde la palabra "autorización" lo es todo. Estudiado por muchos autores, especialmente Pierre Bourdieu, se sabe que en forma inconsciente, las estructuras físicas determinan las estructuras de pensamiento de las personas. 3) Relaciones jerárquicas o estilos directivos. Las formas de dirigir a los empleados, la organización de las tareas, los proceso de delgación y como estos se definen que y en quien se delegan los temas, el liderazgo, los mecanismos de influenncia, control y poder internos. 4) La configuración corporativa. Los valores compartidos, la motivación, como gestionan de la comunicación interna, los incentivos y todos aquellos componentes que afectan un condicionan el clima interno. 5) La disposición espacial y geográfica de la organización. Si tiene edificios corporativos, fábricas, fragmentación geográfica si es una empresa local o global, si poseen filiales en otros países o en provincias (o ambos) Si los empleados hacen trabajo de calle como los carteros, trabajo en alturas, de oficina o fabril. Como se organizan estos espacios es clave para entender la cultura corporativa. 6) La imagen externa y la proyección social. Son índices culturales de gran importancia. Aquí vemos dimensiones como la identidad visual, los estilos de comunicación, la promoción externa, la política de patrocinios, las marcas, el grado de permeabilidad social, impacto de las acciones de RSE, y muchos otros comportamientos y formas de relacionarse con

agentes externos y la forma en que estos perciben a la empresa.

www.losrecursoshumanos.com - info@losrecursoshumanos.com - Documento generado: 10/08/2010 - 02:41 PM