

TEMA 2. LA COMPONENTE HUMANA DE LA ORGANIZACIÓN. CULTURA ORGANIZACIONAL.

INTRODUCCIÓN.

Una empresa no funciona si no construye una forma de vida y comportamiento, un modelo de comunicación compartido y expresado por todas las personas que trabajan en ella.

Todas las empresas tienen una cultura de empresa. El tener una cultura organizacional es un fenómeno creciente por su beneficio.

La clave está en dirigirla y hacerla repercutir positivamente sobre los resultados.

En principio un hotel es igual a otro de similares características. Pero sabemos que no es exactamente así. ¿Quién crea el elemento diferenciador?

La Dirección define donde está, a quién quiere llegar y cómo llegar allí.

Pero. ¿quién lo va a hacer?

Nuestros Recursos Humanos.

Debemos llegar a que los clientes escogen nuestro hotel ...

... porque somos así

¿Tienen el mismo perfil los clientes actuales de un hotel que los de hace 20 años?

¿Tienen los mismos hábitos de comportamiento y consumo?

¿Esperan lo mismo de nosotros como proveedores de servicios, no sólo de alojamiento?

Los clientes de un hotel variarán en cantidad, potencialidad de consumo y fidelidad en función de cambios socioeconómicos en sus países, etc.

La organización debe sus resultados en buena medida a la gestión y el trabajo de su personal.

Desde el director a la gobernanta, desde el jefe de recepción al jardinero, desde la camarera al fontanero. Como trabajen cada uno de ellos irá en función de qué cultura de empresa han percibido, aprendido y están aplicando.

¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

E. H. Schein (1988) propone que para estudiar la cultura de la organización han de seguirse cuatro pasos:

- a) Definir con claridad la cultura organizativa, a partir de los enfoques dados por antropólogos, sociólogos y psicólogos (enfoque supradisciplinar según E. Bueno y F. J. Valero).
- b) Desarrollar un modelo de funcionamiento de la cultura, desde que nace a cómo se hace y evoluciona, de forma que explique si puede ser dirigida.
- c) Demostrar que la cultura como instrumento conceptual puede explicar los distintos comportamientos individuales y grupales, de forma que explicita el grado de eficiencia organizativa lograda.
- d) Demostrar que la cultura y el liderazgo son realmente dos caras de la misma moneda, entre las que existe un claro nexo de unión, protagonizado por la comunicación.

Pero ¿qué es la cultura de una empresa? Han sido muchas las respuestas que se han dado a esta pregunta, o los sentidos dados a lo que se puede entender por cultura en la empresa.

La cultura es el resultado de un proceso histórico, la consecuencia del comportamiento de unos líderes, formales o informales, la transformación de anécdotas en categorías; la cultura está formada por una serie de valores que los miembros de la organización (sino todos, gran parte de ellos) comparten, unos principios que respetan, unas creencias, unos hábitos arraigados, que no suelen estar escritos, pero que se dejan notar: la aceptación o el rechazo del riesgo, corto plazo frente a largo plazo, la orientación a la tarea o a la persona, el enfoque en el producto o en el cliente, trabajo individual o en equipo, valoración del resultado o del esfuerzo, rigidez o flexibilidad en la aplicación de las normas, son alternativas de rasgos culturales que pueden diferenciar una organización de otra, que se traducen, en definitiva, en comportamientos y actitudes de los individuos.

Atendiendo a la cultura, podemos calificar a una organización como innovadora o conservadora, rígida o flexible, amable, etc. y estos rasgos se pueden utilizar para predecir las actitudes y comportamientos de los miembros de esa organización.

Medir con precisión la cultura de una organización puede resultar difícil, pero ésta existe y sus empleados la deben conocer, ya que ésta gobierna su comportamiento.

La cultura diferencia a una organización de otra. El término cultura organizativa es un término descriptivo. Representa una percepción común que tienen los miembros de la organización. A menudo, las grandes organizaciones poseen

una cultura dominante y numerosas subculturas que pueden corresponderse con los distintos departamentos y divisiones geográficas.

La cultura da uniformidad al comportamiento de los miembros de la organización. Cuanto más fuerte sea la cultura de la organización, menos tendrá la dirección que preocupase por desarrollar reglas y normativas formales para guiar la conducta de los empleados. Una vez que los empleados aceptan la cultura de la organización, las guías de comportamiento están internalizadas en los propios empleados.

FUNCIONES DE LA CULTURA

Han sido muchos los sentidos dados a lo que en la empresa se puede entender por cultura. Así, por ejemplo, se ha hablado de comportamientos observados, normas de trabajo, valores dominantes aceptados, filosofía imperante, reglas de juego, símbolos y mitos, ambiente o clima de trabajo, etc.

Pues bien, todos estos factores desempeñan una serie de funciones en la organización, así por ejemplo podemos decir que la cultura organizacional

1. Diferencia a una organización de otra, es decir, define los límites o las distinciones entre una organización y las demás;
2. Permite que los miembros de la organización se sientan identificados con la misma
3. Facilita un compromiso por parte de los miembros de la organización con algo superior al propio interés individual.
4. Mantiene a la organización unida y proporciona normas sobre lo que los empleados deben hacer o decir.
5. Dota de sentido a las cosas y sirve como mecanismo de control que guía y confirma las actitudes y conductas de los empleados.

Desde la perspectiva del empleado, la cultura es importante porque reduce la ambigüedad al señalar como se tienen que hacer las cosas, sin embargo, no debemos ignorar que la cultura también puede tener aspectos disfuncionales para la efectividad de una organización, sobre todo cuando el entorno de ella es dinámico y si la cultura es fuerte, los empleados suelen estar muy comprometidos con ella y por lo tanto suelen ser resistentes al cambio.

Hay numerosos estudios que confirman que en las empresas consideradas excelentes existe un claro esquema de valores compartidos. Si bien es cierto que toda empresa debe estar dispuesta al cambio para hacer frente al dinamismo de su entorno, sus convicciones, su cultura, impregnan la organización y definen una forma de afrontar los problemas que las caracteriza y las distingue. El significado compartido que proporciona una cultura fuerte garantiza que todos se encaminen en la misma dirección.

La conducta y actitud de los miembros de una organización debe ser compatible con su cultura.

Quizás después de haber pasado un día en un parque de Disney, hayamos pensado, que casualidad todos los que trabajan aquí son atractivos, sonrientes, limpios, con aspecto saludable. Pues bien, no es casualidad, sino que esta es la imagen que busca la empresa y selecciona a empleados que puedan mantenerla. Una vez en el trabajo, la fuerte cultura de Disney, respaldada por reglas y normativas formales, garantiza que sus empleados actúen de forma relativamente uniforme y predecible.

Las empresas turísticas, por tanto, deben adaptarse a un conjunto de sistemas de valores de sus empleados que son distintos para cada país o región y que no tienen por qué coincidir con los de la organización. Este hecho es especialmente importante para las empresas que realizan su actividad en distintos países y más aún cuando en ellos la fuerza de trabajo es más diversa (de distintas razas, procedencias culturales, de distintos sexos o de distintos países). Esta contratación de personas que, por razones de raza, edad, minusvalías, religión u otras características, difieren de la mayoría de los miembros de la organización genera una paradoja, ya que la dirección quiere reconocer abiertamente el valor de las diferencias y apoyar a estas personas en su lugar de trabajo, pero para que estos empleados encajen en la organización tienen que aceptar los valores culturales centrales de la organización, y si la cultura es muy fuerte ya hemos dicho que limitan los estilos de comportamiento y presionan para que se cumplan las normas.

Las empresas en general y sobre todo las turísticas buscan y contratan personas con procedencias diversas o autóctonas de la zona porque aportan fortalezas alternativas al lugar de trabajo. Sin embargo, estas fortalezas y comportamientos diversos pueden disminuir en las culturas fuertes si el personal intenta amoldarse a las mismas.

Una encuesta realizada por la consultora A.T. Kearney reveló que el 53% de las fusiones no alcanzaba las metas establecidas por los altos directivos. La principal causa del fracaso eran las culturas contrapuestas de las organizaciones.

CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Hemos visto las funciones, las ventajas y las disfunciones de la cultura organizacional, pero ¿cómo creamos en nuestra empresa u organización una cultura fuertemente arraigada? Porque evidentemente, ésta no surge de la nada.

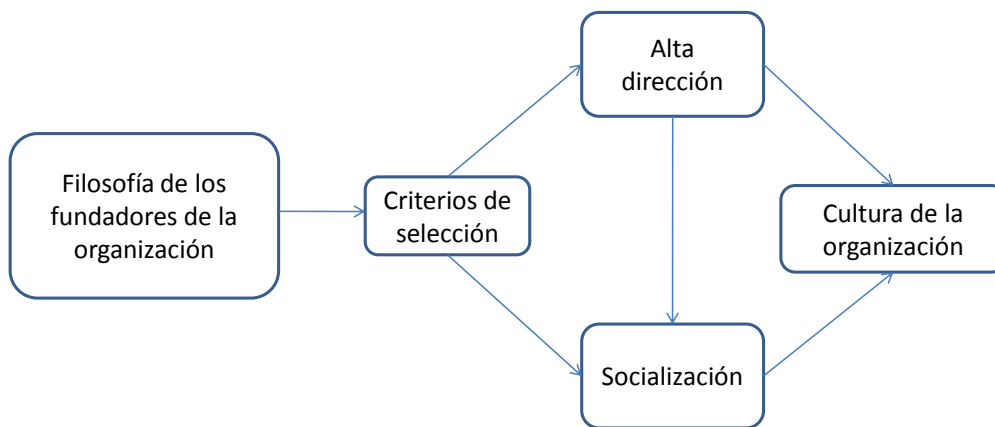
La forma de hacer actualmente las cosas, las costumbres, las tradiciones se debe a como lo hicieron en su momento los fundadores y el grado de éxito que haya tenido esa forma de hacer las cosas.

Los fundadores de una organización tienen un impacto fundamental sobre la cultura inicial de la misma. Ellos son los que tienen esa visión inicial de lo que quieren que sea su organización, normalmente el pequeño tamaño que suelen tener en sus inicios facilita aún más que los fundadores impongan su visión a todos los miembros.

La creación de la cultura se produce de tres formas (S.P. Robbins y T.A. Judge, 2010):

1. Los fundadores contratan y mantienen solo a los empleados que piensan y sienten como ellos;
2. adoctrinan y socializan a estos empleados en su forma de pensar y sentir; y
3. la propia conducta de los fundadores funciona de modelo animando a los empleados a identificarse con ellos y, así, internalizar sus creencias, valores y creencias.

Cuando la organización tiene éxito, la visión de sus fundadores se suele considerar un determinante clave del mismo. En este punto, la personalidad de los fundadores se reflejará en la cultura de la organización. Pensemos por ejemplo en las grandes cadenas hoteleras españolas como son por ejemplo Barceló, AC-Hoteles, etc.



Cuando la cultura está instaurada, algunas prácticas de la organización contribuyen a mantenerla al proporcionar a los empleados experiencias similares. Todo el proceso de gestión de recursos humanos (selección, dirección, formación, socialización) garantiza que las personas contratadas se ajusten bien a la cultura organizacional.

Los tres pilares que sustentan la cultura organizacional son la selección, el comportamiento de la alta dirección y la socialización.

El objetivo de la selección es identificar y contratar a personas aptas para desempeñar el trabajo para el que se le pretende contratar. Los esfuerzos en esta fase irán dirigidos a contratar a candidatos con valores consistentes con los de la organización, o por lo menos con una parte de los mismos. Además, el proceso de selección proporciona información a los candidatos sobre la organización. Por tanto la selección es un vía de doble sentido, que permite a empleadores o candidatos renunciar a la unión si percibe un desajuste.

Lo que hacen, dicen o incluso la vestimenta de los altos directivos en su hacer diario va impregnando a toda la organización y por lo tanto tienen un impacto en la cultura organizacional.

Aunque sean seleccionados eficazmente, los nuevos empleados no están totalmente adoctrinados en la cultura de la organización. Por ello, la organización intenta ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura, a este proceso de adaptación a la empresa y por tanto a su cultura se

denomina socialización, proceso que muchas veces se hace incluso antes de entrar a formar parte de la empresa.

2.2 CREACION Y SOSTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.) Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.)

CONCLUSIONES.

Todas las empresas tienen una cultura de empresa. Además este es un fenómeno creciente por sus beneficios, entre los cuales podemos citar:

- Reconocimiento de competidores y sobre todo de clientes.
- Efecto integrador de los nuevos trabajadores
- Coparticipación de toda la plantilla.
- Beneficia la estructura organizativa y la competitividad del hotel (empresa).

GLOSARIO DE TÉRMINOS

LECTURA 1.

Creando una cultura organizacional

Judith Gordon. Comportamiento Organizacional 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 1996. - 15/06/2008

A principios de los años 90, United Parcel Service (UPS) estaba perdiendo muchos negocios a manos de sus competidores como Federal Express y Rotdway Package System. Por consiguiente, la empresa emprendió un ambicioso esfuerzo a largo plazo para cambiar su cultura y sus procedimientos de operaciones, con el propósito de centrarse en el servicio al cliente. Ahora la empresa tiene una cultura corporativa de 'sí se puede' que ofrece precios flexibles, información inmediata para la localización de paquetes y mayor cantidad de acciones en manos de sus empleados. UPS ha cambiado su punto focal, de las entregas residenciales a las comerciales y ahora ofrece a sus clientes empresariales descuentos, horarios flexibles de recogida y entrega y planes de envíos diseñados especialmente para ellos. Ahora, todos los clientes pueden elegir entre entregas a uno, dos y tres días precios que compiten con los de Federal Express. La compañía también ha sufrido una enorme transformación en la forma de usar la tecnología de la información. Una infusión de 2 mil millones de dólares, realizada a principios de los años 90, así como los planes para otra inversión adicional de 3,2 mil millones de dólares han permitido a la empresa desarrollar un sistema de comunicación móvil que ofrece información actualizada sobre la situación de cada embarque. Los choferes de las entregas llevan tableros computarizados y computadoras en las camionetas a fin de proporcionar de inmediato información sobre la localización de algún paquete. Los mandos medios han recibido mucha preparación para poder respaldar la mera cultura orientada hacia el cliente. La importancia que UPS concede al servicio a los clientes ha dado frutos. Por ejemplo, Eastman Kodak Company había amenazado con retirar a UPS de su lista de transportistas autorizados debido a la poca respuesta de la empresa. Ahora UPS tiene un representante de servicio de tiempo completo asignado a Kodak. Representantes como el mencionado sugieren formas mediante las cuales las empresas que son sus clientes pueden reducir los costos de envío y mejorar las entregas. UPS ha descubierto que satisfacer las solicitudes de los clientes para un servicio de un día conducía a recogidas más tempranas, procedimientos de clasificación nuevos, horarios de entrega más tempranos y flujos de trabajo más uniformes. La empresa se ha ahorrado dinero al mismo tiempo que ofrece un servicio más expedito. A semejanza de UPS, muchas otras compañías están cambiando su cultura con el fin de mejorar su competitividad. El dar mayor atención al servicio al cliente, a la calidad y a la participación de los empleados solo son algunas de las características que

explican estos esfuerzos por cambiar la cultura de la organización, para bien.
LAS FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento. Las culturas organizacionales que son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo. IBM. Lou Gerstner enfrentaba la tarea de modificar la vieja cultura de IBM para que la compañía pudiera responder en forma más veloz y efectiva a un entorno dinámico. La vieja estructura era contraria a correr riesgos, lenta en cambiar y arrogante. Había muy poca cooperación entre las diferentes divisiones. Gerstner se ha concentrado en brindar apoyo a los empleados innovadores y a sus ideas, en reducir el tamaño de la compañía y en alcanzar buenos resultados. La cultura puede afectar la forma en que las personas interpretan las circunstancias e incluso, puede influir en sus esquemas para organizar y retener información. En UPS, por ejemplo, la cultura gira en torno a la idea de que el servicio a los clientes debe ser la base de todas las actividades. La cultura también se refiere a los significados o las interpretaciones que se comparten y que, en gran medida están tácitos y son exclusivas de los miembros de un grupo o una organización y que les permiten enfocar sus actos. Varias son las maneras en que los mandos medios utilizan la cultura. : Apoyar la estrategia comercial de la organización. En UPS, la nueva cultura del servicio al cliente refuerza la estrategia comercial de ofrecer precios, recogidas y entregas de paquetes más flexibles y atentos a las necesidades de las empresas que componen su clientela. : Prescribir medios aceptables para que los mandos medios interactúen con públicos externos. Como los accionistas, el gobierno o los clientes. La cultura de UPS instituyó a los mandos medios para que adapten una actitud de 'sí se puede' en relación con las empresas que son clientes, lo que condujo a colocar a representantes de los servicios en sus propias instalaciones. : Tomar decisiones de personal. Los trabajadores que no quieran usar tecnología nueva o mandos medios que carezcan de una orientación hacia el servicio a los clientes probablemente tengan problemas de empleo en UPS. : Establecer criterios para el desempeño. Los mandos medios y otros empleados pueden ser evaluados en base a su capacidad para ajustarse a parámetros congruentes con la cultura. En UPS estos parámetros reflejan la nueva dedicación al servicio al cliente. : Guiar el carácter de las relaciones interpersonales dentro de la Compañía: La cultura corporativa de UPS propicia que los mandos medios y los trabajadores encuentren juntos soluciones creativas para los problemas de los clientes. : Elegir los estilos administrativos correctos. La cultura del servicio al cliente, combinada con la mayor disponibilidad de tecnología informática en UPS, seguramente aumentó las facultades delegadas (empowerment) en los trabajadores y propició un cambio de estilo administrativo que apoya la toma

descentralizada de decisiones. En general, se considera que la cultura brinda consistencia a la organización porque integra diversos elementos para formar una serie congruente de creencias, valores, supuestos y comportamientos consecuentes. De hecho, algunos investigadores sostienen que la fuerza y la consistencia de la cultura de una organización, la claridad de su misión, la importancia que conceda a la participación de los empleados en la toma de decisiones y su capacidad para propiciar una respuesta positiva ante el cambio organizacional sirven para pronosticar la eficacia de la organización. No obstante, investigaciones recientes sugieren que existen otras dos posibilidades. La cultura de una organización podría ser un “mosaico de incongruencias” con un significado que solo se comparte en las ‘subculturas’, como los departamentos, las divisiones o incluso, los equipos de trabajo, en lugar de compartirse a lo largo y ancho de la organización. Por otra parte, podrían no existir significados en suposiciones compartidas; en estos casos, la cultura se referirá a la amalgama de lo que experimentan los elementos individuales de la organización.

COMO REVELAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Uno de los primeros modelos analizaba la cultura organizacional. En 3 niveles conocidos como artefactos (nivel 1) valores (nivel 2) y supuestos (nivel 3). A fin de revelar una cultura, uno puede empezar por los artefactos los patrones analizables y visibles de comportamiento, la tecnología y el arte en el nivel 1. A continuación se busca más a fondo en los niveles 2 y 3 sucesivamente, para encontrar los valores y de los supuestos fundamentales así como los reflejos más sutiles, menos evidentes de la cultura. Para crear cultura, uno puede empezar en el nivel más profundo formulando los supuestos del nivel 3 que después pasan a ser los valores del nivel 2 y que en última instancia se reflejan en los artefactos, como el enunciado de la misión, del nivel 1. HANNA ANDERSON. Esta empresa de Portland, Oregon (USA) vende ropa infantil por correo. Los valores de la corporación incluyen la “acción social” definida como “Buscaremos oportunidades concretas para que HANNA ANDERSON contribuya con la comunidad”. La Compañía instituyó un programa llamado “Hannadowns” (Ropa heredada). Los clientes recibían un crédito de 20% si devolvían a la empresa la ropa que ya le quedaba chica a sus niños. A continuación, HA lavaba la ropa y se la regalaba a familias necesitadas o a albergues de mujeres. Este programa ilustra un artefacto cultural que refleja los valores de la organización que serán las contribuciones a la comunidad y la gran calidad del producto. El programa HA transmite que la calidad de la ropa es tan buena que la compañía se la puede volver a comprar a sus clientes. Un modelo más reciente describe la cultura de la organización como algo dinámico, porque los supuestos, los valores, los artefactos y los símbolos interactúan en 4 procesos culturales. : La manifestación. Los supuestos culturales se revelan en las percepciones, los conocimientos y las emociones

de los miembros de las organizaciones. En UPS, los supuestos relativos a la actitud de 'sí se puede' se transforman en la percepción de que el servicio al cliente tiene la mayor prioridad. La realización: Las percepciones, los conocimientos y las emociones se transforman en artefactos tangibles. Los artefactos pueden incluir ritos, rituales, mitos y relatos. La gran prioridad que tiene el valor del servicio al cliente en UPS se refleja en casos como el giro dado con Kodak: El simbolismo: Los artefactos concretos adquieren un significado simbólico. Los representantes de servicios en los locales del cliente, que tratan de asegurar los mejores ratos para éstos, ahora simbolizan la manera en que UPS realiza sus actividades. Modelo de los niveles de la cultura. : La interpretación. El significado de los procesos de simbolismo está determinado por las personas que están dentro y fuera de la organización. Los ejecutivos de Kodak consideran que el representante en sus instalaciones es un símbolo de la "nueva" UPS. Sin embargo, la mayoría de las veces vemos la cultura por medio de la observación de sus artefactos, que se ilustran en el nivel 1 de la figura 1. En este nivel, los componentes de la cultura de una organización incluyen el enunciado de la misión, los héroes y las heroínas, los mitos y los relatos, los rituales y las ceremonias, así como las disposiciones físicas, como se explica a continuación.

EL ENUNCIADO DE LA MISIÓN

La cultura de una Compañía refleja la filosofía organizacional básica de sus líderes. Esta filosofía, así como los valores, creencias y supuestos más básicos que sustentan la cultura de la organización suelen quedar expresados en la misión de la compañía. BEN& JERRY'S ICECREAM. Es uno de los principales productores de helado de calidad extraordinaria de EEUU, creó su cultura corporativa entorno a la misión del bien y la responsabilidad social. A pesar del reto que significó conservar estos ideales dado un crecimiento extremadamente veloz, los fundadores de la Compañía Ben Cohen y Jerry Greenfield, se negaron a cambiar sus metas sociales. El estilo administrativo de la Compañía, que se concentra en las personas, la diversión y la meta de la igualdad económica, complementó su conciencia social que databa de los años 60. El nombramiento de un nuevo director ejecutivo, el primero que no era fundador de la Compañía, continuo con la tradición del activismo social. Robert Holland Jr. Aportó a su nuevo rol del líder tanto sus sólidas capacidades administrativas como un añejo compromiso para brindar estudios a jóvenes de minorías raciales. El enunciado formal de la misión, como ilustra el credo de J&J que se presenta a continuación expresa las creencias básicas de la cultura, define el éxito para los empleados y establece los parámetros de los resultados. Los requisitos de la industria en la cual opera la organización así como su cultura nacional pueden ejercer influencia en las creencias que se expresan en el enunciado de la misión. ALCOA. Paul O' Nelly impuso cambios drásticos en Aluminium Company of America (ALcoa) cuando asumió el cargo de director

ejecutivo. Su meta era reducir la distancia entre las prácticas corrientes de Alcoa y la de los líderes del mercado. Cuando menos un 80% en 2 años. Pensaba que el cambio se debía operar dentro de la estructura de valores centrales de la Compañía relativos a la integridad, el respeto a los demás y la seguridad. Los héroes y las heroínas. Los héroes y las heroínas transmiten la cultura porque personifican los valores de la empresa. El líder que es considerado héroe o heroína refuerza los valores básicos de la cultura de la organización. Estas figuras heroicas como actúan en calidad de 2/3 modelos de roles y son símbolos y por consiguiente representantes de la organización ante el mundo exterior, preservan las cualidades especiales de la organización, establecen parámetros de desempeño, motivan a los empleados y hacen que el éxito sea alcanzable y humano. Los mandos medios que crean héroes y heroínas fomentan una serie de valores en la empresa que pueden estabilizar la organización o acelerar el cambio. SOUTHWEST AIRLINES. Herb Kelleher, director ejecutivo de SA, es un brillante ejecutivo aunque discreto, que a principios de los años 90, había colocado a SA en el noveno lugar de las líneas transportistas más grandes de EEUU. Kelleher conoce por nombre a muchos de los empleados de SA. A su vez, ellos lo llaman familiarmente "Tío Herb" o "Herbie". En cierta ocasión se disfrazó de Klinger, el personaje de la serie "Mash" de TV y se presentó ante el personal de mantenimiento a las 2 de la mañana. Una vez, incluso recibió un golpe en la cabeza trabajando como manipulador de equipaje, en uno de sus muchos intentos por saber como se sentía se empleado de SA. Los mitos y relatos. Los mitos son relatos de héroes y heroínas de la empresa que sirven para transmitir y afianzar la cultura. ¿Qué les sugiere el relato insistente del caso del espectacular ascenso del corrector de estilo que llegó a la Presidencia de una importante agencia de publicidad respecto a los valores de la compañía? ¿Le produce la misma impresión el caso del heredero de una fortuna familiar que es nombrado Presidente de una Compañía?. Evidentemente, los temas de estos relatos ofrecen pistas para conocer la cultura de la organización. Analice el siguiente caso, que refleja una cultura en la cual los empleados asumen la responsabilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes. STEW LEONARD'S. El Presidente de ST relata el siguiente caso: "Desenvuelvo uno de nuestros emparedados de atún y sal y sale rodando un paquetito de mayonesa. Pienso que el emparedado ya tiene bastante mayonesa así que llamo a Bill Hollis, un Gerente de Ultramarinos y le digo que elimine la mayonesa extra, que es muy cara. Entonces, la semana siguiente abro un emparedado y la Hellman's vuelve a aparecer. Vuelvo a llamar a Bill y me dice: Tienes que hablar con Mary Ekstrard, ella hace los emparedados. Llamo a Mary quien dice: Lo siento Stew, los clientes quieren más mayonesa así que sigo incluyendo más en el empaque. ¿Saben como reaccioné? ¡Bravo Mary!. Los rituales y ceremonias. Los rituales, como sería exhibir los logros de un equipo o los resultados de fin de año, y las ceremonias como lo serían las cenas de despedida o los premios para el empleado del mes, contribuyen a la cultura de la empresa porque hacen patentes los valores

básicos de la organización. La celebración por los 25 años de servicios por ejemplo, refleja una Compañía que concede valor a la lealtad. Estos eventos, que suelen ir ligados a un relato organizacional correspondiente sobre los méritos de los años de servicio en la empresa pueden explicar patrones nuevos de comportamiento o reforzar los ya existentes. Los rituales o las ceremonias también pueden funcionar como ritos de iniciación, delineando el ingreso en el círculo interno de una organización o acelerando la transición al liderazgo. Por ejemplo, un desayuno o una cena “con un equipo nuevo” demarca el cambio de la composición del equipo anterior. Además de celebrar el tránsito a roles sociales nuevos, los ritos también pueden reforzar o disolver identidades sociales, renovar o remozar estructuras sociales, reducir los conflictos y fomentar los sentimientos comunes entre los miembros del grupo. Las disposiciones físicas. La selección y la disposición de la oficina y los muebles, muchas veces revelan información importante de la cultura de la empresa y de sus valores subyacentes. Compare la cultura de una empresa de inversionistas que sólo proporciona a sus corredores un escritorio y un teléfono con la cultura de un adversario que proporciona a sus corredores oficinas privadas. ¿En qué difieren las culturas de estos dos despachos de inversionistas? Muchas veces, las disposiciones físicas se pueden usar para sustentar los valores culturales. Por ejemplo una organización que acomoda los escritorios en un área común o que proporciona muchas salas de juntas puede fomentar el trabajo en equipo. El correo electrónico y las video conferencias representan otro medio para fomentar la comunicación y el trabajo en equipo entre trabajadores situados en puntos distantes.

LECTURA 2.

(<http://eibarres.blogcindario.com/2010/07/00191-cultura-empresarial.html>)

El siguiente "**experimento**" reproduce el proceso de **creación de la cultura en una organización determinada**:

1. Introducimos veinte monos en una habitación



2. Colgamos un plátano del techo, bajo el cual situamos una escalera, siendo ésta la única manera de poder alcanzarlo.



3. Se instalará un sistema que hará caer lluvia helada sobre toda la habitación cuando uno de los monos comience a subir por la escalera.

4. Los monos aprenden rápido que no es posible subir la escalera evitando el sistema de agua helada.

5. Posteriormente, se reemplazará a uno de los veinte monos por uno nuevo. Inmediatamente, intentará subir la escalera para alcanzar el plátano y, sin comprender la razón, será castigado a garrotazos por los otros.

6. Reemplazar ahora uno de los viejos monos por otro nuevo. Entonces será golpeado a garrotazos también, y el mono introducido justo antes que éste será el que más fuerte le pegue.

7. Continuar el proceso hasta cambiar a los veinte monos originales y que queden únicamente monos nuevos.



8. **Aunque se suprima el sistema de agua helada, ahora ninguno intentará subir la escalera, y más aún, si por cualquier razón a alguno se le ocurre pensarlo, éste será masacrado por el resto de los monos. Y lo peor es que ninguno de los veinte monos tendrá ni la más remota idea del porqué de la cosa.**

Si fuera posible preguntar a alguno de ellos por qué pegaban con tanto ímpetu al que subía a por los plátanos, con certeza ésta sería la respuesta: «No lo sé. Aquí, las cosas siempre se han hecho así».

Todas las organizaciones humanas tienen su cultura. **La cultura corporativa refleja los valores dominantes que comparten los miembros de una organización.** Es sin duda un elemento clave que marca lo que es o no capaz de hacer cada empresa. Se conforma de muchas maneras, pero básicamente de las ideas y formas de actuar del fundador y directivos, y de la experiencia acumulada. **Una cultura fuerte es muy difícil de cambiar**, y ello aunque en ocasiones nadie alcance a saber porqué en la empresa se puede o no actuar de una determinada manera, como en el caso de los monos.

¿SE PUEDE CAMBIAR?

SI,pero... hay que querer

Conocer

Reconocer

Asumir

Desaprender

Aprender

Ejecutar

LECTURA 3.

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 cuáles 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 estratégica (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 tienen estructuras 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 procesos de delegación y como estos se definen que y en quien se delegan los temas, el liderazgo, los mecanismos de influencia, 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.

CASO PRÁCTICO

Durante años, CLUB DE GOLF COSTA DE LA LUZ, S.A., campo de golf comercial ubicado en las proximidades de Huelva, se ha caracterizado por desarrollar un estilo de dirección “muy personal” centrado en la figura de su Gerente, José Antonio Pérez. Su andadura en el mundo laboral y sus quince años de experiencia al frente del campo de golf, le han llevado a practicar un comportamiento muy propio de otros tiempos, donde la figura central del director o responsable de la empresa atendía a la clasificación de máximo control e intervencionismo en todos los departamentos, con un perfil de líder carismático sin apenas delegación de funciones ni autonomía a la plantilla.

Esta forma de dirigir la empresa y sus recursos humanos, conlleva una alta centralización, una excesiva jerarquización y una gestión del personal basada en el puesto de trabajo, es decir, “en las cosas que hay que hacer”.

Esta forma de dirigir las relaciones con el personal que viene desarrollándose en este campo de golf, ha suscitado en los últimos años un cierto malestar entre los empleados, de manera que muchos consideran esta forma de gestionar la empresa excesivamente rigurosa y poco participativa. Ante este hecho, los empleados optaron por ejercer ciertos mecanismos de presión sobre la gerencia para que ésta modificase su comportamiento; sin embargo, el Sr. Pérez mantuvo su posición y los empleados, al observar la pasividad, dejaron por imposible su política revisionista, pasando a una fase de cierto “conformismo” con lo que hay.

Este año 2010, José Antonio Pérez, al cumplir los 62 años, ha negociado una jubilación anticipada con la empresa. Los propietarios del campo de golf, en lugar de sustituir al anterior gerente por uno de los actuales trabajadores del departamento de administración, han buscado una figura joven y con ideas nuevas. Para este puesto de gerente se ha seleccionado a una licenciada en Administración y Dirección de Empresas que además tiene un máster en gestión de empresas turísticas. Su experiencia laboral, al frente de otro campo de golf en Málaga durante cinco años avala su capacidad. Su personalidad se caracteriza por tener un talante negociador que busca el consenso e intenta dar una imagen de equilibrio y donde todos sus subordinados se impliquen en la gestión de la empresa.

La nueva Gerente, Úrsula López, en su intento de acercar a los trabajadores a la empresa y de hacer que cada uno de ellos conozca bien sus funciones y se involucre con la organización, ha enviado una carta personalizada a cada trabajador y a los colaboradores habituales externos (profesores de golf) donde se pone de manifiesto los objetivos de la empresa, la filosofía y las políticas a desarrollar en los próximos dos años.

Dentro de los objetivos marcados para estos primeros años, Úrsula López, ha fijado dos ideas como fundamentales para mantener y mejorar el buen hacer del campo: desplegar una política de acción participativa centrada en la gestión de la calidad total y en la formación continua de los trabajadores y mandos intermedios.

Se trata de superar las expectativas de los clientes y colaboradores con los servicios ofrecidos para rentabilizar la gestión del campo y fidelizar a los clientes.

Además de estos dos objetivos prioritarios, la Sra. López pretende conseguir otros logros. Se trata de implantar en la empresa el fomento de la investigación, innovación y creatividad de los trabajadores, a través de un programa donde se trata de potenciar las capacidades y conocimientos de los mismos. Son áreas prioritarias las relacionadas con la agronomía, el mantenimiento y construcción de zonas deportivas de césped, así como nuevos productos para la práctica del golf. Para ello, el departamento de recursos humanos ha puesto en marcha “círculos de calidad” o grupos de mejora, donde los trabajadores se reúnen quincenalmente, durante un periodo de dos horas, para analizar puntos de mejora en las actividades de sus departamentos, evaluar alternativas y proponer soluciones, así como tratar aquellos aspectos que sean modificables para un mejor desempeño de su puesto de trabajo.

Otro punto que la nueva gerencia propone es la participación de los mandos intermedios (Greenkeeper, Capataz, Cady Master, etc.) en gestionar la información de los puntos fuertes y débiles de la organización facilitada por la empresa. Éstos tendrán la responsabilidad de recoger las observaciones de la plantilla a su cargo y hacer el feed-back entre empresa y trabajadores, con el fin de potenciar los puntos fuertes y reforzar los débiles; para ello es necesario que los trabajadores conozcan y acepten su tarea, estando previamente definida.

Todos estos objetivos serán viables si la cultura de empresa y los valores que se aplican están basados en la identificación de los trabajadores con la empresa, la existencia de un correcto clima laboral y una correcta distribución de funciones. Esto exigirá un cambio de “mentalidad” en algunos de los treinta trabajadores de la empresa, especialmente de los que llevan más años en la misma.

Este nuevo estilo de gestión de los recursos humanos tiene como objeto lograr el cambio de actitud, la integración de todos los trabajadores y el desarrollo de una imagen interna de la empresa que se transmita fielmente al exterior.

CUESTIONES PARA DEBATE.

1.- Según su opinión, ¿qué tipo de cultura había en la empresa antes del cambio de gerente?

2.- ¿Cómo definiría la cultura de empresa que quiere aplicar Úrsula López?

3.- ¿Cree que podrá imponer esta cultura de empresa tras haber permanecido tanto tiempo bajo la tutela y forma de dirección del Sr. Pérez?

4.- ¿Qué acciones concretas acometería para dar validez al planteamiento y facilitar la consecución de los objetivos fijados por la Sra. López?

5.- ¿Sería necesario extender estos nuevos patrones de funcionamiento al personal de otras áreas que se encuentran externalizadas (restaurante, catering, actividades de ocio complementario, etc.) y de serlo, cómo se haría?