

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 sus 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 concede 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 Aluminun 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

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 9no 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 Ekstrand, 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.