

## CAPÍTULO III

### CULTURA EMPRESARIAL

#### 3.1 Cultura empresarial

La cultura empresarial se puede definir como el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento, posicionamiento del personal en todos los niveles de la empresa las actuaciones de la dirección, el estilo de la dirección, la forma de asignar los recursos, la forma de organizar esa corporación, así como la imagen de la empresa. De esta forma la cultura empresarial se recoge y se manifiesta en símbolos, rituales, tabúes, mitos y otras manifestaciones donde los valores están ordenados por una preferencia jerárquica.

Unas de las definiciones similares que se aportan en la bibliografías es la de

*Cultura Corporativa:* conjunto de presunciones básicas (creencias que se convierten en valores, en pautas de comportamiento, en modos de actuación...) - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa o integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y que en consecuencia merecen ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

*Cultura organizacional:* se refieren a un sistema de significados compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Al examinar con mayor detalle este sistema de significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora.

### 3.2 cultura empresarial “Modo” de empleo

Todos nos hemos visto sorprendidos por la diferencia que existe entre lo que vivimos en las empresas y los aspectos teóricos. En la realidad de una empresa interviene numerosos factores que no pueden asumir ni los mejores modelos de gestión. Un presidente exige a sus cuadros un gran rigor en la elaboración de un plan empresarial, para después aconsejarles que lo guarden en un cajón; los directores se complacen en resumir en dos o tres slogans la razón de su éxito; décadas de auge industrial se pretenden resumir en unos cuantos preceptos mágicos; estas realidades parecen apartarse de las complejas prácticas de gestión que esas mismas empresas siguen utilizando.

La paradoja entre estos dos aspectos culturales y tecnocráticos de la empresa solo es aparente; no se sustituyen uno a otro, sino que se complementan, ya que la cultura empresarial aporta una visión diferente de los problemas de gestión y de su lógica.

El término mismo de cultura es tan impreciso y tiene una carga valorativa tan grande que se hace necesario definir un “modo” de empleo:

1. Las referencias actuales a la cultura empresarial son tan frecuentes que podríamos preguntarnos si el concepto es nuevo o simplemente se ha redescubierto; en ambos casos, es preciso saber lo que esa cultura aporta a nuestra visión tradicional sobre el funcionamiento de las empresas.
2. El hecho de que la cultura empresarial sea considerada como una moda no basta para eludir la cuestión; una moda no es fruto del azar, sino que representa una evaluación de las mentalidades que el éxito de la cultura nos invita a comprender.
3. El Management ha utilizado ya suficientes métodos, enfoque y formulas, y la cultura empresarial no debe escapar al examen riguroso de sus ventajas y de sus límites.

### **3.3 Razones del éxito de la cultura empresarial**

#### ***La cultura para aportar soluciones***

Un enfoque cultural de la empresa debe aportar soluciones nuevas a los problemas con los que se enfrenta, y no conformarse con admirar sus propias particularidades.

Estas soluciones nuevas son internas. Estudiar su propia cultura es buscar soluciones que la empresa ha probado ya con éxito. La historia, el sistema de valores y el oficio son otros tantos materiales que permiten asegurarse de su pertinencia.

Estas soluciones son nuevas. Se buscan otras salidas porque las anteriores no han funcionado. Cuando se ha probado todo, lo que queda es la cultura. En materia de estructura, de estrategia o de relaciones humanas se han propuesto de forma regular modelos que ayudaban a la empresa en sus opciones. En períodos de crisis ya no es posible disponer de criterios fiables para comprender la evolución de las variables pertinentes de la organización, son la que la eficiencia de los modelos utilizados sufre las consecuencias.

Estas soluciones nuevas deben responder a nuevos problemas de organización. La paradoja de la gestión empresarial sigue siéndole frágil equilibrio que hay que encontrar entre la adaptación necesaria a las presiones y exigencias del entorno y el mantenimiento de la cohesión y de la eficiencia del sistema organizativo. Ambas obligaciones suelen ser irreconciliables y, actualmente, cada una de ellas se plantea en términos nuevos. La adaptación al entorno implica internacionalización, aceleración del ritmo de lanzamiento de los productos, aumento de la calidad, reducción de costes y rápida integración de nuevas tecnologías.

Estos dos tipos de problemas son permanentes, pero en la actualidad se presentan de modo indiferente. La solución nueva, que aporta el estudio cultural viene marcada por la referencia a la experiencia particular de la empresa, que se

ha ido desarrollando a través de su historia. Mientras que los modelos de gestión presentaban soluciones instantáneas, lista para usar y universales, la cultura implica particularidad, referencia al pasado y coincidencia de las soluciones y las practicas.

***La cultura para describir y explicar las organizaciones.***

La cultura es un concepto adecuado, en la medida en que permite comprender el funcionamiento de las organizaciones y resolver sus problemas allí donde otros estudios se hacen ineficaces. En este sentido a veces se emplea el concepto de “Paradigma” es decir, una construcción intelectual que permite describir la realidad bajo determinadas condiciones. La cultura es un paradigmas nuevo no discute los anteriores, pero evidencia aspectos que los estudios anteriores no han podido revelar.

Concretamente, en la actualidad ponemos en práctica diagnósticos de Management inspirados por la teoría de la cultura. Los aspectos del Management auditados son siempre los mismos: forma de dirección y participación, relaciones intra e interservicios, sistemas de decisión y de control de resultados. Sin embargo, para descubrir las lógicas inherentes al Management, se acude a las claves culturales, lo que revela el fundamento de sus prácticas de dirección, su coherencia interna y, sobre todo, las eventuales paradojas y las oportunidades de cambio, sino que construye una explicación “cultural” en la dirección empresarial.

***La cultura para poner de relieve otros rasgos de la organización.***

La cultura empresarial aporta otros criterios adecuados a nuestro análisis sobre el funcionamiento empresaria. Devuelve la esperanza en concepciones estereotipadas y universales, así como las visiones contingentes de una disposición muy funcional de las variables organizativas. Además de las estructuras tipo y de las dosis adecuadas de formalización y centralización, la cultura valora el proceso de desarrollo empresarial a lo largo de una historia en la

que el tiempo permite el aprendizaje de formas apropiadas de acción y resolución de los problemas.

El siguiente cuadro resume las tres grandes fases por las que pasan la mayoría de los grandes temas de Management.

La cultura procede de un estudio de la marcha de la organización, en el que la solución particular de la empresa sustituye a la solución universal o contingente,

	Fundamentalismo	Contingencia	Proceso
PRINCIPIO	Una solución universal	Una solución adaptada a una situación	Una solución adaptada a la empresa
FIN	Poner en práctica	Adaptarse	Ser uno mismo
CRITERIOS DE EXITO	Reproducción de un modelo	Sensibilidad a las variaciones de la situación	Coherencia con la cultura de la empresa
MEDIOS DE ACCEDER AL RESULTADO	Aprendizaje de técnicas y modelos	Análisis del entorno y diagnóstico	Definición de la cultura
EJEMPLO: EL LIDERAZGO	“Alma de jefe”	Un estilo adaptado a la situación	Un proceso de desarrollo y de erradicación del liderazgo

### **3.4 La utilidad de la cultura empresarial.**

A los seminarios actualmente organizados sobre cultura empresarial asisten directores generales, responsables de personal, directores de estrategia y cuadros funcionales. El gestor se convence de la utilidad de la cultura, pero, sobre todo, percibe diariamente su importancia: la comunicación, la gestión de personal o de la empresa se basan en los rasgos fundamentales de la cultura empresarial. Además, comprenden que:

- ⇒ La elaboración de un proyecto empresarial requiere un dominio previo de la cultura
- ⇒ La elección de actividades y de productos dependen de ello, como bien indica la teoría Z “La cultura se convierte en el campo de investigación empresarial más activo”,
- ⇒ La elaboración de un sistema de control presupuestario y su puesta en práctica son función del sistema de valores;
- ⇒ Un cambio tecnológico debe efectuarse en función del equilibrio social de la empresa.

#### **1. Comunicación**

Las empresas actuales razonan en términos de comunicación; comunicar es uno de sus retos permanentes. Anteriormente, la comunicación estaba reservada a temas muy concretos, de lanzamiento de productos o de información al público. Se requería todo un abanico de información, además de los informes financieros para los accionistas o el balance social. La información era aconsejable o excepcional en el caso de una ofensiva empresarial o de un problema con los consumidores. En este último caso, la empresa emprendía una campaña dirigida a reparar su falta de imagen.

N. Pharoah pone el ejemplo de las grandes cervecerías inglesas, en las que sus primeros encargados se plantearon un problema de imagen tras una serie de recompras, fusiones y reagrupaciones. Los gerentes estaban ante una gran

incertidumbre en cuanto al papel que debían desempeñar, por lo que intentaron buscar una identidad propia, percibida como un medio de asegurar la cohesión de la empresa.

En otro plano, la comunicación debe ser una actitud para el conjunto de los colaboradores. La comunicación es un factor de eficiencia de estos colaboradores.

R. Martín afirma que la empresa actual no debe únicamente vender sus productos, sino también venderse a sí misma; debe ganarse la confianza y la simpatía de sus clientes, socios y colaboradores. Según los partidarios de esta noción de imagen (coloquio del IREP transcrito por la Revista francesa de Marketing) las empresas deben reafirmar su “identidad” entre su público, lo que hace que esta problemática se plantee como una necesidad.

Se ha comprobado que los efectos de un buen prestigio son difícilmente valorables en una situación normal de la empresa, pero resultan vitales si se plantea un problema grave. En caso de reclamaciones de los consumidores o de “accidentes” de producción, la empresa se defiende mejor si cuenta con un gran prestigio. Por tanto, la imagen constituye, como mínimo, un seguro rente a eventuales problemas futuros.

La comunicación tiene muchos soportes: campañas de publicidad, institucional o de productos publicitarios, catálogos o folletos que presenten las actividades de la empresa y también, logotipos, grafismos de marca, y sobres con membrete en todas sus formas y para todos los públicos, o decoración para vehículos.

Los informes anuales y la información sobre la actividad de la empresa son menos espectaculares, pero también muy importantes, ya que se dirigen a poblaciones sensibles. La presentación y la evolución de los discursos en este tipo de publicaciones constituyen un buen campo de investigación en materia cultural. Así, la imagen de la empresa se compone de:

- los signos materiales y visuales por los que el público reconoce y distingue a las empresas;
- las formas de manifestarse de cada empresa, en la publicidad, el patrocinio, etc;
- las esperanzas, actitudes y sentimientos que se plantean los consumidores sobre la naturaleza y la realidad de la empresa a través de su imagen.

La problemática de la imagen ya sea voluntaria u obligatoria, debido a la incertidumbre en la estrategia, como era el caso de las cerveceras, plantea la interrogante de quienes somos, cual nuestra filosofía y cual es nuestro sistema de valores. La búsqueda de la identidad y la realidad de la empresa irán seguida por una consecuente gestión de la comunicación.

La comunicación debe ser global. La empresa, evidentemente, se dirige a su público, sus proveedores y sus clientes, pero también a sus asalariados (si nos permitimos, como hacen los profesionales de la comunicación integrarlos entre el público):

- las campañas de publicidad institucional suelen ir dirigidas, tanto al público como a los colaboradores de la empresa. Implican que la empresa se interesa por el mundo exterior y también por la diferencia que existe entre la realidad percibida y lo que expresa la campaña;
- la comunicación cara al exterior debe ser coherente con lo que se comunica y se vive en el interior. Una imagen no se construye sobre la nada. Conocer su identidad y su cultura es también indispensable.

## ***2. Gestión de personal***

La cultura empresa esta muy próxima a los hombres que la han creado, de manera que la gestión de personal se halla estrechamente relacionada con ella.

- Presupone una concepción de las relaciones entre la empresa y el empleado y el sistema de valores incluidos en la cultura, que es un factor de la relación;



- Integra, cada vez mas, en sus técnicos o funciones la de “culturización”, es decir, el mantenimiento y aprendizaje de la cultura.

### *La relación empresa-individuo*

El conjunto de las técnicas de gestión de personal esta basado en una concepción implícita de las relaciones que mantienen la empresa y el empleado. Permittiéndonos una simplificación de las diferentes que separan estos enfoques, podemos distinguir tres líneas principales de investigación y también de intervención en las empresas.

En primer lugar, nos hemos interesado por cuestiones de motivación del personal, posteriormente de satisfacción y finalmente, de implicación. Hoy en día, esta voluntad de implicar al personal de denomina también movilización.

La motivación es una noción acuña por la escuela de Relaciones Humanas en los Estados Unidos, después de la segunda Guerra Mundial. En el término mismo de motivación, se encuentra la idea de movimiento; la motivación es dinámica, es la fuerza interna que empuja al agente a trabajar y a conseguir el éxito.

En todos los intentos de utilizar la noción de motivación, nos encontramos con la relación de:

EMPRESA → INDIVIDUO

En la que se supone que es la empresa la que, con sus actuaciones y su forma de dirigir, puede desarrollar en el individuo la dinámica del trabajo.

Todo el mundo conoce los sistemas que de ello se han derivado: sistemas de remuneración incentivos, establecimientos de objetivos y desarrollo de la competencia. Todos los enfoques relativos a la motivación del trabajo funcionan con una hipótesis implícita muy fuerte, según la cual las personas deben motivarse en el trabajo y solo durante el trabajo.

La satisfacción en el trabajo es una noción clave de los años 70. La motivación suponía una dinámica, la satisfacción representa más bien un estado. Está ligada

a la productividad y a la eficiencia. La mejora de las condiciones de trabajo ha sido el principal campo de operación de estas teorías. Desarrollar la satisfacción del personal mejorando sus condiciones de trabajo suponía acrecentar la eficiencia de la empresa.

Estas teorías sobre la satisfacción son interesantes; corresponde a una época en la que el sentido común nos dice que la insatisfacción viene acompañada de inevitablemente por el éxito en el trabajo. No obstante sería muy exagerado pensar que la satisfacción puede darse conjuntamente con una falta de éxito en el trabajo.

La implicación es un concepto nuevo. La implicación de los asalariados será también un factor de eficacia ya que la implicación se define como una situación de coherencia, compatibilidad o adecuación entre la persona y el grupo (la empresa) en el que trabaja. La relación entre individuo y empresa ya no es unívoca: se da una interacción entre ambos que hace que se cree y amplíe dicha implicación.

#### EMPRESA ↔ INDIVIDUO

En concreto ya no es función de la empresa el construir sistemas que desarrollen esta implicación, sino que ella debe más bien encontrar un área de entendimiento y compatibilidad entre ambos sistemas de valores. Un empleado se siente implicado en la medida en que su éxito personal coincide con el de su empresa. Por lo tanto, solo puede existir implicación en la intersección entre el sistema de valores de la persona, de su propia percepción del éxito personal y del concepto que ella tenga de si misma con el sistema de valores de la empresa y su cultura.

#### *Revisión de las técnicas de gestión del personal.*

Tomemos simplemente algunos ejemplos de práctica de gestión de personal para demostrar la importancia de las consideraciones culturales.

## 1.-La contratación

La contratación es, en este periodo de crisis, una fase vital de la gestión de personal:

- no simples se da en igualdad entre oferta y demanda de trabajo de una época en que la necesidad de una cualificación evolución tan rápidamente que no es posible prever el tiempo dicha evolución.
- Para muchos puestos de trabajo, el encargado de contratar debe elegir entre centenares de solicitudes, por lo que busca técnicas cada vez mas sofisticadas;
- El coste de una contratación es importante: no solo por el hecho en sí, sino, sobre todo, por la integración de algún nuevo; el riesgo financiero es considerable: en el sector informática algunas empresas estiman en 600.00 francos el coste de un vendedor antes de que empiece a ser rentable.

## 2.- Integración

La integración de un nuevo contratado constituye un nuevo material de gran interés para los estudiosos de la cultura empresarial. Es en los primeros días o semanas de trabajo cuando la empresa trasmite al recién llegado los que considera mensaje fundamentales.

A este respecto, los documentos que facilitan a los nuevos titulados un importante banco nacionalizado son muy reveladores. A parte de 340 páginas de un compendio y una memoria, tres grandes conceptos aparecen en los textos, consejos y directivas que se les han dado a los nuevos ejecutivos;

- la importancia de la reglamentación: estructura, derecho trasmites;
- la importancia del escrito
- la importancia de la confiabilidad.

Estos tres aspectos son determinantes en la cultura bancaria.

## 3.- La formación

Es la herramienta de la culturización.

Podemos distinguir tres tipos principales de formación empresarial:

- Una difusa información global sobre conocimientos generales (economía, matemáticas, mecánica, informática, etc.) acompañada eventualmente de un diploma o de una promoción interna;
- Una formación específica, que sirve para adaptar los conocimientos de una categoría personal a un campo concreto: formación de operadores para manejar maquinas con mandos numéricos, formación para el nuevo plan contable.
- Una formación empresarial. Es una formación “intra” es decir, realizada en el interior de la empresa solo para sus asalariados. Transmite, amplía, y discute la cultura empresarial, utilizando la dinámica del grupo para permitir a sus miembros que comprueben la bondad del conjunto de estas medidas. Puede ser impulsada por los empleados de la misma empresa.

#### **4. Management**

Hoy en día se tiende a confundir la gestión del personal con el Management; en relación a las técnicas señaladas anteriormente, señalaremos dos aspectos referidos al Management.

- El control: el Management tiene como función principal encuadrar y coordinar los comportamientos en el seno de la organización para asegurar el éxito; en la historia de la teoría de la organización, se han desarrollado diversas técnicas de control. Podemos preguntarnos si el patrimonio cultural de la empresa., con sus normas, valores o prohibiciones, no constituyen en si misma una forma de control.
- Distintas innovaciones entran habitualmente en el catalogo de las modas. Suelen presentarse como una receta de eficacia infalible porque ya han logrado el éxito en otros lugares o en otras empresas. Veremos que las características culturales de la empresa determinan a menudo el futuro éxito de tal o cual innovación, como es el caso, por ejemplo los círculos de calidad.

### 3.5 Beneficios y límites de la cultura empresarial

Como cualquier concepto nuevo, la cultura suscita a veces esperanzas desmesuradas, aun cuando sus beneficios no sean explotados plenamente. La cultura solo representará un beneficio real si ayuda a la empresa a resolver sus problemas de adaptación y de organización; el equilibrio entre los beneficios y los límites de la cultura se establecerán sobre esta base.

#### **Beneficios**

##### *Identidad antes que modelo universal*

Según un enfoque cultural, la empresa dispone de una identidad, de una “personalidad” que la distingue del resto. Dos empresas equivalentes en el plano de las variables tradicionales de las teorías de organización (sector de actividad, tecnología utilizada, tamaño, grado de centralización) se distinguirán por su identidad. En Francia, Reitter, Larcon, Ramanantsoa y Lauriol han desarrollado este concepto de identidad, que prefieren a la de cultura. Lo utilizan sobre todo como una variable que permite a la empresa definir las estrategias a las que se adapta mejor.

Esta evidencia de una identidad empresarial se opone de hecho a numerosas prácticas comunes que tienden a proponer a la empresa modelos a imitar. En los métodos de gestión, en la elección de estructuras o en la definición de estrategias, se buscan soluciones o formas de resolución de los problemas que ya han probado su valía. Incluso en el terreno de las relaciones humanas o de la innovación del Management, la imitación ha sido el motor de numerosas modas que han popularizado los círculos de calidad y la mejora de las condiciones de trabajo.

Se cita a menudo el comportamiento original de Michelin, que mantiene su sede social en la provincia, rechaza los cánones estructurales desarrollados por Harvard y desarrolla su propio sistema de gestión de las competencias, sin hacer

referencia alguna a lo que el conjunto de los medios empresariales consideran como “las buenas soluciones”. La identidad hace que no existan modelos de funcionamientos a imitar.

Esta identidad deber ser descrita y definida. Se concibe desde una óptica amplia: la identidad no se sitúa únicamente al nivel de las anécdotas, comportamientos superficiales o valores declarados, sino que e el fundamento lógico de los sistemas de gestión que la empresa desarrolla porque le parecen los mas eficaces; por tanto, la cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad.

#### *Coherencia antes que norma*

Razonar en términos de cultura empresarial incita a modificar criterios de apreciación. Comúnmente, la búsqueda de soluciones y la evaluación de resultados se realizan con una norma, un estándar de calidad o de éxito que se debe alcanzar. El estudio cultural hace mayor hincapié en la coherencia de las decisiones tomadas y en los resultados obtenidos en la relación a la cultura y la identidad empresarial.

La mejora de las estructuras y reglas de Management, por ejemplo, se han realizado durante mucho tiempo, imitando estructuras o reglas ideales. Aún hoy, W. Ouchi propone una estructura multidivisional y que aseguraría la compatibilidad entre la competencia necesaria y la cooperación indispensable; de cara a la crisis, parecen imponerse estrategias empresariales, pero hay que tener en cuenta el número de empresas que han fracasado en su intento de diversificarse o internacionalizarse a toda costa.

En el campo del Management y de las relaciones humanas, las preocupaciones de delegación, participación e innovación social, aunque legítimas desde un punto de vista de ética personal, no han conseguido difundirse como formulas cómodas: es

más, los fracasos de una Management participativo impuesto no siempre se han evaluado.

Dentro de un enfoque cultural, ya no existen modelos a imitar, sino una coherencia que mantener. Una empresa de servicios del sector de cómodas rápidas fracasó, a pesar de estudios de mercado muy prometedores, porque las nuevas prácticas de gestión no eran en absoluto compatibles ni coherentes con las prácticas de gestión que la empresa había desarrollado eficazmente en el campo del “catering”

### *Cultura e inmovilismo*

La cultura no es un estado, sino que evoluciona permanentemente porque constituye un proceso de aprendizaje continuo de la organización. La realidad de un patrimonio intangible no implica fosilización. Como sucede con la cultura nacional, la cultura empresarial no está estereotipada, sino que sus evoluciones son lentas.

Disponer de una cultura sólida no implica una actitud de inmovilismo, sino que reduce el campo de las posibles evoluciones. Realzar los rasgos dominantes de la propia cultura no impedirá el cambio, pero limitará las oportunidades de llevarlo a cabo: es el beneficio y el límite de la gestión.

El concepto de cultura se opone también a una idea muy expandida según la cual las organizaciones, como otras muchas realidades, sufrirían un ciclo inexorable que irían desde un origen confuso a un final fatal. Este “paradigma del ciclo” se aplica tanto al análisis de la vida de los productos en marketing como a la historia de las civilizaciones, aunque son muchos los historiadores que ponen en duda su validez.

En materia de organización, esta idea del ciclo fatal puede tener algún sentido, pero no ha sido probada de ninguna manera. Aunque es lógico admitir que nuestras empresas no vivirán eternamente, no es muy serio especular sobre los

períodos del ciclo. La cultura se construye en función de las reacciones de la empresa ante las nuevas situaciones a las que se enfrenta.

### ***Limites***

#### *Riesgo de aislamiento*

La coherencia puede conducir a actuar de una manera impropia. Si bien es cierto que la falta de cultura constituye un patrimonio que debe conservarse y reconocerse periódicamente, a veces se convierte en una estructura que bloquea cualquier cambio o innovación. Se conocen casos de empresas, pertenecientes incluso a sectores de cultura muy sólidas, que desaparecen por una falta de adaptación: la decidida voluntad de mantener lo que considera como una identidad indeformable conduce fatalmente al fracaso.

#### *Riesgo de egocentrismo*

Todos los estudios que se realizan en colaboración con la dirección de una empresa sobre la cultura de la organización suelen finalizar con esta observación: cuando se estudia excesivamente la propia cultura, se cae en el egocentrismo. Es cierto que los valores, la historia y la actividad de una empresa generan un apego muy fuerte. Trabajando en la cultura se justifican acciones pasadas, se reconstruye a posteriori una lógica para los acontecimientos, se explica el fundamento de la propia relación con la empresa, así como los lazos afectivos tejidos por el tiempo. Este paso es bastante cálido y satisfactorio en un primer momento.

Los aspectos superficiales de la cultura son válidos, pero un desarrollo a fondo. Nos damos cuenta que es preciso superar este estadio narcisista para descubrir las características culturales, que no siempre corresponden a la imagen ideal que la empresa tiene de si misma o que quiere irradiar.



### *Cultura buena o sólida*

Las empresas del Prix de excellence poseen una cultura sólida. Se caracterizan por un sistema de calores fuertemente impuesto sobre los comportamientos y usos de Management, cuyo funcionamiento es coherente con su sistema de valores y son con frecuencia muy originales en sus decisiones o modos de funcionar.

Sin embargo, podríamos preguntarnos si la sola fuerza de una cultura basta para alcanzar la excelencia. Francia ha conocido recientemente algunas catástrofes industriales que afectaron incluso a empresas con cultura muy sólida, marcada por la pertenencia a un oficio y la adhesión a los valores profesionales, regionales y organizativos. Las expresiones de “gran dama” y “fortaleza”, atribuidas durante mucho tiempo a las empresas, inspiran respeto, pero ya no son símbolo de eficacia.

La empresa debe disponer, en primer lugar, de una cultura sólida que le permita afrontar los problemas de adaptación a su entorno e integración. Así, se puede considerar que la cultura constituye para una empresa a una ayuda o un obstáculo para resolver nuevos problemas a los que se enfrenta, de modo que el reto no consiste en construir o desarrollar una cultura, sino en hacer que esta obtenga resultados.<sup>9</sup>

### **3.6 Posicionamiento y cultura empresarial.**

La imagen que la empresa tenga en la gente puede significar el éxito o el fracaso. Una empresa cuya imagen no sea buena, pocas posibilidades tiene de sobrevivir. En cambio, una empresa cuya imagen esté bien formada, sus posibilidades para crecer son muy prometedoras.

---

<sup>9</sup> <http://books.google.com.mx/books>

Una empresa que logra expresar, transmitir de alguna manera aquello que la caracteriza, o sea su cultura, es aquella empresa que tiene las mayores posibilidades de llegar al éxito.

Para que finalmente el éxito se realice, hay que tener en cuenta otro elemento: la percepción del cliente. Éste, a través de sus experiencias, de la atención que recibe en la empresa, de la calidad del producto, y de otros factores que hacen a la imagen de la empresa, percibe y elabora un juicio sobre lo que es la empresa. La imagen que el cliente elaboró en su mente, si es percibida de manera positiva, será aceptada y la posición que la empresa tendrá en ese cliente será muy buena.

Vemos que la cultura de la empresa es un factor condicionante de la imagen, y en esto mucho tiene que ver el Recurso Humano.

¿Qué se entiende por cultura?

Cultura, desde el punto de vista de la sociología, es el conjunto de conocimientos, tradiciones, usos y costumbres. Es única para cada estructura social, se aprende y se transmite.

Para una empresa es muy importante tener una cultura bien definida ya que es aquello que la va a caracterizar y con lo que va a marcar la diferencia. Para que la cultura de la empresa pueda expresarse, es necesario que no solo la alta gerencia tenga conocimiento sobre la misión y la visión, sino que todas las personas que conforman la organización, desde los más altos directivos hasta el operativo de menor jerarquía dentro de la misma sepan sobre tales. La misión y la visión reflejan el porqué de la existencia de la empresa, los objetivos, la ideología, etcétera. Por lo tanto, es muy importante que todos los integrantes de la organización tengan claro estos factores, ya que si todos van hacia un mismo camino y actúan en función de la misión y la visión, se reflejará en sus acciones la cultura de la empresa.

¿De qué manera la gerencia puede lograr transmitir la cultura a los empleados?

Primero que nada, debe existir el compromiso de la gerencia para llevar a cabo todas las medidas necesarias para que los empleados comprendan la importancia de tener una identidad como organización.

La forma de transmitir, de empapar a los empleados con la ideología - "la forma de ver las cosas" - que posee la gerencia es teniendo una buena comunicación, así como de los objetivos, de las necesidades y de todos los aspectos que hacen a la empresa. Debe haber buen flujo de la información, confianza de los supervisores y empleados hacia la comunicación, participación en la toma de decisiones, canales abiertos de comunicación ascendente, descendente y horizontal en la organización, correcta retroalimentación, etc.

Una buena comunicación favorece la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones, el intercambio de comunicación abierta, la confianza entre los miembros de la organización, el libre flujo de la información por varios canales, un mayor interés por el desarrollo de los trabajadores, un estilo de liderazgo centrado en el empleado, amplios procesos de interacción. Se genera en la organización conciencia de que es un sistema, donde todas sus partes se interrelacionan.

La comunicación más clara es una comunicación completa, congruente, donde se está atento a la retroalimentación o feedback, para saber si al otro le llegó el mensaje y si le llegó bien, o sea, si lo comprendió. Tener una comunicación clara facilita las relaciones que se establecen con las personas y asegura, además, el éxito de la transmisión de la cultura.

Otro aspecto a tener en cuenta es la importancia de capacitar de forma permanente a todos los integrantes de la organización, para que estén en condiciones de tomar decisiones y así mantener la calidad de la empresa.

¿Qué es la percepción del cliente?

Percepción, hablando en términos de psicología, es la capacidad de organizar los datos y la información que llega a través de los sentidos en un todo, creando un concepto.

La percepción varía de acuerdo a qué experiencia y a qué aprendizaje previo tenga el observador. Los aspectos que influyen sobre la persona que percibe son:

1. Las necesidades y deseos, es decir, la motivación de la persona la cual le hace percibir aquello que le proporcionaría satisfacción.
2. Las expectativas; se tiende a percibir lo que se espera, aquello que resulta más familiar.
3. El estilo de cada persona para enfrentarse al ambiente que lo rodea. Algunas personas perciben más un conjunto de detalles, no pudiendo recordar por separado algunas características específicas del objeto; otras en cambio reparan en tales detalles.
4. La cultura en la que creció, la cual entrena en cierto modo de percibir la realidad.

En síntesis: toda la información y los estímulos que se captan por los sentidos, más aquellos aspectos que influyen en la forma de percibir, generan la elaboración de un concepto sobre el objeto observado como una totalidad.

Conociendo estos elementos, podemos observar que cuando un cliente entra a un negocio, su percepción dependerá de una serie de aspectos, tales como la atención que recibe, la calidad del producto, la limpieza del local, la organización del lugar, etc. que posteriormente se organizarán como un todo en la mente del cliente, elaborando así un concepto sobre la empresa.

Por esto, es muy importante que todos los recursos humanos de una empresa, tenga contacto directo con el cliente o no, tenga bien en claro lo que se quiere

transmitir, además de la capacidad para identificar las necesidades del cliente y brindarle apoyo para que logre satisfacerlas.

¿Qué puede hacer una empresa para mejorar, teniendo en cuenta la imagen proyectada?

La empresa debe tener en cuenta la opinión del cliente interno y externo, darse cuenta qué imagen tienen de la organización, para lo que puede llevar a cabo sondeos de opinión, por ejemplo. Si se detecta algún tipo de conflicto en estos aspectos, debe desarrollarse una propuesta para solucionarlo, además de definirse la estrategia de la misma, o sea, cómo poner la propuesta en marcha.

Una vez hecho esto, la empresa debe hacer un seguimiento de la propuesta, supervisando el funcionamiento y el desarrollo de la solución, en etapas. Debe efectuar el control mediante la inserción de marcadores de máximos y mínimos en la propuesta; debe además verificar la retroalimentación obtenida para determinar, a partir de la medición y la evaluación de los resultados, si la acción a tomar debe ser correctiva o de mantenimiento.

Todo este procedimiento contribuye a lograr un correcto funcionamiento del proceso de mejoramiento continuo.<sup>10</sup>

### **3.7 Identidad cultural: consideraciones sobre imagen, cultura y Comunicación organizacional**

La organización es una realidad cultural que se construye, transmite y refleja a través de la comunicación, sin embargo, hay otro concepto que se relaciona estrechamente con estos términos: la identidad

---

<sup>10</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Carolina de la Torre explica que la identidad se da a nivel de las representaciones, donde el sujeto participa constantemente de la interacción de su subjetividad y los fenómenos del entorno. Implica actitudes y conductas, dándoles un criterio de existencia desde la diferenciación.

La autora usa los términos de mismidad y autoimagen al caracterizar la identidad: mismidad como esencia del ser (cuyas características lo definen y diferencian del resto) y autoimagen como conciencia de si mismo.

Otros autores lo conciben como imagen interna (imágenes o representaciones, en vez de lo social, de uno mismo).

La imagen -en este caso institucional o corporativa- es la introyección que tienen distintos miembros de la sociedad acerca de una institución, el cómo la ven, constituida por el conjunto de ideas, creencias e impresiones que los sujetos sociales tienen sobre tal institución.

El prestigioso autor español Justo Villafañe se refiere a tres dimensiones de esta imagen corporativa: autoimagen (la que los públicos internos tienen de sí mismos), imagen intencional (la que la entidad se construye y quiere proyectar sobre la base de su identidad corporativa), e imagen pública (construida por los públicos externos en relación con la empresa).

Cada sujeto social, individual y colectivo posee una identidad como conciencia de sí mismo -construida en su interacción con los otros- en un sistema de relaciones sociales de las que es expresión; compartiendo, tejiendo historias, transformando y transformándose y por lo tanto en constante cambio y contradicción, refiere la profesora Elba Leyva.

“Los grupos humanos -afirma de la Torre - tienden a desarrollar elementos comunes y a formar identidades sociales. Sus miembros incluyen en su

autoconcepto representaciones relativas, derivadas de su pertenencia al grupo, y los integrantes se reconocen a sí mismos como miembros de una determinada identidad”

La identidad es a la organización lo que la personalidad al individuo, pues al igual que las personas, las organizaciones desde su nacimiento desempeñan papeles y se incorporan a espacios físicos y simbólicos que los ayudan a conformarla en interrelación con el entorno. Constituye el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, según Justo Villafañe, o el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución, en opinión de Norberto Chávez.

Estos atributos erigen un discurso, que Pascale Weil clasifica en cuatro tipos:

- De la soberanía: Digo quien soy. La identificación de la empresa por su categoría y superioridad
- De la actividad: Digo lo qué hago y cómo lo hago. El oficio, el saber hacer
- De la vocación: Digo para quién lo hago. El espíritu de servicio, el beneficio que obtienen el destinatario y el trabajador.
- De la relación: Digo a la vez lo que hago y lo que esto me permite hacer. El compromiso de la empresa y su deseo de establecer un pacto  
Con el destinatario (comunidad interna y externa)

Chávez propone un análisis de la comunicación institucional desde el crisol de la totalidad de las significaciones -denotadas o connotadas, verbales o no verbales- que remiten a la identidad de la institución. Y es que la identidad institucional se expresa en todos y cada uno de los mensajes y actos comunicativos, aún cuando su objetivo no sea el de transmitir directamente el Discurso identificarlo.

La institución se convierte, desde este punto de vista, en un territorio significativo que habla de sí mismo y se autosimboliza a través de sus regiones.

En su libro *Identidad Corporativa y estrategia de empresa: 25 casos prácticos* Joan Costa busca los activos que en su relación básica se proyectan luego en la mente de los públicos externos como la imagen de la institución, afirmando que “el hacer técnico o funcional corresponde a la cultura técnica; la especialización y el hacer cultural, a la cultura corporativa, la identidad. Y ambas formas de hacer, más las formas de comunicar lo que se hace, constituyen la imagen corporativa, que es la extensión imaginaria en el público de la identidad”.

De ahí que acuñe el término identidad cultural como uno de los siete vectores de la identidad empresarial, junto al nombre (identidad verbal), logotipo, simbología gráfica, identidad cromática, escenarios de la identidad (arquitectura corporativa) y los indicadores objetivos.

Costa entiende la identidad cultural como signos culturales o elementos significativos de una determinada cultura empresarial que definen un estilo, un modo propio e inequívoco de comportamiento global, el modo de ser y hacer de una empresa ante la sociedad.

En ella resultan significativos los signos conductuales: actos, actuaciones, el comportamiento de la empresa... que indican un comportamiento global y estable, un modo de conducta o una manera de hacer, de reaccionar, de proceder, revelado un carácter o estilo propio.

Una vez que un grupo humano estructurado adquiere una identidad, esta constituye una realidad. De esa realidad la organización tiene su propia percepción, de modo que cada uno de sus componentes, al percibirse a sí mismo y a los otros miembros, conforma su propia representación de la organización. Esta es la identidad corporativa global, que se apoya en dos categorías importantes: cultura y comunicación.



*Veamos la interrelación de estos factores:*

Tomando como base la realidad institucional, los miembros de la organización comienzan gradualmente a construir valores, compartir significados, creencias y presunciones básicas que se manifiestan a través de actitudes, modos específicos de relacionarse, lenguajes, ritos y leyendas que conforman una base que les permite organizarse y mantener una coherencia y cohesión en sus relaciones y con la misión y los proyectos empresariales.

Por supuesto que la creación de una cultura organizacional no es cosa de un día, los valores, presunciones, interpretaciones, significados se afianzan y modifican, en algunos casos incluso llegan a cambiar. La identidad institucional comienza a vislumbrarse entre los complicados entretreídos de la cultura, no solo en la medida en que esta determina los modos de hacer y un estilo en la empresa, sino más bien en el resultado de la suma con el subsistema que conforma la identidad visual de la institución, subsistema que favorece enormemente la coherencia, fuerza e integración del conjunto.

Ahora bien, nada de esto sería posible sin la comunicación empresarial, eje de la conformación de la cultura, la identidad y la imagen institucionales. Es la comunicación en sus diferentes niveles -y no sólo entendida como transmisora de información- la que permite la interacción entre los miembros de la organización, para así conformar la cultura empresarial. Es la comunicación, en su más amplia acepción, la que permite hacer visibles los activos de la empresa; a través de ella el desarrollo de la cultura produce los atributos necesarios para la creación de la identidad.

Al ser comunicada la identidad empresarial y entrar en juego el intercambio de experiencias y percepciones entre la institución y sus públicos externos, estos crean la imagen institucional: expresión simplificada en la conciencia colectiva de los atributos identitario de la organización.

Una importante repercusión psicológica de la actividad laboral se refiere a la identidad. A través de su trabajo el hombre se vincula al mundo y, al transformarlo, se apropia de él; a su vez, el mundo sobre el que trabajamos nos devuelve una imagen de nosotros mismos. Cuando el trabajo nos permite reconocernos en nuestra obra y la imagen que recibimos es positiva, se desarrollan los sentimientos de autoestima, se enriquece nuestro sentido de identidad (personal y colectiva), de coherencia interna y continuidad.

De ahí que Villafañe afirme: “Desde mi punto de vista, la cultura de un grupo es su identidad una vez metabolizadas las influencias del entorno, sobre todo aquellas influencias que han operado en el proceso de adaptación a dicho medio; este núcleo de la cultura es la zona comunicable de la identidad del grupo. Pero además, éste tiene unos comportamientos explícitos, visibles... conscientes; estas manifestaciones culturales también forman parte de la cultura y constituyen junto con la personalidad y el comportamiento corporativo, la zona visible de la identidad de la empresa.”

La identidad además de ser, trabaja. Su trabajo es semiótico, un trabajo de producción de sentidos, constituyendo una necesidad sentida de arraigo y pertenencia, participación y autorrealización, que se expresa en las formas de actuación humanas a la que le dan sentido y continuidad, lo que no implica inmovilismo, sino por el contrario evolución, cambio y desarrollo como expresión de las contradicciones que se superan. Así conforma un sistema de valores, una memoria reproducida y renovada cada día.

Por ello, sin la base identitaria que subyace en la dinámica de la empresa, la cultura sería simplemente una cuestión organizativa, funcional, pues, considerando la información de la identidad como la constante reelaboración y enriquecimiento de los elementos culturales, la identidad es conciencia de pertenencia a una cultura.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

### **3.8 creando una cultura organizacional**

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 clasificaciones nuevas, 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.

### **3.9 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.

### 3.10 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, Oregón (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.

1. 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.

2. 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.
3. 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.

4. 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 anunciado 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, continuó 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 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 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.