

CAPÍTULO II : CULTURA EMPRESARIAL

1. Introducción

¿Qué es lo que hace realmente diferente a una empresa de otra?

¿Qué es lo que nos impide hacer generalizaciones o aplicar fórmulas o principios administrativos? **La gente.** Las personas con temores y esperanzas; ambiciones y actos de entrega; displicencias y esfuerzos; creencias e ideales van impregnando a la empresa de un clima.

La cultura empresarial es el cuerpo sutil y poderoso de la organización. Es el modo en que se hacen las cosas. Según Edgar Schein, cultura es el conjunto de presunciones y creencias que el grupo aprendió a manera de (fórmula, receta) para resolver los problemas.

- De adaptación externa (supervivencia, adaptación al medio).
- De integración interna (integra procesos para afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación).

Se la entiende como:

- morada: me siento como en casa, somos una gran familia.
- estilo: así somos nosotros, estos son nuestros muchachos.
- cultivo: aquí hay buena madera, vas a hacer carrera.

El proceso de formación cultural: se inicia en el momento que se gesta la nueva empresa. Desde que el fundador tiene la idea hasta que la empresa cuenta con un número grande de personas. Se gesta una historia común, que lleva al grupo una determinada manera de percibir, sentir y pensar los problemas y soluciones. Esta "manera" no permanece invariable a lo largo de la evolución.

El comportamiento como expresión de la cultura va, cumpliendo distintas funciones de acuerdo a la etapa evolutiva que se transita desde fuente de identidad grupal (surgimiento); hasta acicate de innovación (ebullición).

No existen culturas buenas o malas. Existen culturas:

- Fuertes: cuando sus miembros se comprometen con ella y la comparten. El tamaño de la empresa, su distribución geográfica y la especificación generan subcultura.
- Débiles o ambiguas las personas al igual que los nodos de la telaraña tienen "algunos" intereses compartidos. Ante un hecho un patrón de conexiones se vuelve relevante. El patrón incluye acuerdos, desacuerdos y áreas de ignorancia. Ante otro problema es otro el patrón que se vuelve relevante. Los patrones se erigen y desploman con facilidad. No existe una sola cultura. Existen subculturas opuestas que intentan transformarse en la exclusiva.

Cuadro 4: Características a considerar en la cultura de comunicación y cultura de represión

Cultura de comunicación	Cultura de Represión
-------------------------	----------------------

Conocimiento rector del quehacer	Ideología comunicada desde arriba
Características del proceso de desarrollo de personal • Nadie queda excluido • Desarrolla competencia técnica y social • Todas las etapas son cogestionadas • El proceso de desarrollo de personal se correlaciona con el de desarrollo organizacional	Características del proceso de desarrollo de personal • Hay excluidos • Desarrolla sólo competencia técnica • No cogestiona “planificación” y/o “evaluación y control” • El proceso de desarrollo de personal no se correlaciona con el de desarrollo organizacional
Total autonomía del personal en el cumplimiento de sus tareas	Ninguna autonomía del personal en el cumplimiento de sus tareas
Plena participación del personal en la gestión	No existe participación del personal en la gestión
Existe la organización mínima indispensable	Todo organizado al detalle
Liderazgo participativo	Liderazgo autocrático

2. Culturas Empresariales

Cultura (diccionario): es el modelo integrado de comportamiento humano que incluye pensamiento, lenguaje, acción, artefactos y depende de la capacidad humana para aprender y transmitir el conocimiento a las generaciones sucesivas.

Cultura es el modo en que hacemos las cosas aquí.

La cultura afecta todo, desde quién es promovido y que decisiones se toman hasta cómo se visten los empleados y qué deportes practican. La cultura tiene gran efecto para el éxito de la actividad.

a) Elementos de una cultura

a.1. Entorno

Entorno o medio ambiente de la actividad: cada empresa enfrenta una realidad distinta (mercado, productos, competidores, clientes, tecnología, lobby, etc.) para tener éxito en el mercado la empresa sabe qué tiene que tener en cuenta (ventas, inventiva, costos).

El entorno en el cual opera la compañía determina qué debe hacer ésta para ser exitoso.

a.2. Valores

Valores son los conceptos básicos, creencias de una organización. Son el corazón de la cultura. Definen el éxito para los empleados porque definen patrones para el triunfo dentro de una organización. Son la piedra basal de la organización, la esencia de la compañía y proporcionar un sentido de direccionamiento común y lineamientos para el comportamiento de sus empleados.

Los "gerentes racionales " rara vez prestan atención al sistema de valores porque no son duros, no se los escribe como las estructuras organizativas, políticas, procedimientos o presupuestos.

La sociedad actual sufre de inseguridad de valores que mina el liderazgo y la credibilidad. Como el entorno de la actividad es totalmente cambiante los valores quiméricos aparecen como inasibles. Pero a aquellos valores particularmente prácticos, la gente responde mayormente porque especifican que operan en entornos específicos.

Las elecciones deben hacerse y los valores son una guía. Si los empleados conocen lo que la empresa propone entonces ellos tomarán decisiones en consecuencia. Así crecen las posibilidades de sentirse parte importante de la organización y motivarse a partir de encontrar el sentido. Una de las tareas más importantes de los gerentes es incrementar los valores compartidos.

Características de empresas exitosas:

1. Ponen mucho énfasis en los valores.
2. Proponen algo. Tienen una filosofía clara y explícita de cómo conducir la actividad.
3. Los gerentes prestan mucha atención a la comunicación y adecuación de los valores a la actividad de la empresa y al entorno.
4. Los valores son conocidos y compartidos.

Los valores actúan como un sistema de control informal y afectan el desempeño.

1. Las personas (incluido gerente) prestan atención extraordinaria a los aspectos que están remarcados en el sistema de valores de la empresa.
2. Los supervisores medios toman mejores decisiones ? a la luz de la percepción de los valores.
3. Las personas "dedicadas a una causa" trabajan más.

a.3. Héroes

Son la personificación de los valores de la cultura. Proporcionan modelos de roles para imitar y emular. Hay héroes que nacen y otros que se hacen. Los gerentes que actúan inteligentemente, se ocupan en forma directa de seleccionar personas que desempeñen estos roles heroicos: "este es y deben imitarlo si quieres tener éxito aquí". Las empresas de cultura fuerte tienen muchos héroes. Los héroes son conocidos por cualquier empleado de antigüedad de pocos meses. Los gerentes conducen, los héroes inspiran instituciones:

- a.3.1. Hacen del éxito algo asequible y humano.
- a.3.2. Proporcionan modelos de roles.
- a.3.3. Simbolizan a la empresa en el exterior.
- a.3.4. Preservan lo que hace especial a la empresa.
- a.3.5. Determinan un estándar de desempeño.
- a.3.6. Motivan a los empleados.

Características de los héroes:

- Ellos tuvieron (tienen) razón.
- Ellos fueron (son) perseverantes.
- Ellos tuvieron (tienen) sentido de responsabilidad.

a.4. Ritos y rituales

Son rutinas sistemáticas y programadas de la vida de la empresa. Sin eventos expresivos toda cultura muere. Los rituales que funcionan bien en una cultura pueden fracasar en otra debido a que el entorno de la actividad es distinto.

a.5. Red cultural

La red cultural es el medio de comunicación primario (e informal) dentro de la organización. La red es portadora de los valores de la empresa y su mitología. Los gerentes pueden influir en cómo actuarán los empleados y como utilizan su tiempo. Transmitir estándares de:

- o Lenguaje.
- o Decoro público.
- o Comportamiento interpersonal.

A través de instrucciones explícitas o mediante:

a.5.1. Relatores de historias

Relatores de historias la gente cuenta historias como modo de ganar poder e influencias y también porque se divierten haciéndolo. Pueden cambiar la realidad pues interpretan lo que sucede en la empresa pero para satisfacer sus propias percepciones. El poder es la capacidad de influir en las percepciones de la gente sin que esto sea advertido. Los relatos explican y dan sentido al trabajo diario.

a.5.2. Sacerdotes

Sacerdotes son asistentes designados por la empresa y guardianes de la cultura. Se ocupan de la religión y mantienen unidas a los fieles. Como el presidente es inaccesible los sacerdotes cumplen su tarea de unión. Tienen tiempo para escuchar confesiones y tienen soluciones para los dilemas, aún de carácter moral.

a.5.3. Conciliarios

Conciliarios son el poder detrás del trono. Son movilizadores y agitadores. No tienen delimitada formalmente su competencia. Algunas veces llegan muy alto pero otras son sepultados en un punto oscuro; animan para todo salvo para los que conocen la realidad. La fuente de su poder es el oído del jefe. Cuando uno quiere que algo se haga debe dirigirse a ellos.

a.5.4. Chismosos

Chismosos trovadores. Los sacerdotes hablan con analogía, los chismosos conocen nombres, fechas, salarios y hechos actuales.

La mayoría de la gente los aprecia con precaución. La vida en la empresa será desagradable y aburrida sin ellos. Son entretenidas

No se esperan que sean serios ni que transmitan las noticias correctamente.

a.5.5. Fuentes secretariales

Fuentes secretariales los empleados de oficina penetran en un nivel igual al de los gerentes y son más observadores.

Estos nos dicen mucho más de cómo es la organización, que es lo que realmente sucede, quien esta peleado con quien. Es una red estable de jugadores relativamente no involucrados. Implica objetivos.

a.5.6. Espías

Espías casi todo buen gerente senior tiene espías. Un espía es alguien leal que lo informa de lo que está sucediendo.

Los mejores espías son las personas, que son apreciadas y tienen acceso a mucha gente distinta.

a.5.7. Complotados

Complotados dos o más personas que se asocian secretamente para planificar un propósito común.

b) Categorías Generales (o tipos de culturas)

Esta clasificación se determina por el grado de riesgo asociado a las actividades y la velocidad a la cual la empresa se retroalimenta respecto de si las decisiones adoptadas son exitosas o no.

b.1. La cultura del muchacho duro macho

Individualistas que asumen mayores riesgos y se realimentan con mayor velocidad. Las fortunas se producen fortunas y estrepitosas caídas.

Ej. departamento de policía; cirujanos, construcción, cosméticos, consultoría de gerencia, capital de riesgo, publicidad, TV, cine, editorial, deportes (esparcimiento).

b.2. La cultura de trabajar duro y divertirse mucho

Entretenimiento y acción. Asumen mayores riesgos asumiendo veloz retroalimentación general se trata para ser exitosos. De mantener un alto nivel de actividad con mayores riesgos. Se necesita perseverancia. Vuelve a visitar al cliente otra vez. Es el benigno e hiperactivo mundo de las organizaciones de ventas, inmobiliarias, empresas de fabrica de computadoras, distribuidores de automóviles, venta puerta a puerta, venta de consumo masivo, productores de equipamiento para oficina y almacenes minoristas.

Ninguna venta hace ni destruye a un vendedor. La retroalimentación es la recepción o no de la orden de compra.

b.3. La cultura de apostar a tu empresa

(alto riesgo y lenta retroalimentación). Cada decisión es una apuesta gigantesca y transcurren años antes de saber si fueran acertadas o no.

La lentitud no significa menor presión. Significa invertir más dinero en un proyecto que demora en desarrollarse y saber si funciona. Ej. envío de plataforma de prospección, Boering Aircraft, la NASA, las empresas de los de capital, mineras, petroleras, bancos de inversión estudios de arquitectura, diseño de PC y resultado actuarial de las compañías de seguro, Ejercito y Armada.

b.4. La cultura proceso

(de retroalimentación menor o nula y menor riesgo). A los empleados les resulta difícil medir que hacer. Se concentran en ¿Cómo se hace? → Burocracia. Bancos, compañías de seguro, organización de sistemas financieros, gobierno, sistemas públicos e industrias fuentes reguladas por ejemplo farmacéutica. Ninguna transacción hace quebrar la empresa ni dignifica el despido de nadie. Todos ignoran cuán efectivos son. Diagnostico. ¿Cómo leer la cultura?

c) **Diagnóstico: cómo leer una cultura**

Se lee desde la superficie hacia el interior (inconciente de la empresa). Se debe:

- Estudiar el entorno físico (edificio, los edificios sobreviven a los gerentes).
- Consistencia entre los distintos edificios y los distintos puntos de trabajo.
- Lo que dice la empresa sobre su cultura informes anuales, artículos de prensa, comentarios de análisis financiero.
- Probar como trata la empresa a los extraños. Recepción formal o informal. Tranquilo o con mucha actividad. ¿Elegante? Actitud del recepcionista.
- Entrevistar a la gente de la empresa:
 - o Cuénteme sobre la historia de la empresa.
 - o ¿Cómo fueron los comienzos?
 - o ¿Porqué tiene éxito la empresa?¿qué es lo que explica su crecimiento?
 - o ¿Qué tipo de gente trabaja aquí?¿quién hace carrera a largo plazo?
 - o ¿Qué tipo de lugar es este para trabajar?¿cómo es un día promedio aquí?
- Observe lo que la gente hace con su tiempo porque eso es lo que se considera valioso.
- Compare la brecha entre el decir y el hacer.
- ¿Cuánto tiempo permanecen las personas en un puesto? Particularmente en las gerencias intermedias. Una permanencia corta implica que la gente está motivada para concretar logros rápidamente entonces evitará esfuerzos a largo plazo y lento retorno.
- Observe el contenido de lo que se discute o describe. ¿Cuál es el contenido de los mismos?
- Preste atención a las anécdotas o historias que corren a lo largo de la red cultural. Las mismas historias contadas por personas distintas.

c.1. Signos de una cultura con problemas

- c.1.1. No poseer valores o creencias claras acerca de cómo triunfar en su actividad.
- c.1.2. Poseer muchas creencias pero no existe un acuerdo sobre cuál es la más importante.
- c.1.3. Distintas partes de la empresa tienen creencias distintas. Héroes destructivos o disruptivos. No fomentan entendimiento común.

c.1.4. Los rituales de la vida diaria son desorganizados y contradictorios.

Síntomas de enfermedad cultural.

- Orientación hacia el interés de sí misma.
- Orientación cortoplacista.
- Problemas de moral (gente crónicamente descontenta)
- Fragmentación /inconsistencia.
- Desbordes emocionales.
- Mayoría de subculturas.
- Oposición entre subculturas.
- Transformación de una subcultura en exclusivo.
- Anulación de valores empresariales compartidos.

c.2. Cambio: recreación de la cultura

Necesidad del mismo:

- c.2.1.** Cuando el medio está experimentando un cambio fundamental.
- c.2.2.** La actividad es más competitiva y/o el entorno cambia rápidamente.
- c.2.3.** La empresa está en los umbrales de convertirse en una mayor corporación o crece velozmente.
- c.2.4.** Empresa mediocre o insatisfactoria.

El cambio:

- o Insume tiempo 5-10% del tiempo de una persona durante un año.
- o Es muy caro 5-10% de su presupuesto de personal.

Se aconseja:

- o Ubicar un héroe a cargo del proceso.
- o Remover la amenaza exterior real.
- o Hacer de los rituales de transacción los pivotes del cambio.
- o Proveer capacitación sobre los nuevos valores y modelos.
- o Introducir curanderos externos.
- o Complementar símbolos tangibles del nuevo rumbo.
- o Insistir en la importancia de la seguridad en la transacción.

3. Algunas reflexiones

La empresa es un organismo vivo integrado por distintos recursos pero las personas suman mucho más que eso. Toda organización tiene su cultura. Saber leerla no es tarea simple. Menos gestarla y alimentarla para que facilite y oriente el desarrollo de las personas. La clave es continuar preguntándose:

- ¿Qué es lo que determina el tipo de cultura de una empresa?
- ¿Cómo leer la cultura?
- ¿Cuáles son los signos de una cultura con problemas?
- ¿Cuándo producir el cambio cultural?
- ¿Qué nos pone de manifiesto los mitos y leyendas del negocio?

Tales instituciones son humanas y no son construcciones sofisticadas, cifras de balance, análisis estratégico o planes. Son organizaciones vivientes. La existencia real de la compañía subyace en los corazones y las mentes de los empleados. Es una cohesión de valores, mitos, héroes y símbolos que han llegado a significar un gran acuerdo (deal) para quienes trabajan allí. Fortaleza de cultura no es rigidez cultural.

Se debe gestionar las personas de acuerdo al tipo de cultura. La gestión debe buscar integrar considerando la cultura. No es lo mismo integrar en base a reglas o normas que en base a objetivos. No es lo mismo lograr la integración en base a comunicación exclusivamente formal que en base a comunicación fluida y permanente.

Quizás si la cultura es fuerte el management se preocupa por interrelacionar las subculturas con la unidad. Quizás si la cultura es débil el management trate de navegar en ese ir y venir de intereses buscando la unidad momentánea.

Cuando el management gestiona poniendo acento en lo efectivo (cultura de la represión), toda la estrategia y las decisiones vienen ya elaboradas y comunicadas de arriba a través de los mecanismos formales correspondientes. Frente a este liderazgo autocrático donde todo está organizado y reglamentado no existe espacio para la participación ni autonomía. El desarrollo personal está limitado.

Cuando se gestiona armónica y efectivamente (cultura de la comunicación) se hace a través de un liderazgo participativo, todos colaboran en la elaboración e implementación de la estrategias y en el proceso de decisión. El marco es el de mínima organización y total autonomía. El desarrollo personal es correlativo. Una cosa es hacer que un individuo se ajuste a las reglas y otra distinta es hacer que conserve su identidad dentro de un grupo mientras está tratando de encontrar un camino común con ellos.

La cultura alcanza su máximo sentido cuando está al servicio de un proyecto compartido. Es decir una estrategia orientadora.