

UNIVERSIDAD GALILEO

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

CATEDRA DE EMPRESA 2.

CAMPO CENTRAL

11 DE AGOSTO DEL 2003

CULTURA EMPRESARIAL

COMO ELABORAR UNA CORRECTA CULTURA EN LOS NEGOCIOS

TUTORA:

GRUPO DE TRABAJO No. 3

INDICE

No. TEMA PAGINA

1. Índice 2
2. Introducción 3
3. Concepto de Cultura 4
4. Cultura Realidad o Ficción 4
5. Cultura Una Visión Idealista 5
6. Cual es la Percepción del Cliente 9
7. Consejos a las Gerencias para lograr Cultura O.K. 10
8. Que deben hacer las empresas para Cultura O.K. 11
9. Conclusiones 13
10. Bibliografía 15

INTRODUCCIÓN:

Durante el desarrollo del presente trabajo, se hizo referencia a diferentes aspectos, que convergían en uno, que es precisamente uno de los factores condicionantes de la subsistencia de una empresa: la imagen.

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.

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.

CONCEPTO DE 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.

Cultura de la Empresa: Realidad o Ficción

Antes de dar respuesta a esta interrogante es imprescindible hacer las siguientes preguntas al personal de cualquier empresa:

- ¿Cuánto de nuestro tiempo diario dedicamos a **vivir** en la empresa?.
- ¿Dejamos **realmente** nuestros problemas personales fuera de la empresa?
- ¿Las personas pueden "**dividirse**"?
- ¿Cuántas veces un jefe le ha dicho a su subordinado que no traslade sus problemas a la oficina, pero a la vez se ha mostrado complacido de que el subordinado se lleve trabajo a su casa?
- ¿La salud de la empresa es equivalente a la salud de cada uno de sus empleados?
- ¿Qué es y cuál es el significado que los empleados le dan al concepto de "cultura" de la empresa?
- ¿La importancia dada al recurso humano es efectiva o es sólo retórica a la hora de las exigencias?

Todas estas interrogantes dan enfocar el criterio en que el animo y el comportamiento de las personas son la forma de ser de la empresa (la empresa en sí), mientras mas identificado se sienta cada operario con la compañía mayor va a desarrollar su comportamiento cultural, o sea, el comportamiento de las personas no solo viene de lo aprendido en casa si no también de lo refleja su actitud en el trabajo.

Cultura de la Empresa: Una visión Idealista

La mayoría de los discursos que se diseminan en materia de recursos humanos plantean:

- La empresa necesita contar con una cultura empresarial
- La cultura empresarial apoyará a la organización
- Si la cultura existente no sirve, entonces hay que modificarla

Los argumentos utilizados para fundamentar estos requerimientos son básicamente:

1.- La Necesidad De Una Cultura Empresarial

La organización en el pasado se consideraba como un conjunto de unidades de producción. La idea central era la eficiencia productiva (**reflexione: ¿es esto una cultura?**). Pero, los seres humanos no actuamos ni pensamos tan racionalmente. Entonces, dada la verificación de la subjetividad, y de la a-racionalidad, surgieron los pensadores que enarbolando la negentropía, plantearon la necesidad de establecer un cierto orden. La subjetividad es peligrosa –dijeron– así que se creó el concepto de "cultura" empresarial. Esto permitiría contar común patrón conceptual que sirviera de base en la influencia directa sobre los grupos. Sobre esta plataforma se podría:

- Definir más claramente la identidad de la empresa.
- Trasmitir las características de esa identidad y desarrollar espíritu de pertenencia.
- Crear un compromiso personal objetivo y claro.

2.- ¿Y cómo esta cultura apoyaría a la organización?

A través de un concepto denominado "La Misión" se crea un objetivo más alto a seguir, un norte, la utopía a la cual acercarse. Además se incluyen dos aspectos "claves": el primero se refiere al sentido de justicia que debe ser vivido por todos los miembros, y el segundo corresponde al principio de verdad como regulador en las relaciones interpersonales. Si se desea se pueden también agregar las leyendas personificadas en los fundadores, el espíritu de sacrificio, experiencias, etc..

Así, bien mezclados estos ingredientes y afianzando la cultura se lograría:

- Unanimidad de propósitos.
- Sano clima organizacional.
- Identificación con los propósitos de la empresa y con sus políticas.
- Oportunidad y eficiencia en el traslado de los objetivos del negocio hacia la estructura organizacional.

3.- ¿Como Enfrentar El Cambio En La Cultura De La Empresa?

Todos los enfoques aceptan que el cambio en la cultura empresarial no es fácil. Por ello debe seguirse una cierta secuencia, veamos:

- **Preparación:** El personal debe reconocer sus problemas internos, con sus clientes, proveedores, etc..
- **Institucionalización** Ser aceptada por todos.

Nada más claro para los seres humanos que conocer las verdaderas intenciones de una organización. Esas intenciones quedan perdidas en un discurso que sigue siendo tan subjetivo como la misma subjetividad que pretende erradicar de algún modo. Cuando se habla de justicia, se está utilizando un concepto general, pero sobre el cual cada uno tiene sus propias interpretaciones a la luz de sus propios intereses y formación adquirida. Lo mismo ocurre con el concepto de verdad.

Vamos a poner un ejemplo que muestra cómo toda la organización se alinea con rapidez, efectividad, colaboración e iniciativas, y, lo más sorprendente, sin necesidad de una "cultura". ¿Qué ocurre cuando una empresa entra en una crisis de resultados?. Pues que de capitán a paje inician una verdadera batalla por la recuperación. Cada uno busca cómo ahorrar, reducir costos, atender mejor a los clientes para que éstos no emigren, exigen a los proveedores como nunca antes, para cumplir con los compromisos frente al mercado, las comunicaciones interpersonales se "recrean" donde antes existía conflicto .

(¿Reingeniería Mental?).

¿Qué es lo que hace que se logren resultados consistentes en toda la organización bajo esta situación?: simplemente la aflicción, lo dramático de los resultados, el riesgo de quedar sin trabajo, la sensación anticipada de una pérdida probable. Y si se evalúa esta actitud en otros ámbitos personales del individuo, se verá claramente que hace exactamente lo mismo cuando reconoce riesgos en su familia, o en sus relaciones de amistad. En otras palabras, moviliza los mejores esfuerzos en pro de una solución satisfactoria.

¿Quiere decir esto que siempre deberá estar bajo la presión de una crisis la organización para lograr la mancomunidad de esfuerzos en todos los niveles relevantes?. Rotundamente NO!. Es posible lograr los mismos esfuerzos y más simplemente transmitiendo los verdaderos objetivos de la empresa. Si el objetivo es maximizar beneficio, entonces digamos que queremos esfuerzos en esa dirección. Todas las unidades están tras de ese objetivo, sin excepción. Y cuando el empleado pregunta en qué se beneficiará él trabajando por esos objetivos, entonces claramente hay que decirle que se le pagará una remuneración por ello, y que si no cumple, pondrá en riesgo su permanencia en la compañía, mientras que si es efectivo y realiza aportes adicionales, se le recompensará por ello. Fíjese que los problemas en las organizaciones no son de cultura sino de detalles como los siguientes:

- Contratación de empleados no competentes para una función
- Funciones mal definidas y/o mal operacionalizadas a nivel de lo concreto.
- Procesos Operacionales (Productivos, Administrativos, Comerciales) inadecuados
- Objetivos difusos
- Carencia de medios adecuados para cumplir con algunas funciones y exigencia desmedida en relación a los recursos para lograr el objetivo
- Problemas de relación interpersonal por cuestiones de discriminación (de clases, raza, sexo, etc.) .

Ninguno de los problemas mencionados obedecen a un problema de cultura, sino a cuestiones técnicas mal especificadas, empleados no competentes, u otros factores. Y todos estos detalles afectan los **RESULTADOS**, y por ende a los seres humanos que laboran en la organización.

¿Qué es más claro que esto?. Lo demás son formas para embellecer, pero no son lo que realmente motiva a un empleado. Usted le podrá decir que quiere que los clientes se sientan muy bien, y le dirá qué tiene que hacer (políticas de atención al cliente) cuando se encuentre al frente de esos clientes, y el empleado deberá cumplir (asumiendo que es el empleado competente para la función). También le puede decir que el salario que se le paga es el costo para la empresa por contar con él para cumplir una función técnica que se asocia con el gran objetivo: ganar más dinero. Cuando los empleados están insatisfechos, no es un problema de cultura, sino un problema de incentivos monetarios y de realización. Pues entonces, para la verdadera enfermedad busquemos

el verdadero remedio. Los placebos no son viables en este tipo de problemas.

No hay nada peor que los discursos "dorados". Y no hay nada mejor que la simpleza. Y como dice Joan Manuel Serrat: "Nunca es triste la verdad, lo que no tiene es remedio". Así, como el empresario quiere ganar más dinero, el individuo empleado también.

Y lo que planteamos no tiene nada que ver con otro problema, de carácter más profundo y trascendente a nivel de la humanidad toda, cual es **humanizar** la empresa. La cuestión de convertir la empresa en un lugar que aprecie en una dimensión más integral al individuo y su relación, es una problemática estructural histórica. Tal vez es más ajustado reconocer que la búsqueda de una "cultura" empresarial para mejorar los resultados de la organización vayan más bien en la dirección de humanizar más las relaciones laborales, respetar la integridad psicológica de los individuos, y otras cosas del mismo tenor. Pero si ese fuese el propósito de los enfoques de la cultura empresarial, entonces habrían una serie de recomendaciones "técnicas" que eliminar. Tal es la razón por la cual no se pueden confundir ambos objetivos.

¿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.

¿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 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.

CONCLUSIONES

Hemos visto la importancia de que la empresa tenga una cultura bien definida, ya que hace que tenga una identidad marcada en el mercado, además de ser un factor muy importante a tener en cuenta a la hora de definir el posicionamiento. Toda la gente que conforma la organización, desde el más alto en la escala jerárquica hasta el más bajo, debe sentir de la misma manera la misión y la visión de la empresa lo que va a llevar a que esa cultura bien definida se pueda expresar y se pueda transmitir en los clientes, para así ser una empresa diferente.

Hoy por hoy, quizás la diferencia mayor se logre a partir del Recurso Humano con que cuente la organización: gente de buena calidad humana, capacitada y acorde a la cultura empresarial son factores primordiales, a la hora de marcar diferencias con la competencia. El recurso humano debe tener las aptitudes para hacer frente al continuo proceso de cambio que ya es una constante en nuestra realidad, debe poder adaptarse, ser flexible a la hora de asimilar las pautas culturales que la empresa quiera expresar. Esas aptitudes son:

- Aptitudes interpersonales: capacidad para interactuar fluidamente con el resto de los miembros de la organización y con los clientes.
- Aptitudes de comunicación: habilidad para integrarse a una empresa y generar, manejar y transmitir fluidamente la información que recorre la misma, como una forma de lograr mayor eficiencia.
- Capacidad para aprender con rapidez: habilidad requerida frente al cambio constante en el cual vivimos. El personal se adaptará rápidamente a los cambios a través de una capacidad de aprendizaje rápido, que le permita adaptarse a cada nuevo requerimiento de carácter tecnológico o cultural.
- Capacidad de adaptación: habilidad necesaria para los procesos que estamos viviendo. Un individuo con todas las características mencionadas anteriormente debe poseer esta capacidad para poder integrarse a una empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración Una Perspectiva Global

Harold Koontz y Heinz Weinhirch

McGRAW-HILL

Onceava Edición

- Folleto de Teoría Gerencial II

Ing. Alvaro Zea

Quality Print

Edición 2002

- Desarrollo del Cambio Efectivo

Dr. Renato Saguun

Editorial Bravo

Barcelona España

Edición 1999.

15