

ME. PER  
(22)  
2000

M02146  
C.O

UNIVERSIDAD

GABRIELA MISTRAL

Carrera de Periodismo

INDICE

## El Rol de los Medios de Comunicación Internos en el Proceso de Cambio de Cultura Organizacional

Memoria para optar al Grado de Licenciado en Ciencias Sociales y de la Información.

**Autora :** Alejandra Martí Morera  
**Profesora Guía :** Evelyn Schnitzler  
**Fecha :** Marzo 2000



# ÍNDICE



Índice	1
Objetivo de la Memoria	3
Introducción	4
<b>CAPÍTULO I: El Concepto de Cultura Organizacional.</b>	<b>8</b>
1. ¿Qué es una organización?	8
1.1 Características que definen a las organizaciones	9
2. Definición del concepto de Cultura Organizacional según diversos autores.	11
3. Conclusión.	19
4. El Desarrollo de la Cultura organizacional.	20
5. Funciones de la Cultura Organizacional.	22
6. Elementos de la Cultura Organizacional.	29
7. Características de la Cultura Organizacional Chilena según Darío Rodríguez.	62
<b>CAPÍTULO II: Enfoques Culturales.</b>	<b>73</b>
1. Introducción.	73
2. Cuatro Criterios Taxonómicos para clasificar las Culturas Organizacionales.	73
2.1 La Ideología de la Organización.	74
2.2 Desarrollo Empresarial.	80
2.3 La Dinámica de la Cultura.	96
2.4 La Relación con el Entorno.	97
3. Las cuatro culturas genéricas de Deal Y Kennedy.	100
<b>CAPÍTULO III: Diagnóstico de la Cultura Organizacional.</b>	<b>106</b>
1. Introducción.	106



2. Variables de Análisis de la Cultura Organizacional.	107
3. Metodología de estudio diagnóstico de la Cultura Organizacional.	108
4. Diagnosticar la Cultura desde el interior.	112
5. Elementos de Riesgo: Los síntomas de que la Cultura está en dificultades.	114
<b>CAPÍTULO IV: El Cambio de la Cultura Organizacional.</b>	<b>117</b>
1. Introducción al concepto de cambio.	117
2. Factores para decidir un Cambio Cultural.	121
3. La Gestión del Cambio Cultural.	125
4. Consideraciones Emocionales frente al proceso de Cambio Cultural.	148
5. Condiciones para el Cambio Cultural.	151
6. Rol de las Autoridades en el Proceso de Cambio Cultural.	159
<b>CAPÍTULO V: Comunicación Interna.</b>	<b>169</b>
1. Introducción.	169
2. La Necesidad de la Comunicación Interna.	172
3. El Papel de la Comunicación Interna en la Empresa Actual.	175
4. Las Funciones de la Comunicación Interna.	178
5. Clasificación de la Comunicación Interna.	180
6. Soportes de Comunicación Interna: Medios no un Fin.	182
7. Comunicación Interna y Cambio de Cultura Organizacional.	194
<b>Ilustración de Casos</b>	<b>201</b>
<b>Conclusión</b>	<b>216</b>
<b>Metodología Utilizada</b>	<b>223</b>
<b>Bibliografía Consultada</b>	<b>226</b>
<b>Anexos</b>	<b>229</b>

## OBJETIVOS DE LA MEMORIA.-

### 1. OBJETIVO GENERAL

Definir la importancia que tienen los medios de comunicación internos de las organizaciones en el proceso de cambio cultural.

### 2. OBJETIVO ESPECÍFICO

Realizar una recopilación teórico-bibliográfica acerca de las herramientas de la Cultura Organizacional.

Distinguir los factores que generan e influyen en el cambio cultural de las organizaciones y las características que deben tener los medios de comunicación interna para colaborar con el proceso.

Ilustrar el rol de los medios de comunicación interna en dos empresas que hayan enfrentado una situación de cambio cultural.

## INTRODUCCIÓN.-

En toda organización existen formas de hacer las cosas, de enfrentar problemas, de reaccionar antes diversas situaciones, etc., y, generalmente, estas “normas” no se encuentran explícitas. Este conjunto de valores y normas implícitas es conocido como la Cultura Organizacional.

Éste, sin duda no es un tema nuevo, existe desde que existen las organizaciones. Por cultura entendemos una especie de patrón de conducta, de pensamiento y de acción que está presente en una sociedad y que se hereda transmitiéndose de generación en generación. Se aprende, permanece, perdura y crece. Según Antonio Lucas Marín, la cultura se considera como la característica básica de una sociedad, y se define como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad. (Lukas Marín, 1995)

La Sociología y todas las ciencias sociales han utilizado con frecuencia este concepto de cultura como medio para justificar conductas personales o conocimientos de nuestro entorno social, organizados en base, tanto a experiencias racionales como pasionales. Pero el concepto va más allá de la mera definición, es lo que caracteriza a una nación, pueblo, sociedad u organización.

La cultura de una organización es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten, en mayor o menor grado, todos los miembros y que deben aprender y aceptar sus nuevos miembros con el fin de formar parte de ella.

En términos simples, la Cultura de la Organización es la percepción que comparten sus miembros, un sistema de significados compartidos, la forma que tiene la organización de ver o hacer las cosas. La cultura es a la organización como la personalidad a la persona, lo que le da sentido y dirección, la moviliza y la unifica. (Fuchs, 1997)



En la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones, los precedentes y las prácticas establecidas que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionarse. Estas son las reglas y lineamientos que les dicen a los miembros de una organización cómo participar, qué hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver.

Aunque la cultura de las organizaciones tiene un cierto grado de permanencia, no es algo estático, es dinámico, ya que existen factores intrínsecos y extrínsecos a la sociedad que dan lugar al cambio cultural.

Sin duda que la Cultura Organizacional se encuentra arraigada en la mente y en el corazón de sus miembros, tan profundo y anclado en las creencias y valores medulares, que parece muy difícil cambiarla. Pero el cambio cultural es una realidad en el ámbito de las organizaciones. Cada vez existen más desafíos y amenazas que exigen a la organización la adaptación de su cultura a la situación que vive. La privatización de empresas y servicios públicos, la apertura del mercado nacional e internacional, las exportaciones, las importaciones, las fusiones, etc., exigen un cambio en las conductas, hábitos y creencias de las organizaciones, en otras palabras, un cambio de su Cultura Organizacional.

Son hábitos y conductas fuertemente arraigados los que hay que cambiar y eso se logra cuando se exigen resultados, sin que se hagan cosas diferentes, sino que, muchas veces, se logran las cosas que siempre se habían predicado, pero sólo excepcionalmente se habían hecho. (Fuchs, 1997)

Incluso se requiere de un cambio de factores de reconocimiento y de recompensas que implican una nueva forma de inducción para quienes integran la organización.

El cambio cultural de las organizaciones es una tarea muy difícil, requiere de aprendizaje, de adaptación y de esfuerzo por parte de cada uno de sus miembros. El éxito de los esfuerzos para modificar una cultura, depende de si se logra o no, y en qué medida pueden influir sobre aquellos elementos obstaculizantes y apoyar las fuerzas que fomentan el cambio cultural de manera que pueda entrar en juego una modificación y, con ello, lograrse un nuevo equilibrio. (Pümpin y García Echevarría, 1988)

La factibilidad del cambio cultural depende, en gran medida de cuan profunda y fuerte es la cultura y de si existen múltiples culturas o una sola en la organización. Mientras más profundo sea el nivel de cambio requerido y más culturas existan, más difícil y consumidor de tiempo será el cambio y su proceso.

El cambio de la cultura de la organización será diferente según la etapa de desarrollo en la que se encuentre, de la cultura nacional, de la personalidad individual del líder y de la propia cultura de la organización. Cada uno de estos aspectos determinará el tipo de cambio y el grado de adaptación será distinto en cada caso. (Lessem, 1992)

Cuando el cambio cultural implica cambiar normas de conducta superficiales, éste se puede lograr con relativa facilidad, ya que los miembros de la organización pueden articular los requerimientos necesarios en la actualidad, en contraste con los habituales anteriormente. En el caso de que sea necesario cambiar normas de conducta que no son superficiales, el cambio resulta mucho más difícil. (Fuchs, 1997)

La Cultura Organizacional tiene “factores nucleares” que son fundamentales para su comprensión y que pueden ser herramientas de gran utilidad para enfrentar el cambio cultural. Estos son el perfil y la personalidad de los directivos, los valores, héroes, rituales, símbolos y la comunicación. Dentro de estos factores, uno de los que se



relaciona más directamente con el proceso de adaptación al cambio es la comunicación.

(Fuchs, 1997)

El estilo de comunicación, así como el comportamiento de la misma, tanto interna como externa de la organización, contienen referencias muy importantes sobre los aspectos caracterizadores de la cultura organizacional

Uno de los medios de comunicación de mayor utilidad en de toda organización son los medios de comunicación internos, fundamentales en la tarea de difundir la cultura de una organización a sus miembros. Esta es una de sus principales tareas, pero al enfrentar una situación de cambio cultural, esta tarea se hace más compleja y, dependiendo del rol y la importancia que se les asigne en esta etapa, la importancia de las herramientas de comunicación interna, es aún mayor.

Es por ello que el rol de los medios de comunicación interna en el cambio de la cultura Organizacional es fundamental para difundir dicho proceso, sus razones y consecuencias, logrando establecer la nueva cultura y facilitando su aceptación y conocimiento por parte de todos y cada uno de sus miembros.



## CAPÍTULO I:

### El Concepto de Cultura Organizacional

#### 1. ¿Qué es una Organización?

La sociedad en que vivimos ha sido calificada por diversos expertos, entre ellos Darío Rodríguez, de organizacional. Con este apelativo se ha querido hacer referencia a la enorme difusión alcanzada por las organizaciones en la sociedad moderna. Son, sin duda, las organizaciones las que posibilitan la vida en una sociedad que se ha hecho demasiado compleja para que sea posible la autosuficiencia de todos y cada uno de sus miembros.

Prácticamente todas las funciones de una sociedad encuentran una alternativa de solución generada por alguna organización. Resulta difícil encontrar alguna necesidad de los seres humanos para la cual no exista una respuesta elaborada organizacionalmente. Esto parece tan evidente, que incluso resulta difícil intentar imaginarse una época en que esto no haya sido así.

En la sociedad moderna las organizaciones preparan al ser humano para ingresar a otras organizaciones, las que le permitirán tener acceso a otras organizaciones, las que - a su vez - le darán la posibilidad de ubicar a sus hijos en otras organizaciones que - por una parte - les permitirán dejar libres a sus padres para seguir trabajando en sus respectivas organizaciones y - al mismo tiempo - les dan a los niños la oportunidad de prepararse para su propio ingreso en otras organizaciones... Este es el cuento de nunca acabar de la modernidad. (Rodríguez, 1995)

Pero ¿qué es una organización? Son un fenómeno característico de la sociedad moderna y que se relacionan con la sociedad de tal manera que constituyen un medio a

través del cual los distintos subsistemas funcionales de la sociedad buscan soluciones específicas a los problemas que ésta enfrenta.

Según Parsons, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. (Parsons en Rodríguez, 1995)

Luhmann afirma que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas. Estos sistemas, además, unen la alta especificidad de comportamientos requeridos, a la generalización de la motivación. Esto quiere decir que el sistema organizacional demanda comportamientos muy específicos de sus miembros y, al mismo tiempo, para motivarlos hace uso de esquemas altamente generalizados, tales como el dinero: independientemente de cuáles sean las aspiraciones, necesidades o motivaciones particulares que cada uno de los miembros de la organización tenga para participar en ella, la organización acuerda con ellos una determinada remuneración. (Luhmann en Rodríguez, 1995)

## **1.1 Características que definen a las organizaciones:**

- a) Estar definidas y diseñadas en términos de una racionalidad de adecuación de medios a fines, es decir, en ellas hay una división del trabajo que ha sido hecha en forma consciente, como resultado del intento de alcanzar ciertos fines en la forma más racional posible.



- b) El poder está dividido entre los distintos puestos, para así facilitar la coordinación y el control del cumplimiento de las distintas obligaciones laborales que se desprenden de la visión del trabajo.
- c) La comunicación se canaliza en forma subordinada de la mejor y más eficiente manera de conseguir una adecuada coordinación de las actividades tendientes al logro de los fines.
- d) Las organizaciones existen en un entorno, vale decir, todo lo exterior a la organización: otras organizaciones, clientes, la sociedad global, la economía, el sistema legal, etc. La organización se encuentra adaptada permanentemente a su entorno, de tal manera que se suponen mutuamente: no hay organización sin entorno, ni entorno sin organización.
- e) Los miembros de la organización también constituyen parte del entorno de ésta: su entorno interno. Esto quiere llamar la atención sobre el hecho de que las personas que aportan su trabajo a la organización, deben hacerlo desde la perspectiva parcial que les permite su rol dentro de ésta. Todo su comportamiento adicional, es decir, todo aquello que recuerde los otros ámbitos del quehacer de la persona, constituye el entorno interno del sistema organizacional. (Rodríguez, 1995)

En conocimiento de lo que significa una organización, es fundamental abordar el tema de la cultura organizacional, sus funciones y elementos según los aportes de diversos autores. De esta manera será posible analizar su diagnóstico y cambio con el fin de fundamentar la importancia de la comunicación organizacional, en especial de los medios de comunicación internos de la empresa, en todo el proceso de cambio y adaptación.



Según el profesor de la Universidad de Pittsburg, Ralph Kilmann, el éxito en la industria y en los negocios no viene determinado sólo por las capacidades de un ejecutivo, ni por las características visibles (estrategia, estructura y sistema de remuneración). Más bien por la propia organización tiene una calidad invisible (un estilo propio) que puede ser más poderosa que los dictados de cualquier persona o sistema formal. Para comprender el alma de la organización es necesario sumergirse por debajo de los organigramas, reglamentos máquinas y edificios hasta llegar al mundo subterráneo en el que se configuran y manifiestan las culturas corporativas. (Kilmann en Orrantia, 1997)

## **2. Definiciones del concepto de Cultura Organizacional según diversos autores.**

“La cultura es aquello que llena los espacios entre lo formalmente definido por una sociedad u organización y lo que realmente sucede en ella. Es el equivalente a lo que es la personalidad a la persona, pero en un sistema social mayor y más complejo. Es lo que le da sentido y dirección, la moviliza y es un tema unificador.” (Fuchs, 1997 pg.6)

Son muchas las definiciones de la Cultura Organizacional que se pueden encontrar y, mientras pasa el tiempo, surgen más autores y definiciones sobre la materia. A pesar de que todos los autores citados a continuación la definen de similar manera, resulta interesante detenerse en cada uno de ellos y en sus perspectivas y puntos de vistas para abordar el tema.

## 2.1 Cultura Organizacional según la definición de Edgard Schein.

Edgard Schein, define la cultura organizacional como: Un conjunto de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas(...) las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. En resumen, la cultura organizacional para Schein es el nivel más profundo de supuestos y creencias básicas que son compartidos por los miembros de una organización, que operan subconscientemente y que definen en forma natural la visión de la organización sobre sí misma y sobre su entorno. Esto supuestos y creencias son respuestas aprendidas a los problemas de supervivencia del grupo en su entorno exterior y a sus problemas de integración interna. Llegan a ser asumidos porque resuelven esos problemas de forma segura y reiterada. Este nivel más profundo de suposiciones tiene que diferenciarse de las conductas y principios que son manifestaciones o niveles superficiales de la cultura pero no la esencia de ésta.

A esto, Schein agrega que el concepto de cultura organizacional es particularmente oportuno para conseguir una comprensión de las cosas misteriosas y aparentemente irracionales que ocurren en los sistemas humanos.

Schein afirma que dentro de una organización existen varias culturas operando al mismo tiempo: una cultura de la dirección, varias culturas sobre bases profesionales en grupos funcionales, culturas de grupo basadas en la proximidad geográfica, culturas del



trabajador basadas en experiencias jerárquicas compartidas y así sucesivamente. La organización en su totalidad puede tener una cultura global si toda ella tiene una historia compartida significativa.

Al referirse Schein a los elementos que integran esta cultura organizacional, distingue lo que llama los “Niveles de la Cultura”, situando en el primer nivel las conductas y creaciones: el entorno físico y social que construye la organización (espacio físico, volumen de producción del grupo, lenguaje hablado y escrito, producciones artísticas y el comportamiento público de los miembros), son artefactos observables a simple vista. En el segundo nivel, Schein sitúa los principios, el sentido de los que debe ser a diferencia de lo que es. El tercer y último nivel están ocupados por los presupuestos básicos subyacentes, las teorías implícitas que realmente orientan el comportamiento y dicen a los miembros cómo tiene que percibir, pensar y opinar sobre las cosas, lo que no suele ser objeto de confrontación o debate. (Schein, 1985)

## 2.2 Cultura Organizacional según la definición de Justo Villafañe.

Para Villafañe, Schein distingue el aspecto nuclear de la cultura, las mencionadas presunciones y creencias básicas, es decir, los supuestos subyacentes en torno a los cuales se forma la cultura de un grupo, de las manifestaciones superficiales de ésta que son los valores. De alguna manera se puede hablar de un consciente y de un inconsciente cultural respectivamente.

Junto con esto, Villafañe afirma que las definiciones dadas por diversos autores son tan acertadas como parciales. Parte de la consideración de la cultura como el inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales – aquellos que han ejercido una



honda influencia en la organización – se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa. La cultura sería en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir, de la asunción de significados. En la zona endotópica de la identidad estarían las presunciones básicas y los supuestos subyacentes de los que habla Edgard Schein, en la zona exotópica se encontrarían los valores compartidos que configuran el aparato ideológico de la organización, el inconsciente y la consciencia de ésta. (Villafañe, 1993)

Según Justo Villafañe, la cultura está necesariamente relacionada con la identidad, pero ésta tendría una zona comunicable- la personalidad corporativa- y otra oculta. La cultura de una organización puede detectarse en ambas zonas, de la misma forma en que un sentimiento humano tiene, frecuentemente, una manifestación en la consciencia y otra desconocida aunque interrelacionada con la primera, de la cual sólo se observan sus síntomas pero nunca las causas que los han originado.

La cultura de un grupo es su identidad una vez metabolizadas las influencias del entorno, sobretodo aquellas que han operado en el proceso de adaptación a dicho medio; este núcleo de la cultura es la zona no comunicable de la identidad del grupo. Pero además, éste tiene unos comportamientos explícitos, visibles y conscientes; estas manifestaciones culturales también forman parte de la cultura y constituyen, junto con la personalidad- identidad visual y comunicación- y el comportamiento corporativos, la zona visible de la identidad de la empresa. (Villafañe, 1993)

### **2.3 Cultura Organizacional según la definición de Claudio Fuchs.**

Según Claudio Fuchs, la cultura se puede definir de diversas maneras que, en el fondo, se relacionan con el tejido social de una comunidad. Una filosofía compartida,

ideologías, supuestos y presunciones, creencias, expectativas, actitudes y normas. Todas estas características revelan un acuerdo grupal, implícito o explícito, sobre cómo enfrentar decisiones o problemas. “El cómo se acostumbra hacer las cosas aquí”, es la cultura.

El concepto de cultura no es nuevo; es tan antiguo como el hombre, pero tiene diversas acepciones y lo entendemos en diferentes formas. Por cultura se entiende una especie de patrón de conducta, de pensamiento y de acción, que está presente en una sociedad y que se hereda transmitiéndose de generación en generación. La cultura se aprende, permanece, perdura y crece. Por “Cultura Organizacional” se pueden entender distintas cosas, pero ya está surgiendo un consenso respecto del concepto. Este parte por identificar dos dimensiones en cuanto al patrón de conductas, que tienen su base en pensamientos, relaciones y acciones. La primera de estas dimensiones se refiere a las relaciones externas de la organización, a cómo se actúa frente a los proveedores y clientes de la organización, cómo se relaciona y actúa con relación a la competencia, cómo se establecen las alianzas y cómo se enfrenta el ambiente de negocio general. La segunda dimensión se refiere al ambiente interno, es el patrón de pensamiento que guía la interacción con el personal de la organización, con los gerentes, profesionales, con el personal de servicio administrativo, operativo, con los vendedores, etc.(dependiendo de cada organización en particular). (Fuchs, 1997)

Se pueden encontrar muchas definiciones diferentes para el concepto, y se postulan diferentes modelos y metáforas para crear, gerenciar o cambiar culturas, e incluso, para circunvaldar una cultura (orillarla) si resulta ser una animal poco amigable.

Las empresas adoptan patrones típicos a través de los cuales se pueden palpar diferencias entre unas y otras, y estas formas de relacionarse y de actuar, están insertas



en una filosofía o pensamiento más amplio. Este marco ideológico también es parte de esta cultura, y para algunos autores, la filosofía que guía la empresa viene a ser sinónimo de cultura organizacional. Hilando más fino, se puede entender que cultura son aquellos artificios, aquellas manifestaciones observables en el comportamiento humano de la gente que constituye la organización; abarcando también aquellas perspectivas que guían este comportamiento humano observable de todos los días. Más aún, en el concepto de cultura están implícitos aquellos valores que guían el destino de la organización y de su gente, aquellas cosas en que creen las personas, las que las acercan a lo que es bueno y lo que es malo para llegar, por este camino, también a un estilo de verdadera filosofía de vida, de las relaciones internas y externas de cada organización. Fuchs afirma que esto es Cultura Organizacional. (Fuchs, 1997)

#### **2.4 Cultura Organizacional según la definición de Ronnie Lessem.**

En su obra “Cultura Empresarial” Ronnie Lessem afirma que la palabra cultura se puede aplicar a una unidad social de cualquier magnitud que haya tenido la oportunidad de asimilar y estabilizar su visión de sí misma y de su entorno. (Lessem citado por Villafañe, 1993)

Para Ronnie Lessem, la cultura comprende mucho más de lo que a primera vista se puede observar desde el campo de la dirección empresarial. En ella encontramos tanto aspectos materiales y tecnológicos, como ideológicos y espirituales. Por consiguiente, las técnicas y los productos, las relaciones, los estatutos, las costumbres y prácticas religiosas tienen su sitio dentro de la cultura de una organización.

El concepto de “cultura”, por lo tanto, está íntimamente relacionado con las disciplinas empresariales tradicionales de producción y marketing, de recursos financieros y humanos.

La cultura corporativa tiene un alcance e implicaciones muy amplias. Son los valores compartidos de la organización los que constituyen la cultura de la misma.

En la década de los noventa, y ya a fines de los ochenta, la cultura empresarial juega un papel dominante en el pensamiento directivo en general. ¿Por qué ha de ser así?. De hecho hay cuatro razones principales según Lessem:

La dirección empresarial se ha hecho progresivamente más humana.

Se ha producido un retorno reciente a las cuestiones fundamentales.

Los directivos, actualmente, se han convertido en cultivadores de significados.

El mito y el ritual han penetrado en la esfera de la dirección empresarial. (Lessem, 1992)

## **2.5 Cultura Organizacional según la definición de Terence Deal y Allan Kennedy.**

Por su parte, Deal y Kennedy afirman que cada negocio, de hecho cada organización, tiene una cultura. En ocasiones se encuentra fragmentada y es difícil percibirla desde afuera: algunos de sus empleados son leales a sus jefes, otros al sindicato y a otros les importan sólo sus colegas. Si se les pregunta por qué trabajan, contestarán: “Porque necesitamos el dinero”. Por otro lado, a veces la cultura de una organización es muy fuerte y cohesiva; todos saben cuáles son las metas de la corporación y trabajan por lograrlas. Bien sea vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todo, desde quién recibe un ascenso y qué decisiones se toman, hasta la forma en que se visten los



empleados y qué deportes practican. Debido a este impacto, se puede afirmar que la cultura produce igualmente un efecto importante en el éxito de los negocios. (Deal y Kennedy, 1985)

Es necesario recordar que las personas son quienes hacen funcionar un negocio, por lo que es necesario rescatar antiguas lecciones respecto de la forma en que la cultura une a los individuos e imparte sentido y propósito a sus vidas día tras día.

Un caso que vale la pena mencionar es el de los primeros dirigentes estadounidenses como Thomas Watson, de IBM, Harley Procter, de Procter and Gamble y el general Johnson, Johnson and Johnson. Ellos tenían la convicción de que una cultura vigorosa llevaba al éxito. Creían que las vidas y la productividad de sus empleados eran moldeadas por el lugar en donde trabajan. Estos pioneros consideraban que su papel era el de ser creadores dentro de sus compañías de un medio ambiente (de una cultura, en realidad), en el cual sus empleados se sintieran seguros y, por tanto, realizaran el trabajo necesario para que el negocio tuviera éxito. No poseían ninguna fórmula mágica. La verdad es que de manera empírica fueron descubriendo cómo dar forma a la cultura de sus compañías. Durante todo el proceso observaron con atención casi fanática esa cultura. Las lecciones que aprendieron estos primeros dirigentes las han heredado los gerentes de sus compañías, de generación en generación; las culturas que con tanto cuidado estructuraron y nutrieron han sustentado a sus empresas a través de épocas de auge y escasez. En la actualidad, estas compañías tienen aún culturas muy vigorosas y siguen a la vanguardia del mercado.

Una cultura vigorosa ha sido casi siempre la fuerza impulsora del constante éxito de los negocios estadounidenses. Muchos son los ejemplos que llevan a pensar que los individuos que edificaron las compañías que han hecho famoso a Estados Unidos, trabajaron obsesivamente para crear culturas vigorosas dentro de sus organizaciones.

Una de las razones principales del éxito de los japoneses, a juicio de Deal y Kennedy, es su constante habilidad para mantener una cultura cohesiva y muy vigorosa en todo el país. No son sólo los negocios individuales los únicos que tienen culturas fuertes; igualmente las uniones entre los negocios, la industria de la banca y el gobierno son culturales y muy poderosas. (Deal y Kennedy, 1985)

## **2.6 Cultura Organizacional según la definición de Ralph Kilmann.**

Por último, el concepto de Cultura Organizacional viene a ser definido por Kilmann como la filosofía, ideología, valores, creencias, supuestos claves, expectativas actitudes y normas que ligan y ensamblan a una comunidad; dicho de otra forma: “La cultura es la energía que dinamiza- o deja de hacerlo- a la organización”. (Kilmann citado por Orrantia, 1997)

## **3. Conclusión.**

Son numerosos los autores que se han referido al tema de la cultura organizacional, sin embargo, pocos son los que logran una definición clara y específica. Quienes han logrado una definición acabada y específica son, entre otros, los citados anteriormente.

Cada uno de los autores citados se refiere a los valores y las creencias compartidas por los miembros de una organización a la hora de definir la Cultura Organizacional, por lo que es posible establecer que éstos constituyen la médula del concepto. Lo que sienten y piensan los trabajadores acerca de la organización en que trabajan es cada día más importante para quienes la crean y dirigen, por lo que la



Cultura Organizacional ha tomado una importancia que hace muy poco tiempo ha sido detectada.

Existen numerosas definiciones de lo que es la cultura organizacional, pero a medida que han pasado los años, se ha llegado a una suerte de consenso con respecto a la médula de la misma, que refleja el sentir y pensar de las organizaciones, el “como hacemos las cosas aquí”. Todos los autores mencionados se refieren a normas, valores, creencias, expectativas y actitudes que caracterizan a una organización, y que son producto de la experiencia y de la relación y adaptación de la organización a su entorno. No existen, en estas definiciones, diferencias radicales, por lo que es posible establecer que éstos aspectos forman parte de la médula del concepto de cultura organizacional.

Hace un par de décadas atrás, el concepto de cultura organizacional, casi no se utilizaba, salvo por unos pocos científicos sociales del ámbito académico. Hoy es uno de los temas más candentes.

Como dice Edgard Schein “la cacería por lograr la cultura correcta y culturas fuertes se enfrenta con el dilema de que no sabemos a ciencia cierta qué estamos cazando o qué tipo de armas, trampas u otros instrumentos debemos utilizar en esta cacería.” Tampoco está claro qué se debe hacer con la presa una vez cazada. (Schein, 1985, pg. 378)

#### **4. El desarrollo de la Cultura Organizacional.**

Lo mismo que se desarrollan tradiciones y costumbres de los habitantes de un país o de una región a través de los siglos, así se va desarrollando la cultura empresarial dentro de una empresa en el transcurso de los años. El entramado de opiniones, de normas y de valores, es el resultado de:

- Un proceso continuado.
- Se configura desde los hombres fundamentalmente y mediante la aceptación de códigos de conducta.
- Se adquiere en un proceso de aprendizaje. La cultura influye en la cultura individual y, por su parte, el individuo en la cultura en la que vive.
- Está sometida a una evolución permanente tanto por influencias internas como externas. La cultura empresarial no es estática. Se modifica constantemente. No se tiene una cultura para siempre.
- Más o menos se trata de muchos sedimentos. La cultura empresarial no constituye en sí una magnitud cerrada y homogénea, sino que se deduce de un conjunto de culturas de cada uno de los subsistemas.

Cada empresa tiene una cultura empresarial, consciente o inconscientemente, que está más o menos acentuada y es más o menos compleja. Las empresas no solamente poseen una cultura sino culturas. La cultura organizacional puede estar caracterizada por una personalidad empresarial muy marcada, mediante rituales y símbolos, por la forma de la comunicación, así como por los diferentes factores que corresponden a la dirección y al entorno.

Frecuentemente, las culturas se han desarrollado sobre la base de personalidades empresariales con ideas muy claras y que han sido los pioneros de estas culturas. Se han implantado de manera que todo el mundo sabía, “como se hace en esta empresa”.

A través de los años, van apareciendo valores y normas que tienen la tendencia a independizarse. Como códigos de conducta no escritos, constituyen el denominador



común que reconoce a todos los hombres que pertenecen a esa empresa de forma vinculante. Un ejemplo sería el siguiente:

El Jueves Santo a las 17 horas aparece el técnico que ha sido llamado, el mismo día por la mañana, para reparar el aparato de teléfonos que estaba defectuoso. Después de terminar los trabajos de reparación el técnico contesta a la pregunta planteada de cómo está dispuesto, en la víspera del Viernes Santo, a estar trabajando hasta las 18,30: “sabe usted, que en nuestra empresa se despachan las reclamaciones de los clientes en el mismo día.. Para nosotros, desde el servicio de reparaciones, es natural que mantengamos esta regla común, aún cuando nuestro día de trabajo, se prolongue como consecuencia de esto”. Parece ser, que en esta empresa a través de los años se han desarrollado normas y valores que se aceptan en forma consciente por parte del personal como la cosa más natural. (Pümpin y García Echeverría, 1985)

Tal como señala Deal, las reglas de determinadas culturas no se encuentran escritas, sino que se encuentran ahí, y determinan lo que sucede en esta empresa; cuidan de que no se malgaste tiempo en descubrir cómo hay que actuar.

## **5. Funciones de la Cultura Organizacional.**

En general, los estudios sobre la cultura destacan la importancia de ésta en la gestión global de las organizaciones, pero o son muy abstractos a la hora de concretar sus aspectos pragmáticos o muy reduccionistas al identificarla, casi en exclusiva, con algunos aspectos de la gestión de los recursos humanos. En este sentido, la pregunta que urge responder es ¿para qué sirve la cultura corporativa? Según Villafañe, tres son las funciones, de carácter general, que satisface la cultura en una organización:

- a) Adaptación.
- b) Cohesión.
- c) Implicación.

En cuanto a su función de **adaptación** se refiere, la cultura favorece el consenso respecto a la misión de la empresa, como apunta Schein, quien hace extensivo dicho consenso a las metas operativas, los medios necesarios para alcanzarlas, los criterios para medir los resultados y las estrategias correctoras. La cultura es, asimismo, la base del proyecto empresarial necesario para cumplir la misión.

La cultura es el ámbito de intervención, a veces único, para favorecer la integración entre grupos profesionales con orígenes distintos (fusiones, absorciones, etc.) y conseguir una adaptación lo más armoniosa posible.

En la función de **cohesión** es donde mejor se aprecia el carácter pragmático de la cultura y su eficacia en distintos órdenes del funcionamiento de una organización. El sentido de pertenencia al grupo es quizá la manifestación más genuina de la cultura corporativa. Cuando una organización está muy cohesionada, establece unos límites tan precisos como intangibles que diferencian a las personas que están dentro o fuera de la misma, independientemente de su vinculación contractual.

Los problemas de falta de cohesión cultural son más frecuentes en empresas grandes y, sobre todo, en aquellas en las que coexisten diferentes subculturas no jerárquicas (administrativos, obreros, vendedores, etc.) y, por el contrario, en las pequeñas, y en las más homogéneas en cuanto a su actividad, resulta más fácil establecer ciertos vínculos culturales que fomentan ese sentido de pertenencia, aunque los criterios de tamaño o actividad no sean, en modo alguno, decisivos en cuanto a la cohesión se refiere. El mecanismo más natural para establecer dicho sentido de pertenencia es la asunción de



un conjunto reducido de valores, aportados por un líder carismático en los primeros estadios de desarrollo de la empresa y cultivados, como si de plantas se tratara, por los miembros de la misma a través de ceremonias y rituales, más o menos informales, que se transmiten a los recién llegados como si fueran útiles de trabajo. En cualquier caso, la integración de una persona al grupo profesional de una organización no está garantizada plenamente, pero si ésta posee una cultura sin fisuras, puede decirse de que existen altas posibilidades de que ello sea así.

Por otra parte, la cultura ofrece instrumentos de consenso sobre quiénes deben ostentar el poder, y en consecuencia, lo legitima. El poder se basará en el carisma, en la posición orgánica, en la competencia profesional, en la antigüedad, etc., dependiendo de la cultura existente en la empresa. Si la empresa posee una cultura cohesionada la regulación del poder estará sujeta a un mismo conjunto de valores, coherentes entre sí, que garantizan ese consenso en cuanto a los resultados. En suma, la cultura es el mecanismo autoregulator del poder.

La función **cohesiva** de la comunicación es innegable cuando ésta se impregna de la cultura de la organización. La comunicación interna no cumple tanto un requisito operativo, de guía de acción, como de reafirmación de la propia identidad y de transmisión del conjunto de valores compartidos por los miembros de la empresa. Pero su capacidad de cohesión no se agota en la “autocomunicación”, sino que alcanza a la comunicación externa cuando ésta posee un “estilo corporativo” y dicho estilo traduce, más o menos explícitamente, los rasgos culturales de la compañía. Cuando esto sucede en la publicidad, en el diseño de productos, en los folletos corporativos, etc., los miembros de una organización culturalmente cohesionada generan mecanismos de identificación. (Villafañe, 1993)

La cultura determina, asimismo, las formas de aprendizaje más eficaces para sus miembros. Un profesional de una empresa con una cultura orientada hacia la función se caracterizará por un aprendizaje aditivo (acumulación de recursos, *trainings*, etc.), mientras que en otra empresa con una orientación hacia la tarea, primará más la autoformación, el trabajo en equipo y las tutorías.

La tercera función de la cultura corporativa es favorecer la **implicación** de la persona en la organización, y esto, como afirma M. Thevenet:

“...sólo puede existir 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 sí misma con el sistema de valores de la empresa y su cultura” (Thevenet en Villafañe, 1993: pg. 145)

A juicio de Villafañe, la sociedad actual se caracteriza, fundamentalmente, por su apertura, y esta característica alcanza también a la empresa. Ello quiere decir que tanto en la vida social como en la empresa nunca fue tan posible revertir situaciones fácticas mediante procedimientos éticamente válidos; y sin necesidad de recurrir a ejemplificaciones estrambóticas. Es sencillo hacer compatibles las presunciones personales sobre lo que el éxito supone para cada uno con el desarrollo, igualmente exitoso, de un buen número de empresas en cualquier país de nuestro entorno.

La implicación es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y del individuo, según afirma Thevenet, que cita a Modway, Porter y Steers, quienes la definen como:

- El convencimiento y aceptación de los objetivos y los valores de la organización.
- La voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y la misión que la organización ha fijado.



- Un fuerte deseo de participar en la vida de la organización. (Thevenet, Modway, Porter y Steers en Villafañe, 1993)

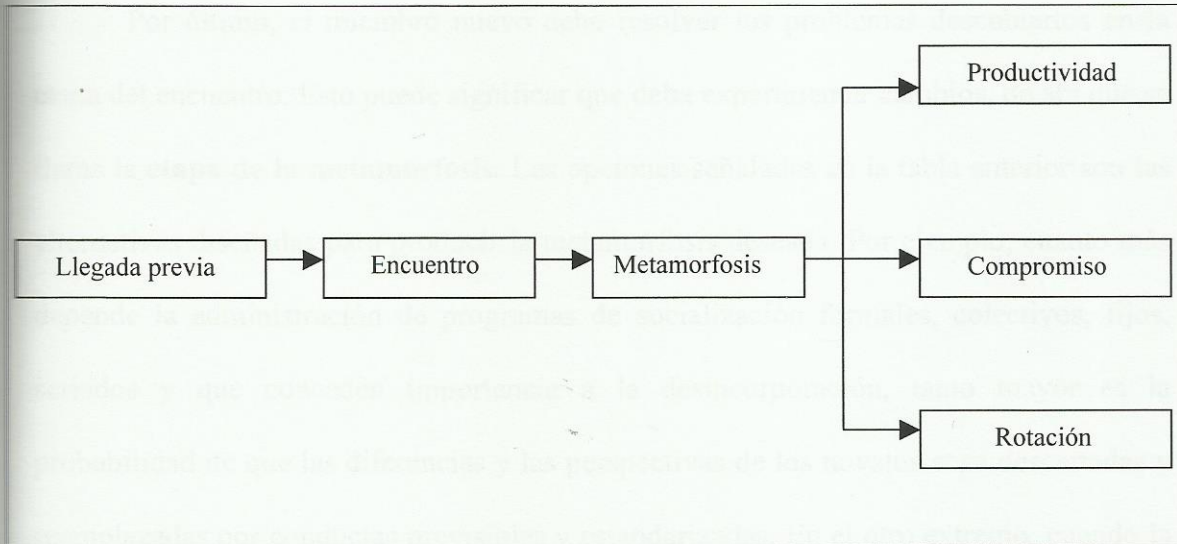
Otra de las funciones de la cultura organizacional, que a juicio de Stephen Robbins es la más importante, es la **socialización**, el proceso de adaptación de los empleados a la cultura organizacional. Aunque la organización funciona muy bien en el reclutamiento y la selección, los empleados nuevos no conocen a fondo la cultura organizacional. Además, como los novatos no conocen la cultura, es probable que puedan modificar las ideas y las costumbres que operan en ella. Por consiguiente, la organización debe contribuir a que los empleados nuevos se adapten a su cultura. Éste proceso de adaptación se conoce con el nombre de socialización.

La etapa más crítica de la socialización es el momento de ingreso a la organización, que es cuando la organización busca moldear al nuevo empleado. Los empleados que no aprenden las conductas esenciales o los roles medulares corren el riesgo de ser señalados como “inconformes” o “rebeldes”, lo que puede provocar la expulsión. Sin embargo, la organización socializará a todos los empleados, aunque quizá de manera menos explícita, a lo largo de su carrera en la organización y con ello contribuye, además, a mantener la cultura. (Robbins, 1994)

Según Robbins, la socialización es un proceso que consta de tres etapas: La anterior a la llegada, el encuentro y la metamorfosis. La primera etapa abarca todo el aprendizaje que ocurre antes que el miembro nuevo se una a la organización. En la segunda etapa, el empleado nuevo ve cómo es la organización en realidad y enfrenta la posibilidad de que las expectativas pueden ser diferentes de la realidad. En la tercera etapa, se presentan cambios relativamente duraderos. El empleado nuevo domina las habilidades que requiere su trabajo, desempeña con éxito sus nuevos roles y se ajusta a

los valores y las normas de su grupo de trabajo. Este proceso de tres etapas repercute en la productividad laboral del novato, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión posterior de permanecer en ella.

El siguiente cuadro describe el proceso de socialización:



La **etapa anterior a la llegada** reconoce explícitamente que cada individuo llega con una serie de valores, actitudes y expectativas con relación al trabajo que se realizará y la organización. La socialización anterior a la llegada va más allá del trabajo específico. La mayor parte de las organizaciones usan el proceso de selección para informar a los posibles empleados cómo es la organización en general. Además, el proceso de selección también sirve para garantizar la inclusión del “tipo adecuado” de personas que concorderán con la organización.

Al ingresar a la organización, el miembro nuevo llega a la **etapa del encuentro**. En ese momento el individuo enfrenta la posible dicotomía de sus expectativas (en cuanto a su empleo, compañeros, jefe y la organización en general) y la realidad. Si las expectativas resultan más o menos exactas, la etapa del encuentro sólo representa la



reafirmación de las percepciones obtenidas antes. Sin embargo, casi nunca es así. Cuando las expectativas y la realidad difieren, el empleado nuevo debe pasar por una socialización para desprenderse de sus supuestos anteriores y reemplazarlos por otros que la organización considere deseables. En un extremo, la realidad del trabajo puede desilusionar del todo al miembro nuevo y llevarlo a renunciar. La selección adecuada reducirá la probabilidad de que esto ocurra.

Por último, el miembro nuevo debe resolver los problemas descubiertos en la etapa del encuentro. Esto puede significar que deba experimentar cambios, de ahí que se llame la **etapa de la metamorfosis**. Las opciones señaladas en la tabla anterior son las alternativas diseñadas para producir la metamorfosis deseada. Por ejemplo, cuanto más depende la administración de programas de socialización formales, colectivos, fijos, seriados y que conceden importancia a la desincorporación, tanto mayor es la probabilidad de que las diferencias y las perspectivas de los novatos sean descartadas y reemplazadas por conductas previsibles y estandarizadas. En el otro extremo, cuando la administración selecciona cuidadosamente las experiencias de socialización de los novatos puede originar conformistas que conserven las tradiciones y las costumbres o individualistas inventivos y creativos que no respeten ninguna práctica de la organización.

Se puede decir que el proceso de socialización de ingreso y metamorfosis ha terminado cuando el miembro nuevo se siente cómodo en la organización y en su empleo, cuando ha asimilado las normas de la organización y de su grupo de trabajo y cuando comprende y acepta estas normas. El novato siente que sus compañeros lo aceptan como individuo confiable y valioso, tiene plena confianza en su competencia para realizar bien su trabajo y comprende el sistema, no sólo sus actividades propias, sino también las reglas, los procedimientos y las prácticas informales aceptadas. Por

último, sabe cómo será evaluado; es decir los criterios que se usarán para medir y evaluar su trabajo. Sabe lo que se espera de él y lo que es un trabajo “bien hecho”.

La tabla señalada muestra que la metamorfosis exitosa debe repercutir de manera positiva en la productividad del novato y de su compromiso con la organización y reducir su tendencia a abandonar la organización. (Robbins, 1994)

El proyecto empresarial, el sentido de pertenencia, las formas de aprendizaje, el ejercicio del poder o el grado de implicación individuo-empresa son sólo algunos de los rasgos que pueden definir una cultura. De cómo entienda cada organización éstas y otras cuestiones derivará su comportamiento en el interior y hacia el exterior y configurará una personalidad corporativa diferenciadora. (Villafañe, 1993)

## **6. Elementos de la Cultura Organizacional.**

Con respecto a los elementos que componen la cultura organizacional, Deal y Kennedy hacen un gran aporte y responden muchas dudas como: ¿Qué es lo que determina desde el principio qué tipo de cultura tendrá una empresa? Y ¿Cómo operará esa cultura en su vida cotidiana? Sin duda la combinación de elementos que constituyen una cultura sólida.

### **6.1 Medio ambiente del negocio.**

En el mercado cada compañía se enfrenta a una realidad diferente, que depende de sus productos, competidores, clientes, tecnologías, influencias gubernamentales, etc. Para tener éxito, cada compañía debe realizar con pericia cierto tipo de actividades. En algunos mercados esto significa vender; en otros, inventar, y en otros, administrar los



costos. En resumen: el ambiente en que opera una empresa determina lo que se debe hacer para tener éxito. Este ambiente en que está el negocio es un factor que ejerce gran influencia en la formación de su cultura corporativa. De esta manera, una firma cuyo éxito depende de su habilidad para vender un producto no diferenciado, tiende a desarrollar cierto tipo de cultura, una cultura basada en “trabajar mucho y jugar mucho”, y hace que la fuerza de ventas siga vendiendo. Las compañías que invierten muchos fondos en investigación y desarrollo antes de saber siquiera si el producto final tendrá éxito o no, tienden a desarrollar una cultura diferente, la cultura de “apueste la compañía”, diseñada para asegurarse que todas las decisiones se mediten muy bien antes de tomar cualquier medida. (Deal y Kennedy, 1985)

## **6.2 Los Valores: Médula de la cultura.**

Son las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura corporativa. Los valores definen el éxito en términos concretos para los empleados. “Si hace esto, usted también tendrá éxito”; y establecen normas de realización en la organización. Todas las compañías de culturas vigorosas investigadas por Deal y Kennedy, tenían un rico y complejo sistema de valores compartido por los empleados. Los gerentes de estas compañías hablaban abiertamente y sin turbación de estas creencias y no toleraban ninguna desviación de las normas establecidas en la compañía. (Deal y Kennedy, 1985)

Los valores son el cimiento de cualquier cultura corporativa. Como esencia de la filosofía que la compañía tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. Estas fórmulas para lograr el éxito determinan el tipo de héroes

corporativos y ocasionalmente surgen de ellos. Determinan también los mitos, rituales y ceremonias de la cultura. De hecho, las compañías frecuentemente tienen éxito porque sus empleados pueden identificarse con los valores de la organización y adoptarlos. (Lawrence, 1996)

Estos valores pueden tener gran alcance o tener un enfoque estrecho: “El progreso es nuestro producto más importante” o “Excelencia en seguros”. Son capaces de cautivar la imaginación: “La primera multinacional Irlandesa”. Tal vez indiquen al personal cómo trabajar unidos: “Se necesitan dos para hacer un Tandem”. O sirven simplemente de impulso: “Quince por ciento de crecimiento en ventas y utilidades de un período a otro”. Si son fuertes llaman la atención de todos: “Lo que verdaderamente importa a los empleados aquí es la calidad”. Si son débiles, con frecuencia se les puede pasar por alto: “La compañía no es la misma desde que renunció el viejo, en la actualidad todos hacen más o menos sus propias cosas”. (Deal y Kennedy, 1985)

Los gerentes “juiciosos” rara vez prestan mucha atención al sistema de valores de una organización. Los valores no son rígidos como las estructuras organizacionales, las políticas y los procedimientos, las estrategias o los presupuestos. Frecuentemente ni siquiera están expresados por escrito. Y cuando alguien trata de redactarlos en una expresión formal de la filosofía corporativa, lo que resulta tiene a menudo una incómoda semejanza con las beatitudes bíblicas: buenos, veraces y ampliamente constructivos, pero sin mucho que ver con la realidad práctica.

La sociedad actualmente sufre de una incertidumbre generalizada con respecto a los valores, de un relativismo que mina tanto la autoridad de sus dirigentes como su empeño. Después de todo, en este mundo que vive a un ritmo tan acelerado, ¿quién sabe realmente qué es lo correcto? A nivel filosófico nos encontramos sin respuestas convincentes. Pero el ambiente cotidiano de los negocios es muy diferente. Aunque los



valores fundamentales sean quiméricos, los valores específicos tienen un claro sentido para las organizaciones también específicas, que operan en circunstancias específicas. Quizá debido a que los valores primordiales son tan escurridizos, las personas responden positivamente a los que son prácticos. Hay que escoger alternativas, y los valores son indispensables como guía para la selección.

Además, es evidente que las organizaciones han obtenido de hecho gran fuerza emanada de sus valores compartidos, enfatizando el término “compartidos”. Si los empleados saben lo que su compañía representa, si saben cuáles son las normas que deben sostener, es mucho más probable que tomen decisiones que apoyen esas normas; es más probable que se sientan parte importante de esa organización. Se sienten motivados porque la vida en la compañía tiene sentido para ellos.

Como los valores organizacionales pueden tener una poderosa influencia en lo que hacen las personas, deben interesar mucho a los gerentes. En efecto, moldear y realzar los valores quizá llegue a ser la parte más importante de la labor que puede realizar un gerente. En un estudio realizado por Deal y Kennedy, ellos llegan a la conclusión de que las compañías que tienen éxito, ponen mucho énfasis en los valores. En general, dichas compañías compartían las siguientes características:

- Representan algo. En otras palabras, tienen filosofía clara y explícita en cuanto a la forma en que intentan conducir su negocio.
- La gerencia presta gran atención a la formación y afinamiento de los valores para que se amolden al ambiente económico y de negocios de la compañía y a la comunicación de estos a la organización.
- Estos valores son conocidos y compartidos por todo el personal que trabaja para la compañía, desde el más modesto trabajador de producción, hasta el que integra las filas de la alta gerencia.

¿Cuáles son estos valores que mantienen unida a una compañía con su fuerza de trabajo? ¿Cuál es su origen? Y, lo más importante, ¿cómo influyen en el éxito de la operación de una organización?

#### **a. El carácter corporativo.-**

Para quienes creen en ellos, los valores compartidos definen el carácter fundamental de la organización, la actitud que la distingue de todas las demás. De esta manera crean un sentido de identidad en el personal de la organización, haciendo que los empleados se sientan especiales. Además, los valores son una realidad en la mente de la mayoría de las personas en toda la compañía, no sólo entre los altos ejecutivos. Es este sentido de obrar en armonía lo que hace que los valores compartidos sean tan efectivos. A continuación unos cuantos ejemplos:

- Continental Bank: “Encontraremos la forma” (de satisfacer las necesidades del cliente)
- Price Waterhouse and Company: “Luchar por la perfección técnica” (en contabilidad)
- Agencia de Publicidad Leo Burnett: “Producir magníficos anuncios”, un compromiso con un concepto particular de excelencia.

Estas son sólo algunas de las frases que pueden sonar absolutamente intrascendentes a oídos de las personas que están fuera de la compañía. Muchas de ellas son poco más que lemas que podrían utilizarse (como a menudo sucede) en campañas publicitarias. Lo que las convierte en algo más que lemas, es el grado en que estas frases captan algo en lo que los empleados de la organización crean profundamente. Dentro de cada una de estas corporaciones, dichas palabras adquieren un significado rico y concreto.



Para Deal y Kennedy estas frases reciben el nombre de “valores medulares” porque se convierten en la esencia de la filosofía de la organización. Estos temas, similares a lemas, son sólo las partes más visibles de un complejo sistema que incluye una amplia gama de creencias respecto de la forma en que la organización debe lograr el éxito. Estos valores y creencias están estrechamente ligados al concepto básico del negocio y proporcionan directrices que los empleados siguen en sus labores.

#### **b. El desarrollo de un sistema de valores.-**

Aunque un sistema de valores puede ser más visible en pocas palabras que integran un lema publicitario, muchas compañías de éxito tienen una rica tradición de valores, creencias y temas desarrollados a través de los años. ¿De dónde vienen estos valores? En gran parte de la experiencia, de poner a prueba lo que resulta y lo que no resulta bien en el medio ambiente económico. Pero los individuos de una organización tienen gran influencia en la formación de sus normas y creencias.

#### **c. La influencia de los valores corporativos.-**

Los valores de una corporación exitosa afectan a ésta en todos sus aspectos, desde cuáles son los productos que manufacturan hasta la forma en que tratan a sus trabajadores. Las compañías que se guían por fuertes valores compartidos tienden a reflejar esos valores en el diseño de su organización formal.

Los valores y creencias de una organización indican qué asuntos se atienden más asiduamente. Por ejemplo, en una compañía las operaciones del momento; en otra, las relaciones externas; y en una tercera, la estrategia de largo plazo. Sugieren el tipo de información que se considera más seriamente en la toma de decisiones: el criterio experimentado de los “veteranos” en una organización, o un detallado análisis de las

cifras en otra. Definen la clase de personas que se respeta más: los ingenieros en comparación con los mercadólogos o con los expertos en finanzas.

Los valores también desempeñan un papel muy importante para determinar hasta dónde puede alguien ascender en una compañía. Si la ética predominante de la empresa es el desarrollo del producto, las personas más preparadas querrán trabajar en los laboratorios de investigación y desarrollo de la firma. Si el valor importante es el de servicio al cliente, los individuos emprendedores no desearán estar en finanzas, sino en la función de ventas o en la de servicio en obra. La compañía tenderá a reforzar la primacía de ese valor ascendiendo a una parte desproporcionada del personal que trabaja en esas funciones.

Las creencias y los valores compartidos también desempeñan un papel muy importante en la comunicación al mundo externo de lo que puede esperarse de una compañía

¿Cómo afectan los valores compartidos al desempeño organizacional? En términos generales, actúan como un sistema informal de control que indica a los empleados lo que se espera de ellos. Más específicamente, los valores compartidos afectan al desempeño de tres maneras principales:

- a. Los gerentes y otras personas, en toda la organización, prestan extraordinaria atención a cualquier asunto enfatizado en el sistema de valores de la corporación. Esto, a su vez; tiende a producir resultados extraordinarios.
- b. Los gerentes de menor nivel, marginalmente toman mejores decisiones como promedio, porque se dejan guiar por su percepción de los valores compartidos.



- c. Los empleados simplemente trabajan un poco más porque están dedicados a la causa.

### **Los riesgos de los valores fuertes.-**

El poder que tienen los valores reside en que les importan a los empleados. Este poder puede resultar un problema o ser fuente de fortaleza. Si los gerentes optan por estructurar o reforzar los valores compartidos del grupo de personas con quienes trabajan, es conveniente que reconozcan los riesgos que están asumiendo.

- a. El riesgo de caer en desuso: Uno de los riesgos más serios que corre un poderoso sistema de valores compartidos es que las circunstancias económicas pueden cambiar mientras que los valores siguen dirigiendo el comportamiento en formas que ya no son útiles para el éxito de la organización. Cuando una compañía que tiene valores muy firmes descubre que ha perdido mercado o pertinencia económica, generalmente encuentra que le resulta muy difícil amoldarse con éxito a las nuevas condiciones.
- b. El riesgo de la resistencia al cambio: Salvo el caso extremo de un cataclismo ambiental que forzara a todos a adaptarse o morir, ¿Es posible que una institución de verdaderos creyentes cambie? Por ejemplo el caso de una compañía que tenga la oportunidad de crecer enormemente en poco tiempo, sencillamente su rendimiento menguará al no saber cómo manejar la situación de cambio y será necesario abandonar la estrategia. En una compañía de gran crecimiento, uno de los autores dedicó dos años al intento de ayudar al director general de la empresa a reducir los excesivos gastos administrativos generales ante una competencia de costos cada vez más fuerte. En general se eliminaron menos de mil gastos administrativos y muchos

de ellos pronto se volvieron a agregar. Debido a la mentalidad que persistía en la compañía, fuertemente orientada hacia el crecimiento, la reducción de costos simplemente no podía prosperar.

- c. El riesgo de la falta de congruencia: Por ejemplo el hecho de que el comportamiento de la gerencia contradice los valores profesados. Para poder estructurar una cultura vigorosa, la gerencia debe estar convencida de que puede adherirse fielmente y de manera ostensible a los valores que piensa promover. Cualquier incongruencia que exista por no haberse adherido a los valores proclamados de la compañía o por no haberlos promovido, empezará a minar la fuerza de la cultura.

Los valores vigorosos deben estar en constante armonía con su medio ambiente, ya que son los valores los que realizan una parte de los negocios. Lo que les da vida es el hecho de que todos en la organización están enterados de estos valores y saben por qué son importantes. No son los valores en sí lo que puede establecer una diferencia, sino el que se compartan extensamente. Los valores se comparten mediante el esfuerzo proporcionado por el resto de los elementos de la cultura de la empresa, pero primordialmente gracias a los principales actores de la cultura: sus héroes. (Deal y Kennedy, 1985)

### **6.3 Los Héroes: El mejor material corporativo.**

Se trata de personas vivas o muertas, reales o imaginarias que en su actuación han sabido encarnar o personificar de manera excelente, algún valor de la cultura y que, por tanto, se proponen como modelos de comportamiento. (Lawrence, 1996)



Se encuentran, a un nivel más trivial, las prácticas que distinguen al “mejor trabajador” en algunas organizaciones. Son conocidos los “héroes del trabajo” de las organizaciones de la desaparecida Unión Soviética. Esta práctica corresponde a una rutinización del héroe como institución.

En el mundo occidental se ubica el ejemplo de la empresa de comida rápida McDonald's. En ella se premia al “mejor trabajador del mes”, exhibiéndose en un lugar público y visible para los miembros de la firma y para los consumidores de hamburguesas y otros productos, un galvano con la fotografía en colores y el nombre grabado en bronce de quien se designa como tal.

Por último, en el mundo de las organizaciones políticas, puede mencionarse el caso de Juan Domingo Perón como un personaje que ha sido modelo para varias generaciones por su liderazgo carismático y sus ideas que se han utilizado en el ideario del “Movimiento Justicialista” o Peronista Argentino.

Estos individuos personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los empleados. Algunos héroes nacen- los visionarios que edificaron las instituciones estadounidenses de negocios- y a otros los “hacen” los momentos memorables que ocurren en la vida cotidiana de la corporación. Las compañías inteligentes intervienen directamente en la selección de aquellos que desempeñan estos apeles heroicos, sabiendo muy bien que los demás tratarán de imitar su comportamiento. (Lawrence, 1996)

Las compañías de culturas vigorosas tienen muchos héroes. En General Electric, por ejemplo, los héroes incluyen a Thomas Edison, el inventor; a Charles Steinmetz, el ingeniero completo; a Gerald Swope y ahora a Jack Welch, los empresarios directores generales, además de una legión entera de figuras internas menos conocidas, pero igualmente importantes: el inventor del motor de gran fuerza de arranque que dotó de

energía al cepillo de dientes eléctrico; el ingeniero en jefe de las grandes obras de turbinas; el vendedor de exportación que sobrevivió a dos revoluciones en el extranjero; el gerente internacional que con un exorcismo ahuyentó a los fantasmas de una fábrica en Singapur; y muchos otros. Estas personas, que han logrado tanto, son conocidas prácticamente por todos los empleados que llevan en la compañía más de unos cuantos meses, y son los que dicen todo a los empleados: "esto es lo que hay que hacer para tener éxito aquí". (Deal y Kennedy, 1985)

Si los valores son el alma de una cultura, los héroes personifican esos valores y sintetizan la fuerza de la organización. Los héroes son factores primordiales de una cultura vigorosa, crean los modelos de los roles que se han de desempeñar para que los empleados los sigan. El héroe es el gran motivador, el mago, la persona con quien todos pueden contar cuando la situación es difícil. Tienen carácter y estilo inquebrantables; realizan cosas que todos los demás quisieran hacer, pero temen intentar; son figuras simbólicas cuyas proezas son extraordinarias, pero no demasiado descabelladas. Demuestran, a veces dramáticamente, que el ideal de éxito está dentro de la capacidad humana.

El heroísmo es una parte de la capacidad para dirigir que la administración moderna tiene casi en el olvido, y no se trata de buenos gerentes científicos; los gerentes manejan las instituciones, los héroes las crean.

La ética administrativa tiene que ver con el orden, el procedimiento y el hacer las cosas que corresponden como corresponden. Los héroes desafían el orden en busca de su visión, lo cual viola el canon administrativo que establece que no se haga nada a menos que se sepa que tiene sentido.

La gerencia quizás se olvide de los héroes, pero los empleados de la empresa admiran a ciertas personas que representan sus aspiraciones. La gente no puede aspirar a



ser hábil, exitosa o productiva, por más que la gerencia la impulse en ese sentido. Sin embargo, sí puede aspirar a perecerse a alguien. Así se van consagrando los héroes día tras día: al menor signo de un comportamiento exitoso y conforme los empleados van buscando una adecuación realista entre sus aspiraciones personales y las metas de la corporación. En la actualidad sólo los gerentes más perceptivos culturalmente reconocen este fenómeno y lo aprovechan.

Algunos héroes “nacen” como tales y se convierten en parte de la tradición de la industria, como el caso de Tom Watson en IBM; Will Durant en General Motors o Dave Packard en Hewlett Packard, pero los héroes natos son escasos. La mayoría son lo que se denomina “héroes situacionales”: personas comunes y corrientes, consagradas por sus colegas en reconocimiento de algún aspecto de su comportamiento. Las empresas con culturas vigorosas aprovechan este fenómeno natural y crean sus propios héroes: el supervendedor del mes; el científico rebelde; el maduro estadista y presidente corporativo, etc. (Deal y Kennedy, 1985)

### **El impacto que producen los héroes:**

Ya sean natos o creados, los héroes refuerzan los valores básicos de la cultura de las siguientes maneras:

- Logran que el éxito sea alcanzable y humano.
- Suministran modelos de los roles a desempeñar.
- Son símbolos de la compañía ante el mundo.
- Conservan lo que hace que la empresa sea especial.
- Establecen una norma de desempeño.
- Motivan a los empleados.

Quizá lo más importante es que los héroes ejercen una influencia duradera dentro de la organización que se transforma en el aglutinante que da cohesión a las grandes organizaciones que han creado.

#### Los héroes **natos**:

Las corporaciones hacen algunos de sus héroes, pero otros nacen como tales. A estos héroes, Deal y Kennedy los llaman visionarios, individuos cuya influencia dura generaciones. Ejemplos válidos para este caso son Henry Ford, John D. Rockefeller, William Kellog y Harley Procter que establecieron negocios visionarios en Estados Unidos. El espíritu empresarial del país fomentó su advenimiento y ellos, a su vez, se convirtieron en el símbolo de ese espíritu.

Estos visionarios, además de edificar una organización, establecieron una institución que los sobrevivió y agregó al mundo su sentido personal de los valores. Sus visiones cambiaron la forma en que se operan los negocios y su influencia aún persiste en todas partes. Estos héroes tienen gran valor simbólico y mítico para las culturas de sus empresas. De hecho, como símbolos de la capacidad para dirigir, en la actualidad son, de una extraña manera, figuras heroicas perfectas, ya que la realidad cotidiana no puede entremeterse para empeñar sus exaltadas imágenes. (Deal y Kennedy, 1985)

En la tradición oral, las narraciones que cuentan las historias de estos héroes visionarios pasan de generación en generación de gerentes. Estas historias le dan cuerpo a los valores de una compañía y transmiten lecciones importantes del éxito y la motivación en los negocios. Los héroes visionarios comparten varias características que garantizan su supervivencia como leyendas dentro de sus instrucciones y que se convierten en normas de comportamiento para que otros las sigan.



Estos héroes son persistentes y no se dejan abatir ante las dificultades que se les presentan. Otra característica de los héroes visionarios es que tienen un sentido de responsabilidad personal respecto del éxito duradero del negocio. El empeño de fortalecer el negocio tratando bien a los empleados e inculcándoles un sentido duradero de los valores, aún después que el héroe ha desaparecido, es lo que distingue a los visionarios de otros gerentes dinámicos. Los valores y hazañas de los héroes subsisten en las compañías que fundaron y tocan a cada trabajador en una forma muy personal.

Aún en el mundo complejo de la actualidad surgen héroes visionarios, a menudo con las mismas características. Estos héroes son una raza poco común. Como los generales heroicos y las figuras políticas de la historia, parecen surgir cuando más se necesitan. Y sin embargo, la función del héroe dentro de la organización es tan importante que las compañías que tienen culturas vigorosas con frecuencia deciden dejar muy poco al azar. Si no ha nacido un héroe, habrá que crearlo.

#### Los héroes **creados**:

Algunas de las compañías de más éxito tienen tanta fe en los héroes que, en forma regular y sutil, los crean. A estas personas se les llama "**héroes situacionales**" porque tienden a surgir de situaciones específicas del negocio; son héroes de ese momento o día, aunque pueden perdurar en el ambiente adecuado. Ambos héroes, los natos y los creados, son necesarios para las corporaciones. Los héroes visionarios iluminan el camino de todos los empleados, pero su influencia es amplia y filosófica. Los héroes situacionales, por otro lado, inspiran a los empleados con el ejemplo.

El empleado que ambiciona poder y responsabilidad se refiere a menudo a estos héroes. Un trabajador nuevo puede preguntar a uno viejo qué hacer y éste le puede decir que se fije en el que es considerado héroe por el momento.

Las compañías con culturas vigorosas son muy aptas para reconocer y crear héroes situacionales. Muchas de ellas ponen a sus candidatos potenciales en trabajos o puestos críticos. Cuando los empleados se enteran de cuáles son los trabajos que producen héroes, se sienten estimulados. Saben lo que se espera de ellos, se sienten libres para hacer innovaciones. Después de cierto tiempo la compañía se vuelve más innovadora, se desempeña mejor. La creación de estos trabajos y el incremento de su visibilidad es un requisito primordial para la creación de los héroes. Es necesario que las compañías se den cuenta que, para tener éxito, se debe ascender a los empleados que representen los valores clave del negocio.

Dentro de la categoría de los héroes situacionales o creados, están los héroes **proscritos**, que son los rebeldes que muchas veces van en contra de algunos valores de la organización, pero cumplen a cabalidad con su trabajo. Son los que hacen cosas que los demás quisieran hacer pero no se atreven. Los proscritos poseen un valor muy alto en las compañías; son causa de la evolución de la empresa. Como saben esto, los directores corporativos por lo general los colocan en puestos creativos. Estos proscritos pueden llegar a identificarse con los valores de la organización, pero en una cultura débil se pueden volver contra ellos y convertirse en alarmistas y caen en una subcultura que compite con la principal.

Otro tipo de héroe creado es el héroe "**brújula**". Si una compañía está en una situación que exige un cambio y no hay modelos de roles a seguir, la buena práctica gerencial indica que hay que buscarlos, instalarlos en la compañía y convertirlos en héroes, de manera que la gerencia declara que el trabajo se hará en la forma en que lo realiza este nuevo héroe. El héroe obstinado es de tipo diametralmente opuesto al del héroe brújula. La persistencia es una característica que la mayor parte de las empresas



tienen en muy alta estimación. La mayoría de ellas honra a sus empleados persistentes deificándolos.

### Los héroes “vaca sagrada”:

Estos tiene su propio pequeño nicho. Todas las compañías e industrias tienen sus objetos de veneración. Son héroes simplemente porque compendian las normas de la cultura. Se visten según ella, tienen su apariencia y todo el mundo los encuentra agradables. No son precisamente héroes, sino personas sacrosantas porque, aunque no necesariamente son competentes, sí personifican lo que la organización cree que es.

En general, las vacas sagradas tienden a ser, o bien jóvenes prematuros, o bien mayores con las características del estadista. Durante un tiempo se rinde culto a los más jóvenes de la corporación por ser la esperanza del futuro. Lo mismo puede decirse de “el viejo”, a quien se le atribuye más de lo que en realidad tiene.

Es prudente tener cuidado con las compañías que tienen a una vaca sagrada al mando. Las vacas sagradas rara vez hacen algo, quieren que todo siga operando como hasta el momento y por tanto, es posible que se cieguen ante una crisis. (Deal y Kennedy, 1985)

Es un error el pensar que los héroes son personas carismáticas, generalmente no lo son. Pueden ser personas insensibles, duras y a menudo desagradables. Con el propósito de lograr que la compañía se mantenga congruente con sus metas y su visión, elementos que la hicieron fuerte en primer lugar.

Los héroes se interesan en una serie de creencias y valores que tienen y en asegurarse de que sean inculcados en las personas que los rodean. Por un lado, esto significa proteger a las personas que pertenecen a nuestra organización, cuidándolas en

épocas de problemas, dándoles un empleo cabal y haciéndose responsable de las vidas de quienes están bajo su cargo administrativo. Por otro lado, esto quiere decir que no se les permite fallar de ninguna manera. Cuando esto ocurre, los héroes tienden a tener reacciones extremadas, en ocasiones dramáticas.

Los héroes, como representan lo mejor que un ser humano puede llegar a ser, son la materia prima y la esperanza de la cultura. Son sus actores principales, pero son sólo parte de una rica serie de procedimientos conductuales que definen cómo se hace el trabajo día tras día. Estos procedimientos – ritos y rituales de la vida corporativa – proporcionan la vitrina donde puede colocarse a los héroes. (Lessem, 1992)

#### **6.4 Ritos y Rituales: La Cultura en acción.**

Los ritos y los rituales son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía. En sus manifestaciones ordinarias- que se conocen como rituales- muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos. En sus espectáculos- que se conocen como ceremonias- suministran ejemplos visibles y muy poderosos de lo que la compañía representa. Las empresas con culturas vigorosas a menudo se toman el trabajo de explicar con gran detalle los rituales rutinarios de conducta que esperan que sus empleados observen.

Las compañías con una cultura vigorosa comunican exactamente cómo desean que se comporten sus empleados. Explican detalladamente las normas aceptables de decoro, de manera que las personas que visitan sus lugares de trabajo, o laboran en ellos, puedan saber qué deben esperar. Con frecuencia también establecen las formas, o cuando menos los ambientes, donde los empleados pueden jugar y divertirse, para que sepan que pertenecen a una sociedad completa y operante. En resumen, las compañías



de cultura vigorosa crean ritos y rituales de comportamiento en su vida corporativa; que son los que mayor influencia ejercen en “la forma en que hacemos las cosas aquí”.

En estas compañías nada es demasiado intrascendente, cualquier suceso ocurrido dentro del ambiente del trabajo es un acontecimiento a administrar. Consideran que realizar sus actividades del modo correcto es un ejemplo del vigor de la cultura.

Muchos ritos y rituales parecen ser sólo alharaca, sin embargo, el propósito subyacente es muy serio. Por ejemplo la premiación a empleados destacados, que es importante porque es una señal de que se pertenece a la cultura. (Deal y Kennedy, 1985)

### **El impacto de los actos simbólicos:**

Las ventajas prácticas de las premiaciones y de otras formas de juego, ritual y ceremonia, son obvias para quienes estructuran culturas:

**El juego:** Este aspecto creativo de la vida corporativa alivia la tensión y fomenta la innovación. A pesar de que no tiene ni un propósito real ni reglas, el juego en sus diferentes formas, vincula a las personas, reduce el conflicto y crea nuevas visiones y valores culturales.

**El ritual:** Estas reglas guían el comportamiento dentro de la vida corporativa y son, en efecto, la dramatización de los valores culturales básicos de la compañía. Detrás de cada ritual está el mito que simboliza una importante creencia de la cultura. Sin esta conexión, los rituales son sólo hábitos, y lo único que hacen es darle al personal un falso sentido de seguridad y certidumbre. Los rituales proporcionan el lugar y el guión con el cual los empleados pueden expresar un significado; ponen orden en el caos. (Deal y Kennedy, 1985)

Eduardo Lawrence hace una distinción entre rito y ritual que vale la pena destacar. Define el rito como un conjunto relativamente elaborado, dramático y planificado de actividades aptas para consolidar diversas formas de expresiones culturales en un evento único, que se desarrolla por medio de interacciones sociales, por lo general de cara a un público. Se inscriben aquí los llamados “ritos de pasaje” o “de iniciación” estudiados por la Antropología Cultural. Ellos se refieren por ejemplo, a los ritos de iniciación, de cambio de estado, ascenso social o laboral, de despido, etc.

El “mechoneo” es un rito de iniciación de los alumnos de primer año en las universidades chilenas. Equivale al bautizo en algunas organizaciones religiosas.

Otro rito consiste en “pagar el piso”. Corresponde a una suerte de tributo que ofrece el trabajador novato a sus compañeros de actividad. Tiene una función de tributo, de reconocimiento de una solidaridad prometida con anticipación a sus nuevos colegas y al mismo tiempo es un acto del recién llegado a la organización destinado a “congraciarse” con ellos. El tributo consiste, por lo común, en una invitación a comer a un restaurante a los demás, normalmente un círculo relativamente reducido de ellos. En el acto de “congraciarse” está incluido el comportarse de manera informal, es decir, darse a conocer, no sólo como miembro de un sistema, sino que como persona.

Otro ejemplo es el rito de “cambio de folio” en la prensa escrita que señala una nueva época, un recomenzar, una fase significativa más del diario que inicia un nuevo año.

Para Lawrence el rito apunta a una serie de acciones destinadas a la consolidación de ciertas prácticas, a reforzar creencias y adhesiones, mientras que el ritual es un conjunto estandarizado y particularizado de técnicas y de comportamientos que tienen por principal finalidad la reducción de la ansiedad de los miembros de una organización, pero rara vez resultan capaces de producir consecuencias técnicas intencionales de



alguna importancia práctica. El ritual tiene una función de catarsis o mecanismo de reducción de ansiedad. (Lawrence, 1996)

Frecuentemente en el ámbito de las organizaciones se habla de que en la burocracia existe un comportamiento ritualista. Esto último apunta a una serie de rutinas y procedimientos comunes, por ejemplo, en la administración pública, en que en algún puesto de trabajo se hace una misma actividad de manera repetida y monótona. El ritualismo también ha sido considerado como una forma de adaptación social en que la persona sigue haciendo lo que hace, pero no le encuentra mayor sentido a su actividad. Cree en los medios para sobrevivir pero ha perdido la adhesión que una vez pudo tener a las metas y fines culturales en la sociedad en que vive. (Robert K. Merton, en Lawrence, 1996)

Algunos ejemplos de ritual pueden ser los minutos de gimnasia que practican los miembros de muchas empresas japonesas, todos los días antes de trabajar, o las pausas para tomar café en reuniones y seminarios, que sirven para cambiar los temas de la interacción y distender el clima concentrado o tensionado, según sea el caso.

Por otra parte, el ritualismo mirado como conducta adaptativa puede describirse como el cumplimiento ciego de las reglas, sin importar si éstas son beneficiosas o no y sin saber por qué se cumplen. Las reglas y procedimientos se convierten en fines en sí y no se toman como lo que efectivamente son: medios para alcanzar objetivos. Visto desde esta óptica, el ritualismo resulta perjudicial en las empresas que quieren imprimirle un cierto dinamismo a su accionar, puesto que impide la innovación, es decir el surgimiento de la creatividad e incide en incapacitar a los individuos para enfrentar y manejar problemas que no han sido previstos. En un esquema ritualista, los miembros de la organización temen romper el "satu quo" o emprender cualquier acción que no

esté claramente estipulada por las normas. Debido a ello, las posibilidades de nuevos esfuerzos y de responsabilidades por parte de los trabajadores, se ven reducidas.

Finalmente, es importante diferenciar las acepciones de ritual y ritualismo para evitar confusiones. El ritual puede ser positivo en la cultura organizacional como mecanismo para reducir tensiones y ansiedades, mientras que el ritualismo, como conducta adaptativa, atenta contra el cambio en la organización e inhibe la creatividad que puede desarrollarse en su interior. (Lawrence, 1996)

**Las ceremonias:** Ya sea en forma de espectáculos culturales o de celebraciones muy sencillas que se realizan cuando los empleados alcanzan ciertos puntos importantes en sus carreras, las ceremonias ayudan a la compañía a festejar a los héroes, los mitos y los símbolos sagrados. Al igual que los hábitos, los rituales son un “lugar común” y se dan por sentado. Las ceremonias, en cambio, son extraordinarias: toda la luz corporativa brilla sobre ellas, Ponen la cultura a la vista y proporcionan experiencias que los empleados recuerdan. Si se llevan a cabo correctamente, las ceremonias mantienen muy presentes los valores, los héroes y las creencias en la mente y el corazón de los empleados. (Deal y Kenndy, 1985)

Para Eduardo Lawrence se entiende por ceremonia un sistema de ritos conectados con una ocasión o evento singular. Corresponde, por ejemplo, a la entrega de títulos en una organización educativa, la que se acompaña con la inauguración simbólica del año académico y un cóctel o “vino de honor”.

También en las empresas tienen un lugar las ceremonias de entrega de reconocimientos por años de servicio de sus empleados, acciones conectadas a los estímulos, premiaciones e incentivos laborales. El rito del discurso del ejecutivo, seguido de la entrega de un galvano (u otro obsequio) por años trabajados al servicio de



la firma y el agradecimiento del galardonado, para rematar con un brindis o una fiesta bailable, corresponde a una ceremonia común que se celebra en las empresas a fines de cada año.

La ceremonia, por lo común, tiene una secuencia entre los ritos, un protocolo, más o menos conocido y siempre compartido por quienes participan en ella. (Lawrence, 1996)

### **La necesidad de los rituales.-**

Sin acontecimientos que la expresen, cualquier cultura muere. Las personas muchas veces no comprenden el verdadero sentido de los rituales o pasan por alto las ventajas de concentrarse en el aspecto ritualístico de la vida corporativa diaria. Es necesario que se valore la importancia enormemente liberadora de reglas básicas ya acordadas que tienen los rituales. Si los empleados viven dentro de estas reglas básicas que facilitan la comunicación y el trato con otros miembros de la cultura, tienen libertad para ejercer todo tipo de creatividad, con medios tales que no interfieran a los demás. Toda buena empresa debe conocer, lo mismo que sus gerentes, el alcance completo de las oportunidades disponibles para crear una gama de ceremonias y rituales que ejemplifiquen la cultura; los altos gerentes con sentido común aprovechan todas las opciones. (Deal y Kennedy, 1985)

### **Las comunicaciones y los rituales sociales.-**

Las reglas de la comunicación personal ocupan mucho tiempo de la compañía. Pero si se eliminan, nadie sabría cómo comportarse. Permiten que los empleados sepan dónde están, refuerzan la identidad que un individuo tiene dentro de la compañía y fijan el tono de la forma en que las personas se relacionan entre sí. Estos rituales de intercambio social rigen las relaciones entre jefes y trabajadores, viejos y jóvenes,

profesionales y personal de apoyo, hombres y mujeres, empleados de la compañía y personas del exterior. Especifican cuán formal o informal es el trato entre las personas, las reglas duraderas que rigen las conversaciones, quién habla primero en las juntas, etc. La manera más común que tienen las organizaciones para transmitir estas reglas son los rituales de iniciación, que varían en cada organización según el valor primordial que se quiera transmitir al recién llegado. (Deal y Kennedy, 1985)

### **Rituales de reconocimiento.-**

Las firmas mejor administradas se aseguran que todos entiendan bien por qué se está recompensando a alguien, ya con un premio intrascendente o con uno de gran ceremonia. Las ocasiones más importantes merecen un tratamiento especial y las empresas frecuentemente escenifican los ritos de transición, bien conocidos, cuando una persona se jubila o es ascendida, que son situaciones útiles para dar reconocimientos públicos. Si la empresa no ritualiza estos sucesos importantes en una ceremonia pública, el resultado casi siempre es la incertidumbre y la confusión. Es posible que, producto de esta incertidumbre se inicie un desmoronamiento si los rituales de transición se escenifican en forma inadecuada o se omiten por completo. Las compañías modernas proporcionan ritos muy detallados, que suministran no sólo seguridad durante una transición no deseada, sino que también exhiben la cultura y dramatizan y refuerzan sus valores y creencias. El apreciar los aspectos dramáticos de los rituales puede ser una herramienta para ampliar la influencia de la cultura. (Villafañe, 1993)



**Establecimiento de normas.-**

A través de las culturas, los gerentes pueden y deben influir en la forma de actuar de sus empleados y cómo emplear su tiempo. Hay varias normas sociales sobre las que pueden influir los gerentes.

- a) Normas de lenguaje: La mayor parte de lo que ocurre en una organización es tan sólo comunicación entre personas. Al establecer normas que determinen cómo deben hacerlo, se ejerce una importante influencia en la cultura.
- b) El decoro público: Los gerentes deben decidir lo que quieren en este sentido y luego apegarse a ello.
- c) Comportamiento interpersonal: Los rituales de conducta determinan quien se siente estimado y quien no. Un buen gerente analiza y explica bien las normas adecuadas.

Los rituales que los individuos aprenden en una cultura les imponen características de cómo conducirse y, en realidad, los capacitan dentro de ella. Cada organización tiene sus rituales, dependiendo de sus características y necesidades. Un ritual no siempre funciona de igual manera en dos situaciones distintas. (Villafañe, 1993)

**6.5 La red cultural y sus personajes.**

Los integrantes de la red cultural son los siguientes:

- a) El *héroe* es el símbolo máximo de la cultura primaria. Existen dos tipos: en héroe visionario, que suele ser el fundador, y el héroe de situación, un profesional de la gestión. Sus funciones son:
  - Crear modelos de comportamiento.
  - Simbolizar a la compañía en el exterior.

- Identificar “lo especial” de la compañía.
  - Motivar a su gente.
- b) El *narrador*, que cuenta historias, y se divierte con ello, interpretando el propio desarrollo de la compañía y facilitando así una guía comportamiento para el resto de las personas. Estas historias son las auténticas transformadoras del comportamiento en una cultura primaria y una de sus principales fuentes de cohesión.
  - c) El *sacerdote*, que protege y alimenta los valores creados por el héroe. También ayuda a la gente en momentos difíciles, porque, a diferencia de los héroes, siempre tienen tiempo para escuchar.
  - d) El *soplón*, que susurra al oído del jefe. Este rol exige dos capacidades: leer rápidamente la mente del jefe y crear una red de escuchas en la organización.
  - e) El *juglar*, a diferencia del sacerdote que habla alegóricamente, éste lo hace sólo sobre cosas materiales (nombres, fechas, sueldos, etc.). Su ayuda para el reforzamiento de la cultura es importante porque colabora con el narrador en el proceso de creación de los héroes.
  - f) La *secretaria/o*, es a veces quien más información acumula sobre “cómo es la organización” (disputas, alianzas, etc.), más que “hacia dónde va”. También pueden ayudar a sus jefes introduciendo informaciones en la red que utilizan los juglares.
  - g) El *espía*, es inofensivo, trabaja para el jefe, oye todo, se lleva bien con todos, mantiene abiertos los canales de la organización y periódicamente habla con el jefe, quien aprovecha para confirmar los rumores y la información que le transmite su secretaria/o.
  - h) La *cábala* es un acuerdo secreto entre varias personas de la organización que se apoyan entre sí, destacando públicamente sus capacidades para mejorar su imagen ante los demás y conseguir una mejor promoción. Los valores y la experiencia



compartida son los elementos de cohesión de las cábalas, las cuales, a veces, se convierten en auténticas subculturas dentro de la organización.

- ii) Al *inconformista/disidente* debe colocársele en puestos creativos o darle jefaturas de departamento para que se enfrente con sus responsabilidades de integración. Si la cultura es fuerte se verá enriquecida con sus aportes, si es débil el inconformista se enfrentará a la compañía convirtiéndose en disidente. (Lessem citado por Villafañe, 1993)

Ellos forman parte de la jerarquía oculta, cuya apariencia es diferente en el organigrama. La red cultural es el principal medio de comunicación dentro de la organización: une todas las partes de la compañía sin tomar en cuenta puestos o títulos. La red es importante porque no sólo transmite información, sino que también interpreta para los empleados el significado que tiene esta información.

Deal y Kennedy afirman que el 90% de lo que ocurre en una organización no tiene ninguna relación con los acontecimientos formales. El asunto marcha realmente en la red cultural. Aún dentro del contexto de una junta muy controlada se realiza gran cantidad de comunicación informal: rituales unificadores, miradas rápidas, alusiones indirectas, etc. El proceso real de la toma de decisiones, de la búsqueda de apoyo, el desarrollo de opiniones, ocurre antes de la junta. O bien después.

En una cultura vigorosa, la red es poderosa porque puede reforzar creencias básicas de la organización, realzar el valor simbólico de los héroes divulgando sus hazañas y sus realizaciones, fijar un nuevo clima de cambio y proporcionar al director general una rígida estructura de influencia. Es necesario que los altos gerentes reconozcan y utilicen esta red cultural para lograr sus objetivos. El manejo de la red, especialmente en una corporación grande, puede ser la única manera de realizar el trabajo. Los altos gerentes necesitan tener buena comprensión de este sistema informal

de verificaciones y equilibrios para recabar y diseminar la información. Todo el proceso depende de la gente, no del papel. (Deal y Kennedy, 1985)

### **La administración de la red cultural.-**

La red cultural es un poderoso medio de comunicación dentro de la empresa. Toda compañía, no importa lo pequeña que sea, tendrá su parte de narradores, sacerdotes, chismosos, espías etc., que difundan, embellezcan y refuercen sus valores. En las culturas fuertes las redes llevan consigo las creencias y los valores que mantienen la cultura viva y compartida en todos los niveles y divisiones, así como entre los empleados. La red cultural es informal, sin embargo, sus reglas son inflexibles; simplemente no están escritas. Hay que aprenderlas todas o no se puede sobrevivir en la cultura. No hay forma de evitar el compromiso con la red cultural, es simplemente cuestión de usar sus actividades en beneficio de la organización.

Los gerentes que quieren saber lo que realmente están pensando los empleados de su organización y luego influir en su comportamiento cotidiano, tienen que ser muy diestros en el manejo de la red cultural. Manejar esta red es un procedimiento sencillo y directo. Los gerentes efectivos que la usan para extraerle su mejor ventaja siguen el siguiente patrón:

- 1- Reconocen la existencia de la red y su importancia en lugar de sentirse superiores a ella.
- 2- Se aseguran de formar parte de ella, cultivando ellos mismos una red de contactos apropiados, especialmente entre los narradores y el sacerdote clave.
- 3- Tratan mucho con las personas que están en todos los niveles de la organización.
- 4- Hacen amplio uso de sus anécdotas e historias para reforzar los valores que les interesan.



- 5- Buscan amistades dentro de la organización.
- 6- Confían en que la red opere en la mayoría de sus comunicaciones con las personas de la organización.
- 7- Tienen fe en la red cultural y confían en que ella haga de la manera más eficaz lo que le piden. (Deal y Kennedy, 1985)

## 6.6 Formas Lingüísticas: Otro elemento de la Cultura Organizacional.

### a) Metáforas y Narraciones (mitos, leyendas, sagas, etc.)

**Mitos:** cuando se habla de mitos se alude a relatos que anclan el presente con un pasado remoto y venerado. Se supone que este “pasado” (real o imaginario), es conocido por los miembros de la organización y que ellos le asignan una significación positiva. El mito orienta a los miembros hacia las metas deseables y busca conferirle sentido a su accionar. Por lo común, los ritos se refieren especialmente a los problemas que se corresponden entre sí: el origen y el fin, enmarcados por el destino. Los mitos van asociados a una cosmogonía respecto del origen. Se trata de “escribir mediante imágenes a un saber providente y activo, que permite que algo exista y que lo que existe tenga sentido” (Francisco Aguilera en Eduardo Lawrence, 1996)

Un ejemplo de mito de la época imperial romana es Mercurio, hijo de Zeus (Júpiter) y de la ninfa Maya. Era el mensajero de los dioses, patrón de los viajeros y de los ladrones. En la mitología griega es uno de los 12 grandes dioses, donde figura con el nombre de Hermes. Es el símbolo mitológico de la empresa periodística El Mercurio S.A. en que se alude prioritariamente a su carácter de mensajero. La representación de Mercurio como ser humano joven, de contextura atlética y con un agregado de pequeñas alas en su casco, denota su rapidez. Así, el mensajero lleva oportunamente la

información, la noticia, a sus destinatarios, en este caso a los lectores del diario. Hay que consignar, sin embargo, que la figura mitológica de Mercurio ha sido empleada por varios otros periódicos de otros países.

**Saga:** Se trata de una narración histórica que describe los logros y talentos de un grupo y sus líderes, normalmente en términos heroicos. En la cultura organizacional de la Armada de Chile, la saga es Arturo Prat y sus seguidores en el Combate Naval de Iquique, quienes muestra un ejemplo de una conducta de coraje, valentía y, en consecuencia, entregan identificación con los valores de la Patria y de la Marina del país. La saga muestra un ejemplo a ser imitado por quienes son miembros de la organización y tienen particular importancia para el modelaje conductual de aquellos que recién ingresan a ella, independientemente que también sea un fuerte apelativo a la sociedad civil acerca del respeto por los valores encarnados por ella.

Un ejemplo es la saga de los mártires de Chicago, que recuerda un grupo de trabajadores que, hacia fines del siglo XIX, fueron inmolados en la lucha por sus derechos laborales. Es esta gesta la que se conmemora el primero de mayo, Día Mundial del Trabajador. Este hecho ha sido un elemento fundamental de la cultura de las organizaciones pertenecientes al movimiento sindical internacional. Por otra parte, las sagas de Henry Ford (padre) y sus primeros seguidores en la industria automovilística norteamericana, de Levi Strauss en lo que representó la innovación de los "blue jeans" y el papel jugado por Lee Iacocca en Chrysler son otros casos que ilustran el uso de las formas lingüísticas de la cultura.

**Leyenda:** Se define como la narración transmitida de generación en generación de algunos sucesos sorprendentes o asombrosos que están basados en historias, pero que



frecuentemente han sido magnificados con detalles ficticios. Un caso de leyenda, muy útil para introducir el tema del aprendizaje en las organizaciones es el siguiente:

Según una vieja leyenda, un famoso profesor, experto en diversas ciencias, va de visita a la casa de un maestro Zen. Al llegar, se presenta a éste, destacándole todos sus títulos y dándole una detallada descripción de los conocimientos que ha obtenido en años de sacrificados y pacientes estudios. Después de tan sesuda presentación, le explica que ha venido a verlo con el propósito de que pueda enseñarle los secretos del conocimiento Zen. Por toda respuesta, el maestro se limita a invitarlo a sentarse y le ofrece una taza de té. A continuación, aparentemente distraído y sin dar muestras de mayor preocupación, el maestro vierte té en la taza del profesor, y continúa vertiendo más después que la taza está llena. Consternado ante la actitud del maestro, el profesor opta por advertirle que la taza ya estaba llena y que hacía rato que el té se escurría por la mesa y por el suelo. Entonces el maestro le responde con tranquilidad: Exactamente, señor profesor. Usted ya viene con su taza llena, ¿cómo yo puedo entregarle algo? Y, ante la expresión incrédula del profesor, enfatizó: Usted ya está abastecido con todo ese conocimiento. A menos que venga vacío y abierto, no puedo darle nada. (Reinaldo Carreño en Lawrence, 1996)

Esta leyenda brinda una buena oportunidad para re-educar a quienes creen conocer, por ejemplo, el Marketing, pero en realidad manejan todavía la concepción antigua de orientación por el producto. Para poder introducir a una persona a un conocimiento nuevo, es necesario “vaciar su taza de té”, es decir hacerlo consciente de la posibilidad de aprender algo nuevo.

**Historia:** Es una narración basada sobre acontecimientos verídicos (a veces combinación de realidad y ficción).

Se cuenta la historia que tuvo como protagonista a Ray Kroc, propietario de la cadena Mc Donalds. En una ocasión pasó por uno de los locales de Mc Donalds y pudo advertir que en el estacionamiento de autos, que el local tenía a disposición de sus clientes, había papeles que ensuciaban el espacio. Le pidió a su chofer que le llevara a la cabina telefónica más cercana y pidió hablar con el encargado del local. Al ponerse en contacto con este último, Kroc le ofreció su ayuda para limpiar el lugar. Al poco rato el dueño de la cadena, con su caro traje ejecutivo, se arrodillaba junto al joven ejecutivo encargado del local y limpiaban el estacionamiento. Esta historia se cuenta siempre en Mc Donalds para indicarle a los nuevos miembros la importancia que la empresa le concede a la limpieza en todo sentido.

**Cuento:** Es una narración complementaria ficticia, inventada para resaltar algún aspecto estimado valioso en la organización.

#### **b) Jergas y lenguajes privados en las organizaciones chilenas:**

Las expresiones lingüísticas abarcan desde una serie de palabras y dichos generales en la jerga de trabajo de acuerdo a los usos del país y otras particularidades que corresponden a ambientes concretos de determinadas empresas, las que han surgido en el marco de relaciones sociales específicas y que a menudo tienen una significación sólo para quienes comparten este sistema de interacción. Una mirada semiológica muestra que ellas contienen y son portadores de una serie de valores de la cultura organizacional y laboral vigentes, en grados varios, en las empresas chilenas. Por ejemplo en el ámbito de la concepción castigante del trabajo, las expresiones “sacar la vuelta” y “capear” ilustran una actitud evasiva y escapista, de abierto descompromiso frente a la actividad. “Sacar la vuelta” indica una forma de acortar el camino, es decir de una forma de



inactividad para disminuir el tiempo real de trabajo. “Capear”, a su vez, es una extensión analógica de “capear el temporal”. Este “temporal”, peligro, amenaza o esfuerzo que hay que evitar es la acción de trabajar.

Reveladores de un concepto de responsabilidad no asumida y difusa en la cultura laboral chilena son los usos de los verbos (como indicativos de acción) en forma intransitiva o en condicional. A menudo se agrega a ello el uso del “se” en tercera persona, de naturaleza impersonal. Cuando algún desperfecto de origen humano en una máquina lleva a un miembro de una organización a decir “se quebró”, se está desligando del efecto de su propio accionar. Atribuye a circunstancias accidentales o inherente a los rasgos y características de la máquina la falla o, en su defecto “a la mala suerte o al destino”. La fatalidad y la magia como explicaciones de fenómenos de causalidad humana son ilustraciones patentes de falta de control personal y de un dudoso concepto de responsabilidad.

Algo parecido ocurre cuando alguien dice “habría que hacer algo” frente a una situación en el que él o ella pudieran intervenir para modificar el curso de los eventos. El “habría que hacer algo” es típico de quienes acostumbran a delegar en otros responsabilidades o cursos de acción en circunstancias en que su propia actividad pudiera ser un camino de solución. Esta actitud inhibe o autocensura las posibilidades de participación y de innovación.

En cierto sentido el mismo empleo del rumor en las expresiones “dijeron” o “parece que” mantiene el anonimato y por ende la responsabilidad de la fuente emisora del mensaje.

Cuando se dice “yo hago mi pega”, se hace referencia a una definición acotada del restringido ámbito de responsabilidad en que un miembro de la empresa define su

que hacer y su competencia. Equivale a indicar “no me pidan más, para esto estoy aquí” o “para esto me pagan”.

Las relaciones paternalistas quedan gratificadas con los giros “m’hija” o “m’hijo” con los que apelan algunos jefes a sus subordinados. En este caso, el jefe se arroga el papel de padre y autoridad y se dirige a los demás en forma asimétrica, vertical y ejecutiva. Comúnmente usa su edad y experiencia como elementos de legitimación y de extensión del poder paterno a las relaciones laborales. Transfiere los patrones familiares de interacción a los organizacionales. La relación paternalista parte de la definición por parte del hablante del otro en la relación como alguien que carece de madurez como para tomar decisiones. Gracias a ello, el hablante “debe hacerlo por ambos”. De esta manera se involucra al que escucha pasivamente en la decisión y en la consecuencia de ella para la acción. La expectativa conductual de este jefe respecto de sus subordinados es que le muestre respeto y sumisión, tal como los hijos e hijas en el sistema familiar tradicional manifiestan su actitud de subordinación.

El uso del término “huachito” o “huachita” (normalmente acompañado de “lindo” o “linda”) pone en diminutivo, de manera liviana el hecho que quien emplea este lenguaje se está refiriendo a alguien despojándolo imaginariamente de sus padres. Quien usa este término, se atribuye el carácter substitutivo de padre (o madre) de la persona apelada. Creada la asimetría en la relación, en la que está implícita la idea de protección del emisor sobre el receptor de la comunicación, dejado en la orfandad por el giro lingüístico del hablante como forma estratégica de acercamiento y sensibilización, se procede a hacer la petición: “Huachita linda: ¿me puedes hacer un favor? La substitución es paternalista y despoja de la posibilidad de reacción a la interlocutora (en el ejemplo), sensibilizada y sobre todo fragilizada por el mapa declarativo del emisor del mensaje. Este último ejecuta un acto lingüístico ilocusionario declarativo por medio



del cual crea un ámbito en el que el eludido difícilmente puede escapar a la trampa y manipulación tendida. (Fernando Flores, 1990, citado por Eduardo Lawrence)

Por otra parte el uso de “mi estimado” para referirse a alguien que jamás se ha visto y que ni si quiera se le conoce por referencias, del mismo modo en que se emplean los diminutivos, cumple la función de disminuir la distancia psicológica entre las personas y de conferirle un clima de afecto a una relación que recién comienza.

La expresión “los viejos”, para aludir a los compañeros de trabajo en las áreas productivas de las fábricas o en las minas también es reveladora de un aprecio solidario.

El dicho popular “La ley del embudo: lo ancho para él, lo angosto para mí” es denotativo de una sensación de injusticia en las relaciones laborales, en que la distribución de poder, privilegio o acceso a algún bien o servicio le está vedada o dificultada para el hablante. (Eduardo Lawrence, 1996)

## **7. Características de la Cultura Organizacional Chilena, según Darío Rodríguez.-**

El Dr. Darío Rodríguez es uno de los principales especialistas del país en materia de organizaciones y en la Teoría de Sistemas, quien define la organización como un acoplamiento entre un sistema humano y un sistema tecnológico. A partir de ello, entiende la cultura de la organización como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional.

En su opinión, la cultura laboral del chileno está fuertemente influenciada por la historia del país. Así, las principales características del modo chileno de trabajar, de acuerdo a este autor, son:

### 7.1. Paternalismo

Este valor está presente en el mundo de las relaciones laborales desde el tiempo de la hacienda. Esta relación ambivalente con una figura paterna y autoritaria como centro de decisión ha sido impugnada por diferentes modelos que se han introducido en el país. Se ha tratado de remplazar la relación patrón- inquilino por la relación jefe-trabajador, en la que esta última presenta una vinculación contractual, racionalizada y desprovista de las diferentes formas de coacción o influencia implícitas en el paternalismo.

### 7.2. Respeto

Es un valor fundamental para distinguir al paternalismo de la servidumbre. Los trabajadores lo exigen a todo nivel: desde y hacia los jefes y también entre ellos, en las relaciones horizontales. Otro tanto hacen los jefes.

### 7.3. Desconfianza

Las personas involucradas en el mundo laboral muestran gran desconfianza ante lo desconocido, por lo que despierta una actitud de permanente alerta, de averiguar si hay algo oculto (“gato encerrado”), si hay algo no-dicho. De allí la necesidad de fijarse en la “letra chica del contrato”, etc. Esta desconfianza atenta contra las posibilidades de coordinación y de identificación de los trabajadores con la empresa. Demás está decir que la desconfianza, cuando existe en forma generalizada, incide en el desencadenamiento de un clima organizacional tenso.

### 7.4. Individualismo

Este rasgo de la cultura organizacional chilena parece ser curioso, en la medida que se conoce la importancia de la Iglesia Católica como una institución basada en la solidaridad. Operan aquí formas de socialización específicas que provienen de otras fuentes, en especial de las tendencias internacionales frente al trabajo.



Este individualismo es posible que se relacione también con la educación. En efecto, a medida que se aumentan los niveles educacionales hay mayor individualismo, competencia, "chaqueteo". En los niveles educacionales inferiores, en cambio, hay mayores muestras de solidaridad.

A partir de estas cuatro ideas matrices, Darío Rodríguez elabora una presentación tipológica más desarrollada en la que compara los rasgos predominantes de la cultura organizacional en Occidente, Japón y Chile, por medio de introducir nuevos criterios de comparación.

Rasgos de Comparación	MODELO OCCIDENTAL	MODELO JAPONÉS	MODOS CHILENO
Reclutamiento	universalista/ Racionalidad Técnica	Particularista/ Proceso de adscripción y capacitación laboral	Particularista/ Racionalidad Técnica
Tipo de Relación	Impersonal	Personal	Personal
Compromiso	Contractual	Paternalismo de empresa	Paternalismo
Orientación Básica	Individualista	Grupal	Individualista
Racionalidad Económica	productividad (largo plazo)	productividad (largo plazo)	ganancia (corto plazo)
Relación Interdepartamental	competitiva/ conflicto	colaboradora	competitiva/ conflicto
Comunicaciones	verticales, específicas, individuales	horizontales, grupales, amplias	verticales en lo formal, amplias y grupales en lo informal (rumor)
Responsabilidad	restringida, Asumida	difusa, asumida grupalmente	difusa y no se asume
Participación	ninguna; decisiones individuales	alguna; decisiones compartidas	ninguna; decisiones individuales
Jerarquía	específicamente definida; igualitaria en lo demás.	difusamente definida muy jerárquica	difusamente definida; muy jerárquica

Rodríguez se refiere a Occidente y Japón como “modelos”, formas de ser que han sido imitadas y adoptadas por otros países. Cuando se refiere a Chile, sin embargo, prefiere describir un “modo”, sin que signifique una aproximación arquetípica o recomendable para realidades extranjeras.

Según este análisis, el “modo Chileno” se caracteriza por los siguientes aspectos:

#### a. Reclutamiento:

En Chile prima el criterio particularista, o bien, un patrón de acción social que sustentía la solidaridad oponiéndola a la competencia. Fundamentalmente es el legado por el medio familiar de la persona, lo adscrito, lo que importa más que lo adquirido. Los padres y la familia dan riqueza, religión, raza, antecedentes étnicos y posición social al individuo; el status se logra más por factores predeterminados, que por haber realizado una serie de cosas para adquirir esa posición. El modo chileno opera sobre el fundamento particularista pero lo combina con el criterio de la racionalidad técnica. La expresión chilena para el reclutamiento particularista a la criolla es la de “pituto”. “Tener pituto” equivale a la expresión española de “tener santos en la corte” o conocer personas de poder de decisión que pueden ayudar o influenciar en alguna contratación. El “pituto” está institucionalizado en Chile, en un pasado no lejano ha tenido gran importancia y permanece vigente en nuestra cultura como modalidad informal de conseguir privilegios p prebendas (oficios o empleos lucrativos y poco trabajosos). (Lawrence, 1996)

Rodríguez compara estas características con el criterio de confianza con el que se contratan a los empleados en Japón, lo que también se define como particularista; y el modelo Occidental, que se caracteriza por criterios universalistas, en donde prima la capacitación y profesionalismo. (Rodríguez, 1995)



**b. Tipo de Relación:**

El modelo Occidental se caracteriza por la impersonalidad y racionalidad de las relaciones laborales. Tanto en Japón como en Chile, la relación es personal, en que se busca profundizar contactos para conocer mejor al otro en la relación, hasta que ella se convierte propiamente en social. El modo Chileno muestra relaciones personalizadas. No debe olvidarse que, mayoritariamente, el tamaño de las empresas chilenas es mediano o pequeño. Esto facilita los contactos frecuentes y una personalización de las relaciones. Es probable que en empresas mayores la situación no sea la misma, pero no se dispone de experiencia empírica para afirmarlo. (Rodríguez, 1995)

**c. Compromiso:**

En Occidente existe un fuerte apego al contrato y una exigencia de respeto por parte de los jefes. Pero tanto en Japón como en Chile el paternalismo es característico. En el caso de Japón, esto se da por una mayor identificación con la empresa. En el caso del "modo chileno", si bien los contratos existen por disposiciones de las leyes laborales y el control y fiscalización del Ministerio del Trabajo, en las empresas de tamaño mediano y pequeño y en aquellas de propiedad familiar, la relación entre el jefe y empleado suele estar impregnada de un paternalismo personalizado, enmarcado básicamente en la figura de influencia del primero de ellos. El compromiso es ambivalente: poder y afecto se confunden, hacen poco transparente la relación por el peso gravitante en ella de lo connotativo e implícito y la hacen particularmente compleja y complicada. El patrón puede pedir a sus subordinados algo que vaya más allá de lo escrito en el contrato porque, en su opinión implícita, él supone que le está brindando al empleado un puesto de trabajo y con ello protección y confianza. En resumen, el paternalismo puede

definirse como la acción que justifique la intromisión en la libertad de acción de los integrantes (de la organización) con el pretexto de la supuesta inmadurez de ellos para decidir por sí solos. (Rodríguez, 1995)

Según Lawrence, habría que agregar al análisis de Rodríguez que el paternalismo, al expresar una relación manipuladora de sobreprotección frente a los subordinados, impide el crecimiento personal, coarta la autonomía, la independencia y la toma de iniciativas. De esta manera crea fuertes lazos de dependencia en los que los miembros de la organización se socializan y frente a los que difícilmente se sienten en condiciones de superar de manera proactiva. En este sentido el paternalismo actúa como un factor que dificulta la racionalización de las formas administrativas y construye una barrera a actividades de capacitación cuestionadoras de un ejercicio abusivo de la autoridad. Al mismo tiempo, la relación paternalista desarrolla un código comunicativo frente al cual los intentos de rediseño de mecanismos de información, de canales y redes de comunicación y otros procedimientos supuestamente asociados a un aumento de la efectividad organizacional, están condenados al conflicto o al fracaso. (Lawrence, 1996)

#### **d. Orientación Básica:**

La orientación básica en que se apoya la sociabilidad del modo chileno es individualista, al igual que en los países occidentales. En cambio en Japón, la orientación básica es grupal, colectiva. La importancia de los grupos en el Japón ha sido recepcionada en Occidente y también en Chile por medio de los intentos de adoptar técnicas como la de los círculos de calidad y los grupos efectivos de trabajo y de tarea. La introducción de técnicas y modelos de Japón en Chile, ha supuesto experiencias grupales de responsabilidad compartida. Así, la orientación básica, aunque a veces se considera desde la existencia personal, es también un tema cultural.



### **i. Racionalidad Económica:**

Esta racionalidad contrapone la productividad a la ganancia. En Japón y Occidente la racionalidad económica apunta a la productividad, con una perspectiva a largo plazo. El modo chileno muestra una racionalidad económica dirigida a la ganancia y a corto plazo. Se trata de anteponer los intereses personales (o familiares) frente a los de la empresa y pensar en las recompensas directas, independientemente de lo que ocurre con la fuente laboral. Es una suerte de descompromiso o al menos un distanciamiento psicológico en el que se supone que a la empresa le va a ir bien, lo cual no siempre es seguro para sus empleados, de acuerdo a cómo estos últimos los perciben. El elemento de inseguridad respecto del futuro no va acompañado de una racionalidad consecuente, fundada en el autocontrol personal, sino que más bien de una actitud de vivir plenamente el presente. (Rodríguez, 1995) La frase típica “pan para hoy y hambre para mañana” revela una actitud de goce con lo que hoy existe, sin pensar preventivamente en el futuro. No hay control personal ni una perspectiva en el tiempo en el “modo chileno”. (Lawrence, 1995)

### **ii. Relación Interdepartamental:**

En lo referente a la relación interdepartamental, el modelo japonés muestra una tendencia a la colaboración. Las subgerencias y departamentos cooperan para el logro de la “equifinalidad” de la empresa. Esto es un reflejo de lo que ocurre en otros espacios de la misma organización en el marco de la cultura japonesa. Los casos occidental y chileno se caracterizan por la competencia y el conflicto. En el caso norteamericano, la motivación por los logros a mediano plazo caracteriza a las empresas, lo que conduce a que si estos logros no son alcanzados, los empleados se sienten frustrados y se cambian

frecuentemente de ocupación, por un elevado nivel de aspiraciones que eleva la competencia y la ansiedad. Algo de estos casos se están viendo en empresas chilenas, en especial si se observa a ejecutivos jóvenes que han podido ascender rápidamente en la jerarquía de la organización. Este fenómeno representa un narcisismo peligroso, en particular cuando se encuentra vinculado a una actitud autocomplaciente, triunfalista y a la semántica autorreferente de la “Zoología de los supuestos ‘tigres’ o ‘jaguares’ emergentes”. (Rodríguez, 1995)

De procedencia más antigua, sin embargo, es el “chaqueteo”. Este término denota una actitud del chileno por la cual se impide que surjan los demás. Analógicamente, se trata de tirarlo de la “chaqueta hacia abajo”. Esta actitud (y conducta manifiesta) puede ser reveladora de una suerte de regresión cultural a épocas en que no era bien visto ser diferentes. El “chaqueteo” es desvalorizar a las personas que surgen socialmente y a través de él se buscan rasgos o atributos en demérito de los logros alcanzados por ellas. Otra mala costumbre que caracteriza la cultura organizacional chilena es el hecho de afirmar de manera confidencial acerca de alguien: “ si le ha ido tan bien es porque algo... (raro, ilegal, irregular) habrá hecho para hacerse rico”, en este caso se está frente a una expresión de este rasgo cultural del “chaqueteo” negador del otro en la relación, fuertemente competitivo, potencialmente conflictivo y destructivo. (Lawrence, 1996)

### g. Comunicaciones:

Las comunicaciones típicas en el modelo Occidental son las que consagra el memorándum: verticales, específicas e individuales. El memorándum es vertical en tanto procede de alguna jefatura y se dirige a alguien de rango inferior en la jerarquía definida por el organigrama de la organización; es específico porque el contenido del mensaje está redactado como una instrucción acerca de algún ámbito acotado muy



precisamente acerca de lo que se solicita u ordena; es individual, finalmente, porque inequívocamente va dirigido con nombre, apellido y cargo del destinatario para su conocimiento y su conducta ulterior. Por cierto que no todas las comunicaciones se efectúan a través de memorándum. Sin embargo, independientemente del tipo concreto de mensaje que se emplee, los canales de comunicación están diseñados en la verticalidad y tienen una dirección descendiente. Esto ha llevado a la discusión entre los especialistas respecto a si se trata de información o de comunicación. En lo que se refiere al modelo japonés, Rodríguez describe las comunicaciones como horizontales, grupales y amplias. En este caso los contenidos de los mensajes no siempre son específicos. Más bien se puede hablar de muchos temas, sin que ello signifique desde la perspectiva de la empresa “que se está perdiendo el tiempo”. El modo chileno muestra comunicaciones verticales en lo formal, pero amplias y grupales en el plano informal, con fuerte presencia del rumor. Éste último surge rápidamente en el seno de relaciones personalizadas frente a la ausencia (o insuficiencia) de informaciones oportunas desde la alta gerencia. El transplantamiento de las dos dimensiones, vertical y horizontal, la mezcla de contenidos específicos y amplios y la permanente presencia del rumor a la manera de “pelambres” que van desde lo formal hasta lo más informal hacen que los sistemas de comunicación de las empresas chilenas resulten ser bastante complicados. Esto marca una fértil tarea a futuro para los comunicadores organizacionales, los que comienzan a valorizarse en el mercado ocupacional interno.

### III. Responsabilidad:

Este aspecto es restringido y asumido individualmente en Occidente, el trabajador responde por un ámbito reducido y acotado de la actividad, su espacio de trabajo y su función específica. El Japón se responde grupalmente al control o fiscalización de las

instancias superiores de la empresa, se asume la responsabilidad en forma colectiva. El concepto de responsabilidad difusa significa que está vagamente definida, lo que se presta para posibles conflictos en otra cultura. En el modo chileno, la responsabilidad es difusa y no se asume. Aunque la falta de claridad de definición respecto de las responsabilidades puede contribuir a que ellas no se asuman, parece ser que en el caso de Chile hay una actitud bastante generalizada de des-responsabilización. Así, en las más diversas áreas de actividad se puede constatar que el empleado chileno evita la responsabilidad.

### **II. Participación:**

Este criterio apunta a la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones. En el modelo occidental la participación es privativa de los mandos ejecutivos. El resto del personal no participa y la toma de decisiones se hace en forma individual y responsabilizada. En Chile ocurre algo similar. En realidad en la historia de las organizaciones chilenas, prácticamente no ha existido participación de la comunidad en el decidir organizacional. El caso japonés es distinto, a los miembros de los niveles medios e inferiores se les permiten ámbitos reducidos en los que ellos toman decisiones y lo hacen en forma compartida, como grupo.

### **III. Jerarquía:**

Este es el último criterio presentado por Rodríguez, la estructuración de la línea de autoridad o poder de las organizaciones, la jerarquía. El modelo occidental presenta líneas definidas en un marco formal jerarquizado necesariamente por el aumento de la complejidad funcional en las empresas de tamaño grande. Japón también es muy jerarquizado, sin embargo la jerarquía está definida de manera difusa e indeterminada.



Hay formas implícitas que operan con cierta eficacia para establecer la línea sin entrar en conflictos. En el modo chileno la jerarquía existe, aunque también, al igual que en Japón, suele estar definida en forma vaga.

### Introducción

En cada organización pesa una cultura organizacional particular y determinada por sus características y circunstancias, muchas veces establecidas por costumbres o tradiciones. Existen, sin embargo, algunas características comunes y tipos de culturas según diferentes perspectivas y puntos de vista. Estas características no indican que toda cultura tiene un patrón determinado o que cada cultura organizacional pertenece a una categoría específica, pero sus características pueden clasificarse dentro de algún paradigma, tipología cultural o modelo teórico.

### Cuatro criterios taxonómicos para clasificar las culturas organizacionales

Es necesario establecer una descripción taxonómica de los paradigmas culturales aunque ésta sea sólo una referencia global, dado que no es posible clasificar empresas que se relacionan exclusivamente con alguno de ellos.

Esto se puede decir que es una manera de "definir clasificando", las tipologías culturales son de gran utilidad en el análisis de la cultura de una empresa. Con esta clasificación es posible ordenar el conjunto de comportamientos, rasgos, hábitos, etc., que muchas veces parece imposible clasificar. En este sentido, según Villalón, las tipologías sirven como instrumentos de formalización de las observaciones recogidas.

## CAPÍTULO II:

### Enfoques Culturales

#### 1. Introducción

Si bien cada organización posee una cultura organizacional particular y determinada por sus características y circunstancias, muchos autores han establecido diversas categorías y tipos de culturas, según diferentes perspectivas y puntos de vista. Estas clasificaciones no indican que toda cultura tiene un patrón determinado o que cada cultura organizacional pertenece a una categoría específica, pero sus características pueden ubicarse dentro de algún paradigma, tipología cultural o criterio taxonómico mencionado.

#### 2. Cuatro criterios Taxonómicos para clasificar las culturas organizacionales.

Es precedente establecer una descripción taxonómica de los paradigmas culturales aunque sólo sea como una referencia global, dado que no es frecuente encontrar empresas que se identifiquen exclusivamente con alguno de ellos.

Esta se puede decir que es una manera de “definir clasificando”, las tipologías culturales son de gran utilidad en el análisis de la cultura de una empresa. Con esta clasificación es posible ordenar el conjunto de comportamientos, rasgos, anécdotas, etc., que muchas veces parece imposible clasificar. En este sentido, según Villafañe, las tipologías sirven como instrumento de formalización de las observaciones recogidas.



Las siguientes son cuatro tipologías culturales fundamentadas cada una de ellas en un criterio taxonómico diferente. Los criterios son:

- 1- La ideología de la organización.
- 2- El desarrollo empresarial.
- 3- La dinámica de la cultura.
- 4- La relación con el entorno.

## 2.1. La ideología de la organización.-

La forma en que la organización se adapta a las contingencias externas e internas en una situación dada constituye una forma de ideología. Según Handy, en cuya obra se basa esta primera tipología, una empresa debe adecuarse culturalmente en cada circunstancia histórica a partir de una síntesis de cuatro paradigmas culturales: el poder, la función, la tarea y la persona, dando lugar cada uno de estos paradigmas a las cuatro culturas siguientes. (Handy en Villafañe, 1993)

### 2.1.1 Cultura del poder

Es la cultura emblemática en la figura del dios griego Zeus, el dios que dirime las disputas y diferencias entre los demás dioses del Olimpo. Utilizando una metáfora actual, se puede decir que esta es la cultura de “club privé”, es decir, un ámbito reservado sólo a los elegidos. Los rasgos principales que la definen son los siguientes:

- a) *Atributos culturales de carácter general:*
- Estructura de “tela de araña”.
  - Cultura típica de pequeñas empresas de producción, empresas comerciales más grandes y compañías financieras.

- Cultura dependiente de una fuente central de poder muy fuerte; cuanto más cerca del centro se está, más poder e influencia se tiene.
- El control se ejerce también desde el centro, principalmente a través de una red de “individuos clave”.
- Las decisiones se toman a partir de un equilibrio en la influencia.
- Las organizaciones con esta cultura son orgullosas y fuertes.
- Actúan con rapidez y reaccionan eficazmente.
- Su modelo de trabajo es la unidad.

b) *Formas de pensamiento y aprendizaje:*

- Sus miembros piensan de forma distinta.
- Se toman decisiones rápidas que se ejecutan, también, rápidamente.
- Son frecuentes las tutorías.
- Es una cultura de “protegidos” o “príncipes coronados”.

c) *Influencia y poder:*

- Es la cultura del carisma, en la que los cambios se producen cuando cambian las personas.
- Los individuos son eslabones, que cuando no funcionan se sustituyen.
- El éxito depende más de “a quién conoce” que de “qué sabe hacer”.
- Es una cultura de personalidades y poder basada en el reconocimiento.
- Escasa influencia del organigrama.

d) *Motivación e incentivos:*

- El dinero es básico; simboliza el éxito y los resultados.



- Las personas son acaparadas como el dinero, se forman redes.
- La incertidumbre es valorada como libertad de maniobra.
- El incentivo es el dinero o la “mirada”; en esta cultura de poco sirven los nombramientos o los fondos de pensiones. (Villafañe, 1993)

## 2.1.2 Cultura de la función

Es la cultura del dios Apolo, quien, además de otras destrezas y cualidades, era el dios que mayor capacidad tenía para conocer el porvenir, igual que los profesionales de una empresa que participe de una cultura de la función, quienes, sin demasiado margen de error, sabrán en qué posición se encontrarán en la empresa dentro de diez años. Es también la cultura del “rol”. Se caracteriza por:

### a) *Atributos culturales de carácter general:*

- Estructura de templo griego.
- Es una cultura estereotipada, como lo es la burocracia.
- Sus valores determinantes son la lógica y la racionalidad.
- Operativamente se sustenta sobre la solidez de sus pilares, sus funciones o especialidades, coordinados en la cumbre por gestores senior (el frontispicio).
- La descripción exacta y la función del trabajo es más importante que la persona que lo ejecuta.
- La posición en la estructura es lo que da el poder. No es bien admitido el poder personal, y sólo relativamente el de la experiencia.
- En esta cultura es fácil predecir el futuro profesional y la seguridad. No ofrece demasiado riesgo.

- Es típica y útil en las empresas donde las economías de escala juegan un importante papel.
- Su modelo de trabajo es el “flujo” y la “copia”.

b) *Formas de pensamiento y aprendizaje:*

- Mentalidad analítica.
- Creencia en un mundo formalmente científico.
- La capacidad es la expresión de la inteligencia convergente.
- Aprendizaje aditivo (numerosos cursos).
- Énfasis en la planificación, organización y control.

c) *Influencia y poder:*

- El poder lo da la posición, no el carisma.
- Explícita los derechos y las responsabilidades.
- Énfasis en el organigrama.
- Los cambios en las estructuras o los sistemas exigen cambios de las funciones o las normas, respectivamente.

d) *Motivación e incentivos:*

- Contratos precisos y delimitados.
- Valoración de la seguridad.
- El incremento de autoridad o estatus es el mayor incentivo en la medida en que se reconoce la autoridad formal de la función. (Villafañe, 1993)



### 2.1.3 Cultura de la tarea

El símbolo de esta cultura es la diosa Atenea, la diosa de la sabiduría, de la reflexión. Es la cultura del “proyecto” y se describe a partir de los siguientes rasgos:

a) *Atributos culturales de carácter general:*

- Su estructura es una red.
- Se basa en proyecto o en el trabajo concreto.
- Algunos de los cabos de la red son más gruesos y fuertes.
- El poder y la influencia residen en los nudos. Sólo se reconoce experiencia como fuente de poder.
- Es típica de las estructuras matriarcales.
- El poder homogeneizador del grupo es el instrumento para conseguir la eficacia individual. Es una cultura de equipo.
- Es una cultura muy adaptable y flexible. Se crean grupos *ad hoc* que se disuelven cuando su función ha sido satisfecha.
- Cultura útil para organizaciones con productos de corta vida.

b) *Formas de pensamiento y aprendizaje:*

- Resolución de problemas a partir de la mezcla del pensamiento vertical y lateral.
- El equipo como fórmula de resolución de problemas y aprendizaje.
- Se alienta la autoformación y la movilidad.
- Mayor dedicación a tareas particulares que a funciones generales.

c) *Influencia y poder*

- cultura de la profesionalidad (diálogo y discusión).

- Lo ideal es un equipo heterogéneo de talentos, cohesionado por ese espíritu de equipo.
- Para cambiar es necesario redefinir el problema central, la tarea.
- Se gana influencia a través del debate racional.

*d) Motivación e incentivos:*

- Se aprecia la variedad y la promoción profesionales.
- Se responde a la remuneración por resultados. (Villafañe, 1993)

#### 2.1.4 Cultura de la persona

Quien mejor que el dios Dionisio para representar simbólicamente una cultura “existencia” que enfatiza el papel del individuo en oposición a las estructuras donde éste pierde su personalidad. En la mitología griega a Dionisio se le denominaba “el libre” porque los efectos del vino le evadían por completo. El fuerte carácter individualista es el rasgo estructural determinante en esta cultura.

*a) Atributos culturales de carácter general:*

- Su estructura es una constelación.
- Típica de bufetes profesionales, empresas de consultoría.
- El individuo es en centro de todo
- Carecen casi de estructura.

*b) Formas de pensamiento y aprendizaje:*

- Escasa planificación de futuro.
- Formación discontinua (años sabáticos, segundas carreras, etc.).



c) *Influencia y poder:*

- Individuos poco influenciados al carácter de cultura de organización.
- Poco controlables, se encuentran seguros porque tienden a ser imprescindibles.
- El cambio es sólo contractual.
- Relación individual (uno a uno) entre el líder y sus colaboradores.

d) *Motivación e incentivos:*

- El máximo valor es la libertad individual y su expresión más genuina es el tiempo libre.
- Las relaciones con las empresas suelen ser endeables. (Villafañe, 1993)

## 2.2. El desarrollo empresarial.-

Según Villafañe, este nuevo criterio taxonómico identifica un determinado enfoque cultural con una etapa concreta del desarrollo de la empresa. Con ello, no se refiere a que existan culturas diferentes en cada estadio de desarrollo, sino que la cultura desempeña funciones diferentes en cada etapa de la evolución corporativa.

En este sentido, Lessem señala que el desarrollo de una compañía supondría el paso sucesivo por los cuatro enfoques culturales siguientes: primario, racional, evolutivo y metafísico; aunque esto es sólo un supuesto teórico, ya que muchas empresas "excelentes" nunca superan, por propia decisión, algunos aspectos de la cultura primaria, ensalzando la vuelta a los valores tradicionales del *management* y, muy especialmente, la importancia de los valores compartidos.

En este mismo sentido, la cultura evolutiva, que proporciona una alta competitividad empresarial, es típica de las empresas japonesas.

La cultura metafísica, como la define Lessem, aparece más como una tendencia utópica y un deseo de perfección corporativa que como un estado corporativo real. (Lessem, 1992)

Schein también utiliza el criterio del desarrollo empresarial en el estudio de la cultura y de los mecanismos de cambio cultural propios de cada uno de los estadios de crecimiento o desarrollo. Para Schein no existen diferentes culturas en función de la etapa de desarrollo que atraviese la empresa, sino que la cultura cumple funciones diferentes de acuerdo con las tres fases paradigmáticas de desarrollo que este autor distingue: la de crecimiento, la adolescencia y la de madurez. (Schein citado por Villafañe, 1993)

### **2.2.1 El enfoque primario.-**

Enfatiza la importancia de los valores compartidos, los cuales ofrecen un sentido de la dirección común a todos los miembros de la organización y orientan, además, los comportamientos cotidianos en el seno de la misma. Dentro del enfoque primario se identifica cultura con valores compartidos, y para que éstos sean eficaces en términos de gestión es necesario que:

- 1- Tengan un significado inequívoco.
- 2- Sean conocidos por todos.
- 3- Sean continuamente matizados por la dirección.

Los valores genuinos de la cultura primaria son:



- a) El *compromiso con la calidad*. Que exige un contacto continuo del directivo con sus subordinados y con el cliente, implicándose personalmente en la resolución de cualquier reclamación.
- b) La *sensualidad*. Una cultura viva se ve, se toca, se oye, etc., hasta se huele.
- c) *Gestión itinerante*. El “*management by walk about*” tan típico de las empresas norteamericanas se expresa mediante la metáfora del pasillo en el que todas las puertas están abiertas; el director general transita por dicho pasillo pidiendo opiniones, matizando juicios, etc., al llegar al final, la decisión está lista para ser ejecutada.
- d) *Importancia de las historias*. Las historias que se cuentan en una empresa con una cultura primaria son el mejor vehículo para averiguar las prioridades de ésta y conocer quién las representa.
- e) La *orientación simbólica de la dirección*. Es el valor que resume la esencia de la cultura primaria dado el papel predominante que el líder asume en esta cultura como creador y transmisor de significados y nuevos valores para la organización.

Con respecto a este último valor mencionado, Deal y Kennedy realizan una precisa descripción:

La dirección simbólica implica una gran sensibilidad por la cultura, confiar en la gente cuando ésta es culturalmente afín, y representar el drama cotidiano en el gran teatro que es la compañía, entendiendo esta como una red cultural, con un centro y una periferia. En el centro se encuentran el héroe, el sacerdote y el narrador; en la periferia los demás estereotipos de la red cultural.

- a) El *héroe*, como símbolo máximo de esta cultura primaria.

- b) El *narrador*.
- c) El *sacerdote*.
- d) El *soplón*.
- e) El *juglar*.
- f) La *secretaria/o*.
- g) El *espía*.
- h) La *cábala*.
- i) Al *inconformista/disidente*.

La dirección simbólica es típica de la cultura primaria, porque esta exige el ritual y la ceremonia para que emerjan los valores compartidos, la base de esta cultura; tales ceremonias deberán ser tangibles (celebraciones de éxitos, acontecimientos, acogidas, jubilaciones, etc.) y nada esotéricas, lo mismo que los símbolos de la compañía. (Villafañe, 1993)

### 2.2.2 El enfoque racional.-

Si la cultura primaria era típica de la etapa fundacional de una compañía, la racional es propia de empresas que han alcanzado ya un notable grado de desarrollo que exige una gestión más controlada, unas estructuras organizativas estables y una estrategia. En la cultura racional no existe un conjunto de valores compartidos, ya que en esta etapa se han sedimentado y no se hacen visibles, es lo que Schein llama presunciones básicas o supuestos subyacentes, los cuales han sido desarrollados por la organización para enfrentarse a sus problemas de adaptación externa y de integración interna y constituyen su cultura corporativa.



En el estudio del enfoque racional de la cultura se han desarrollado tres líneas de investigación. La primera de ellas, ya clásica puesto que sus orígenes se encuentran en la obra de Philip Selznick en el final de los 40' y principios de los 50', relaciona la cultura con los valores y la ética de la gestión. Para Selznick, la gestión de una organización además de eficaz debe ser ética y útil socialmente. Charles McCoy, renueva el enfoque de Selznick, para el que los valores constituyen un patrimonio más de la empresa y que influyen también en la producción. Para este autor la productividad depende de seis factores principales: trabajo, capital, tecnología, materias primas, mercados y gestión, a las que se suma la cultura corporativa, identificada con los valores y la ética de la organización, que actúa como catalizador de los otros seis.

Los tres componentes esenciales de una cultura, según McCoy, son:

- a) Su *historia*, entendida como la integración de los acontecimientos y los líderes de la compañía en los valores perdurables de ésta. La historia no es lo que ha sucedido, sino lo que se recuerda.
- b) La *comunidad* que constituyen en el presente las personas y grupos que forman la empresa, sus costumbres y valores y las acciones e interacciones entre ellos. Costumbres y valores cuando son compartidos generan cohesión y ésta, a su vez, identidad.
- c) El tercer componente de la cultura es el *carácter*, que aparece en la fase avanzada del proceso de institucionalización de la cultura, cuando se logra la gran integración, como el resultado de un doble proceso de adopción de valores y de sentido por la organización.

Infundir valores a una organización significa:

- Comunidad de objetivos en las distintas áreas de gestión.

- Sentido de identidad corporativa en la medida que todos, al margen de las jerarquías, persiguen los mismos objetivos.
- Integridad corporativa, emanada de compromisos comunes internos y no directrices externas.
- Una red de ayuda.
- Ceremonias y celebraciones.

Infundir sentido implica actuaciones más tangibles; se consigue a través de la narración de historias, consignas, símbolos, repetición de objetivos, evaluación personal, gratificaciones, etc.

La segunda línea de investigación es todo aquello referido a la identidad de la organización, en donde se destaca la importancia de la adaptación cultural de la organización a cada circunstancia histórica a partir de los cuatro paradigmas mencionados: poder, función, tarea y persona.

La tercera aproximación al estudio de la cultura racional es la del comportamiento de la organización de Schein, para el que el análisis de la cultura exige el descubrimiento de los supuestos subyacentes, en torno a los cuales se forman los paradigmas culturales de un grupo. Existen, en este sentido, un conjunto de presunciones en toda organización, en función de las cuales se pueden inferir un conjunto de comportamientos del grupo en su conjunto y de sus individuos particularmente. Si se produce un cierto consenso sobre las presunciones siguientes, se trata de una cultura específica de dicho grupo.



- 1- *Presunciones de la empresa sobre sí misma y sobre su entorno.* Se trata de descubrir los estratos ocultos sobre la identidad corporativa y la relación que la empresa mantiene con su entorno. Más concretamente:
  - a) Qué identidad y función básicas tiene la organización: ¿quiénes somos como empresa? (tipo de producto, servicio, mercado, cliente, etc.), ¿qué misión tenemos?, ¿cuál es nuestra función social?
  - b) En qué entornos encuentra la empresa sus mayores oportunidades: en el económico, en el político, en el tecnológico, en el social, etc.
  - c) Qué postura se adopta ante esos entornos: de dominación, armónica, de sumisión.
  
- 2- *Presunciones de la empresa sobre la realidad y la verdad.* En función de las cuales orientará sus procesos de toma de decisiones.
  - a) De acuerdo con la presunción que se tenga de la realidad se pueden adoptar tres tipos de decisiones:
    - Las decisiones correspondientes a la realidad física, verificadas con datos objetivos (cuestiones de hecho).
    - Las decisiones correspondientes a la realidad social, verificadas mediante consenso (estados de opinión, costumbres, dogmas, etc.)
    - Las decisiones correspondientes a la realidad subjetiva verificadas a partir de experiencias igualmente subjetivas (opiniones personales, gustos, actitudes, etc.)
  - b) Los criterios de verificación de lo verdadero y lo real pueden pivotar entre el pragmatismo y el moralismo:
    - La tradición (“siempre se ha hecho así”).

- La moral (“hay que hacerlo porque está bien”).
- Los juicios de autoridad (“el presidente opina...”).
- La razón (“que el comité de expertos decida”).
- El debate (“ el resultado final es éste”).
- El ensayo-error (“probemos”).
- La ciencia (“la investigación aconseja hacerlo así”).

3- *Presunciones de la empresa sobre el tiempo y cómo se estructura.* El tiempo, igual que el espacio, puede tener un significado simbólico sobre el cual, y en función de la presunción correspondiente, se elaborarán nuevas presunciones. Por ejemplo, entre los ministros de un gabinete puede entenderse que quien más tiempo pasa junto al jefe del gobierno es el más importante, quien más capacidad de influencia tiene, etc. Otra presunción típica es atribuir al factor temporal una importancia muy superior a la de otros factores que no se tienen en cuenta (“cualquier tiempo pasado fue mejor”).

4- *Presunciones de la empresa sobre el espacio, su disponibilidad y su significado simbólico.* Como en el caso anterior, las presunciones sobre el espacio descubren importantes rasgos de identidad de las organizaciones y de sus miembros. Cuántas veces por ejemplo, el tamaño de un despacho encierra otro tipo de significado distinto al de la superficie objetiva. Al menos existen tres supuestos subyacentes sobre el espacio que conviene analizar:

- a) Disponibilidad: infinita, limitada, mínimamente disponible.
- b) Significado simbólico: el espacio como símbolo de jerarquía, igualdad, de privacidad.



- c) Normas de distancia: distancia correcta en las relaciones jerárquicas, íntimas, con terceros.

5- *Presunciones de la empresa sobre la naturaleza del género humano*, en lo que se refiere a:

- a) La naturaleza humana básica: los humanos son malos (perezosos, improductivos, etc.), buenos (trabajadores, generosos, etc.), neutros.
- b) La mutabilidad: los humanos son perfectibles.

6- *Presunciones de la empresa sobre la naturaleza de la actividad humana frente al entorno*. Se trata de averiguar la postura que los miembros de la organización adoptan ante el entorno. Existen tres actitudes:

- a) La activa o prometeica: el entorno y la naturaleza son dominables (orientación hacia el hacer).
- b) La reactiva o dionisiaca: los humanos están sometidos a la naturaleza, hay que admitirlo y disfrutar (orientación hacia el ser).
- c) La armoniosa o apolínea: los humanos están en la naturaleza y en ella deben desarrollarse (orientación hacia el ser en transformación).

7- *Presunciones de la empresa sobre la naturaleza de las relaciones humanas y cómo deben articularse éstas*. En cuanto a:

- a) La regulación de las relaciones humanas, puede encontrarse tres paradigmas:
- La linealidad (tradicción, jerarquía, familia).
  - La colateralidad y cooperación grupal (consenso y bienestar del grupo).
  - La individualidad y competencia (derechos y bienestar individuales).

b) La regulación del poder dentro de la organización, es posible encontrar seis modelos de comportamiento:

- La autocracia (“el que detenta el poder tiene derecho y deber de ejercerlo”).
- El paternalismo (“el autócrata debe ocuparse de los que no tienen poder”).
- La consulta (“todos pueden aportar algo a quien tiene que ejercer el poder”).
- La participación (“el poder debe ser compartido como mejor convenga a la empresa”).
- La delegación (“el poder debe ostentarlo quien tenga información y capacidad”).
- La colegiación (“el poder debe ser compartido por todos”).

El método anteriormente descrito es el sugerido por Schein para averiguar los supuestos subyacentes que constituyen la base de la cultura corporativa; ésta tiene una forma ni visible y otra que sí lo es: el comportamiento de la organización, cuyo estudio es la tercera vía de análisis del enfoque racional. (Villafañe, 1993)

### 2.2.3 Enfoque evolutivo.-

El principio básico del que parte este nuevo enfoque es que el desarrollo de los individuos, las organizaciones, los productos, los mercados, etc., están sujetos a las mismas leyes de evolución estructural. En cuanto a su desarrollo se refiere, la empresa pasa por cuatro fases evolutivas:

- 1- *Iniciación*, en la que se confunden personas y empresa; esta fase corresponde teóricamente con la cultura primaria, caracterizada por la iniciativa, la necesidad de implicar al personal, y el control de la transición entre la



iniciativa y la gestión. La crisis suele aparecer cuando el empresario no es capaz de abarcar toda la dimensión de la empresa.

2- *Consolidación*, cuando se establece la especialización por funciones, y se toman decisiones independientes en cada ámbito de la empresa; se establece la red jerárquica y las aptitudes intelectuales, las estructuras de la organización y los conceptos de estrategia sustituyen toda la dimensión de la empresa.

3- *Renovación*, que exige interdependencia y evolución consciente de las personas, la empresa y la organización. Esta evolución se caracteriza por:

- a) Un desarrollo discontinuo organizado en fases.
- b) Con una estructura propia de cada fase.
- c) Sujeto a desarrollos cada vez más complejos.
- d) Irreversible.

4- *Transformación*, o vuelta a las raíces pero con una visión empresarial mucho más elevada. Se identifica con la última fase del desarrollo empresarial, la cultura metafísica, en la que el principio que prevalece es el “espíritu” de la empresa, y cuyo *management* se caracteriza, desde el punto de vista operativo, por diferenciar funcionalmente e integrar organizativamente.

Las características propias de la cultura evolutiva son:

- a) Una gran interactividad entre los ámbitos y personas de la empresa.
- b) Las sinergías.
- c) Armonía social en el conjunto de la organización.

- d) La toma de decisiones por consenso, ya que prevalece el sentimiento sobre la acción.
  - e) Extremo valor de la calidad.
  - f) Equilibrio entre desarrollo personal y empresarial (autorrealización).
  - g) Alianzas y consensos informales.
  - h) Autorrenovación constante.
  - i) La “gestión evolutiva” reemplaza a la racional. Aquélla se caracteriza por:
    - El sentimiento y la sensibilidad organizativa.
    - Los procesos cobran más importancia que las estructuras.
    - La “arquitectura empresarial” sustituye a la organización formal.
    - La estrategia competitiva da paso a la “cooperativa”.
    - La proliferación de los círculos de calidad.
    - La planificación empresarial desemboca en la “evolución planificada”.
- (Villafañe, 1993)

#### 2.2.4 Enfoque metafísico.-

Este enfoque pretende descubrir, desarrollar y mantener el espíritu empresarial y convertirlo en energía material.

Existen tres requisitos para llegar a una cultura metafísica: la elaboración de una política corporativa metafísica a través del mito y el ritual, de la liturgia y los pactos, del espíritu y la cultura; en segundo lugar, la formulación de una estrategia capaz de transformar el espíritu en materia o energía (“viaje del espíritu”, como lo llama Owen) y, por último, la gestión de operaciones metafísicas, que tienen su más genuina expresión en las historias colectivas.



Este “viaje del espíritu” al que se refiere Owen, pasa por lo que él llama “espacio abierto”, una especie de fase transitoria entre el espíritu y la nueva cultura transformada o espíritu resucitado. Este tránsito tiene tres etapas:

- a) El *trabajo de duelo*, que se da cuando una organización rompe dolorosamente con el pasado y, además de pasar por una fase de negación de la nueva situación (si no existiera esta fase el cambio sería excesivamente traumático), se va definitivamente hacia la transformación corporativa.
- b) La *nueva historia*, es decir una narración contada por la dirección de la nueva empresa que una la visión actual con los héroes anteriores y que sea flexible, para ser cambiada en la nueva fase hasta que se haga definitiva. En este enfoque cultural el *mitógrafo* es un instrumento de la dirección metafísica muy importante que se acopia y organiza las historias para que éstas puedan servir de fuerza de cohesión; es una representación formal de la compañía basada en el mito y el ritual.
- c) La *celebración* de la resurrección, que debe ser formalizada con diversas liturgias que le aporten un significado definitivo.

### 2.2.5 Desarrollo empresarial y función cultural.-

Schein apunta tres fases canónicas en el desarrollo de una empresa en cada una de las cuales la cultura corporativa cumple una función, y existen, asimismo, unos mecanismos de cambio cultural propios de dicha fase. Estas etapas son:

Debilitamiento del sistema de prescripciones culturales.

Incorporación de un nuevo líder para dirigir el ritual con prescripciones

legitimadoras.

## A. Creación y primer desarrollo

El paradigma cultural resultante de la superación de esta etapa es la función, y es conceptualizada como una aptitud particular para diferenciar a la empresa del entorno y de otros grupos de acuerdo a sus propias presunciones sobre cómo adaptarse externamente y, a veces, sobre cómo relacionarse internamente; como el fundamento de la identidad de sus miembros (la cultura enseñada a los recién llegados y su compatibilidad puede servir como criterio de selección) y como el principal elemento de cohesión psicológica del grupo. Existen cuatro mecanismos de cambio propios de esta primera etapa:

- a) La evolución natural: Sigue dos caminos, uno hacia el desarrollo organizativo (diversificación, complejidad, diferenciación, integración y síntesis creativa) y otro hacia su adaptación al propio entorno en función de su actividad.
- b) La evolución terapéutica: La cultura cambia hacia una redefinición cognoscitiva de las causas que han provocado la crisis, generalmente con la ayuda de terceros.
- c) La evolución mixta: ¿Cómo puede una compañía joven cambiar su cultura sin perder su identidad? Colocando híbridos en los puestos claves (directivos partidarios del cambio e integrados en la cultura anterior).
- d) La revolución mediante terceros: Cuando se produce una crisis y la compañía incorpora a un líder profesional se produce, si el cambio tiene éxito, el siguiente proceso:
  - Debilitamiento del sistema de preservación cultural.
  - Incorporación de un nuevo líder para dirigir la crisis con presunciones igualmente nuevas.



- Conflicto entre partidarios de ambas culturas.
- Control de la crisis y desarrollo empresarial.
- Nuevas presunciones, nueva cultura.

### **B. Desarrollo y expansión.**

La función que cumple la cultura es incierta ya que, a veces, se encuentra incrustada en la estructura de la organización y no siempre es reconocible sino a través de eslóganes o anécdotas; pueden surgir subculturas que debilitarán la cultura y socavarán la identidad. En esta fase es posible dirigir el cambio cultural. Los mecanismos de cambio de las empresas en fase expansiva son:

- a) El cambio planificado: Cuando proliferan las subculturas debe promoverse la visión mutua y la redefinición de las metas de la compañía.
- b) La seducción tecnológica: La “contracultura tecnológica” se utiliza para preservar culturas que están siendo devoradas por el uso de nuevas tecnologías o, por el contrario, para evidenciar comportamientos culturales que deben ser revisados.
- c) El cambio escandaloso: Los desfases entre la “teoría expresa” – lo que la compañía dice que hace – y “la teoría en uso” – lo que realmente hace – pueden producir un escándalo, cuando trasciende la opinión pública, que provoca el cambio.
- d) El acrecentamiento: Consiste en la acumulación y progresión continuada de los cambios en el seno de la organización.

### C. Madurez y declive.

Cuando el agotamiento de los mercados y productos y la detención del crecimiento producen serias disfunciones en la cultura, los miembros de la organización encuentran en ésta el mecanismo de defensa y autoestima recordando etapas pasadas. Ésta es la principal función de la cultura. Respecto a los mecanismos de cambio, se pueden dar tres alternativas:

- a) El cambio coercitivo: Basado en la recusación de las viejas presunciones y la recompensa de la aceptación de las nuevas, acompañada, en todo momento, de una gran seguridad psicológica.
- b) La renovación: Es una redefinición cognoscitiva de la conducta de la organización, premiando el aprendizaje de los nuevos mitos y procedimientos. Este tipo de cambio exige:
  - Un líder del cambio.
  - Un nuevo destino para la empresa.
  - Un modelo de cambio cultural.
  - La ejecución de dicho modelo.
- c) La destrucción y el renacimiento: Implica la destrucción de la cultura y su renacimiento como nueva cultura.

Esta tipología de Schein sobre la relación entre los estadios de crecimiento y la función que la cultura ejerce en cada uno de ellos resulta, por su sencillez, más operativa metodológicamente, en comparación con el análisis cultural de Lessem que es más útil para describir las características culturales de unos estados de desarrollo que en algunos casos son más teóricos que reales. (Schein en Villafañe, 1993)



## 2.3. La dinámica de la cultura.-

Etkin y Schvarstein distinguen cuatro categorías de sistemas culturales en función de las características propias de cada organización y de su praxis cultural. Su tipología la componen cuatro pares dicotómicos de atributos básicos. (Etkin y Schvarstein en Villafañe, 1993)

### 2.3.1 Cultura **fuerte/débil**. Una cultura es fuerte en función de:

- a) La cantidad de los contenidos compartidos, para lo cual existe la posibilidad de elaborar un repertorio de valores de la organización que ayude a cuantificar la fortaleza de la cultura.
- b) El nivel de arraigo de esos mismos valores compartidos.
- c) La capacidad de orientar procedimientos y rituales a los integrantes de la organización y a los de otras organizaciones relacionadas con ella (clientes, proveedores, contribuyentes, etc.).

Es necesario señalar que la presunción según la cual toda cultura fuerte es una cultura mejor que otra débil, no se basa en ningún principio objetivo o cierto. En este sentido Schein señala que “la corrección así como la conveniencia o inconveniencia de la fuerza dependen de la correspondencia entre las presunciones culturales y las realidades ambientales”.

### 2.3.2 Cultura **concentrada/fragmentada**. Una cultura es concentrada en función de:

- a) La cantidad de grupos o componentes de la organización que comparten la cultura.
- b) El grado de centralización o descentralización de su gestión.

Una cultura fragmentada produce subculturas, las cuales, cuando la cultura es débil, pueden jugar un papel negativo dentro de la organización, porque provocan una pérdida de identidad y cohesión de la misma. Por el contrario, si la cultura es fuerte la organización gana en diversidad y se enriquece.

2.3.3 Cultura con tendencia al **cierre/a la apertura**. Tendencia que básicamente depende del grado de permeabilidad a los cambios del entorno (ideas, tecnologías, etc.).

2.3.4 Cultura **autónoma/refleja**. En función del grado de singularidad o imitación de sus rasgos y pautas culturales, Las empresas líderes se caracterizan por culturas muy autónomas y originales que son mimetizadas por otras culturas más reflejas de su entorno.

## 2.4 La relación con el entorno.-

La relación de una organización con el entorno es uno de los factores que más influyen sobre su cultura. Ésta permite grandes cambios con el medio o los impide. Cuando una cultura favorece la apertura al entorno, la organización recibe nuevas influencias y suele ser más propensa al cambio y, consecuentemente, a la innovación; si la cultura se desarrolla de espaldas al entorno el resultado suele producir un control interno muy acusado y una gran disciplina.

Según Burke, citado por Villafañe, las empresas se caracterizan por estas cuatro lógicas o mentalidades resultantes de estos ejes:

2.4.1 Apertura al entorno/aislamiento del entorno.

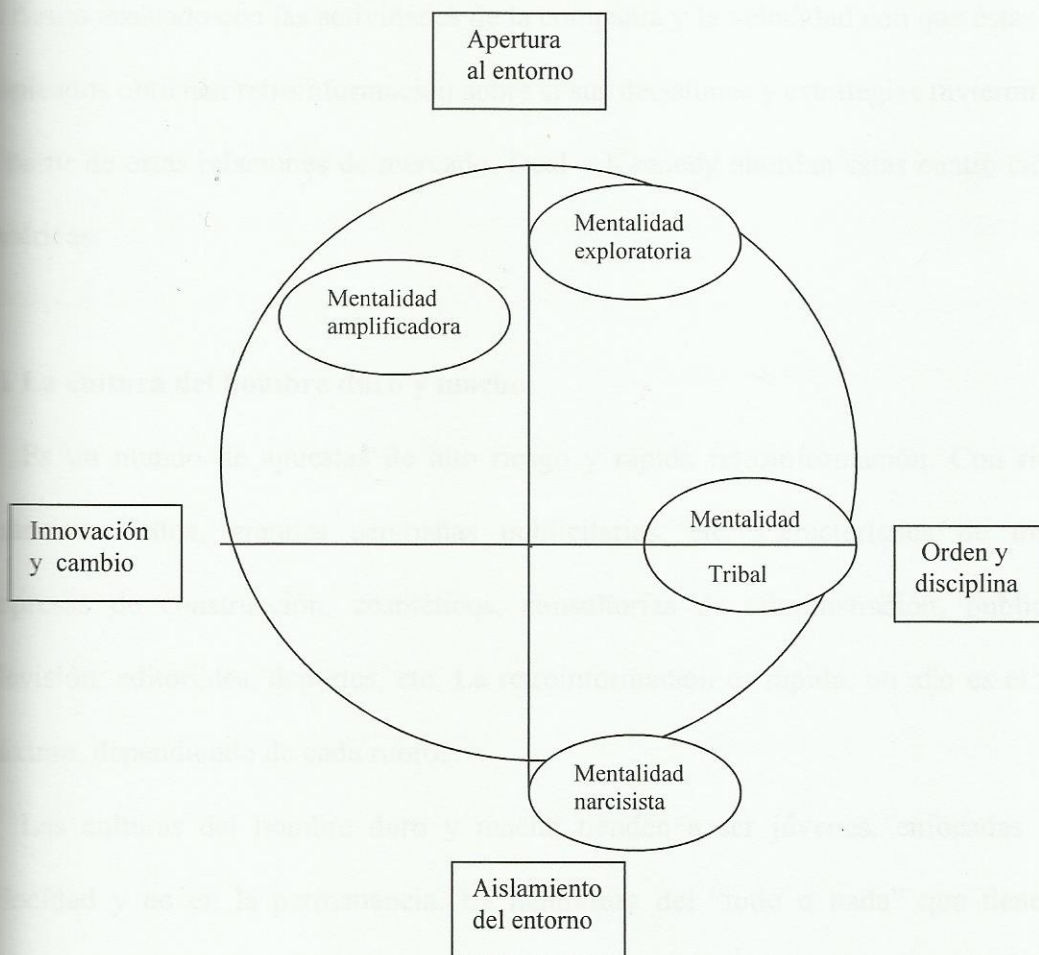
2.4.2 Innovación y cambio/orden establecido y disciplina.



- a) La mentalidad narcisista se sitúa en el cuadrante limitado por el aislamiento del entorno y la disciplina. Se caracteriza por:
- Ser aislacionista.
  - La defensa del *status quo*.
  - Los valores de supervivencia.
  - El rechazo a la acusación.
  - La búsqueda de la inmutabilidad.
- b) La mentalidad tribal se encuentra entre la apertura y el aislamiento del entorno y en el hemisferio de la disciplina. Sus características más notables son:
- El orden interno.
  - El respeto a la jerarquía.
  - El conformismo.
  - La pirámide profesional.
  - Una gestión puritana.
- c) La mentalidad exploratoria se caracteriza por una gran apertura al entorno, donde encuentra sus principales oportunidades y está ubicada en el hemisferio de la disciplina. Sus propiedades son:
- La agresividad.
  - La competitividad.
  - La voluntad personal.
  - La iniciativa y autonomía.
  - Las relaciones.

d) La mentalidad amplificadora surge en el cuadrante limitado por el cambio y la innovación y la apertura al entorno. Los rasgos que mejor la definen son:

- La máxima importancia del proyecto de empresa.
- Un management diferenciador.
- La innovación.
- La búsqueda de una solución global a los problemas.
- El espíritu de aventura.





### 3. Las cuatro culturas genéricas de Deal y Kennedy.-

Deal y Kennedy, por su parte, consideran que la mayor influencia que puede recibir la cultura de una compañía proviene del ambiente social y de negocios más amplio en que opera. Después de examinar numerosas organizaciones y sus ambientes, afirman que la mayoría de ellas puede clasificarse en cuatro categorías o tipos generales de culturas. Estas categorías están determinadas por dos factores del mercado: el grado de riesgo asociado con las actividades de la compañía y la velocidad con que éstas y sus empleados obtienen retroinformación sobre si sus decisiones y estrategias tuvieron éxito. A partir de estas relaciones de mercado, Deal y Kennedy abordan estas cuatro culturas genéricas:

#### 3.1 La cultura del hombre duro y macho:

Es un mundo de apuestas de alto riesgo y rápida retroinformación. Con riesgos financieros altos, grandes campañas publicitarias, etc. Característica de muchas empresas de construcción, cosméticos, consultorías de administración, publicidad, televisión, editoriales, deportes, etc. La retroinformación es rápida, un año es el plazo máximo, dependiendo de cada rubro.

Las culturas del hombre duro y macho tienden a ser jóvenes, enfocadas en la velocidad y no en la permanencia. La naturaleza del “todo o nada” que tiene este ambiente fomenta los valores necesarios para asumir el riesgo y la creencia de que “podemos lograrlo”. Los lemas de estas empresas reflejan el valor de lo mejor, lo más grande.

Las personas que mejor sobreviven en esta cultura son las que necesitan arriesgarse, las que pueden tolerar los riesgos en donde se juegan el todo por el todo, porque necesitan retroinformación inmediata. Este es un mundo individualista, estas personas no encuentran ninguna ventaja en ser partes de un equipo; su meta es convertirse en estrellas. Los héroes proscritos son la norma de estas culturas.

Los empleados diseñan rituales que tienden a protegerlos de los caprichos del ambiente. Estos rituales son sólo una cubierta de protección utilizada para desacelerar la rutina del trabajo y darles a los empleados una sensación de seguridad. A la larga, estos rituales se convierten en supersticiones en esta cultura, ayudan a los individuos a creer que pueden, de hecho, hacer lo que se supone que hagan.

Las culturas de las estrellas hacen progresar sus industrias usando los rituales de vinculación y de solución de problemas, y mediante valores que sostienen que asumir riesgos sensatos es una virtud, y confiar en que lo seguro es un pecado imperdonable.

La fuerza misma de esta cultura es su debilidad. El énfasis que ponen los individuos duros en una retroinformación rápida desvía los recursos de las inversiones a largo plazo y, por tanto, no se cede ningún valor a la persistencia a largo plazo. La competencia por convertirse en estrellas es tan intensa que se olvidan de las virtudes de la cooperación. Esta cultura hace a un lado la habilidad de aprender de los errores cometidos. Las culturas duras fomentan la inmadurez porque toleran las rabietas. El resultado de todo esto es una cultura que premia a los individuos que son temperamentales y supersticiosos. Debido a la alta rotación de personal creada por las personas que fracasan a corto plazo, la estructuración de una cultura cohesiva y vigorosa es muy difícil en este ambiente de individuos duros. (Deal y Kennedy, 1985)



## 3.2 La cultura “trabaje mucho, juegue mucho”

Este es el mundo hiperactivo y benévolo de las organizaciones de ventas, bienes raíces, compañías de computación, distribuidores de automóviles, etc., Los empleados de estas compañías viven un mundo de pequeños riesgos, ninguna venta por sí misma significa éxito o fracaso. La retroinformación es frecuentemente muy rápida. La actividad lo es todo, siempre que los empleados persistan, el trabajo se realiza. El éxito es producto de la persistencia.

Los valores primordiales se centran en el cliente y la satisfacción de sus necesidades. Los héroes de esta cultura son los supervendedores, miden el valor de su actividad por volumen. Son personas amistosas, parranderas y joviales, además, es el equipo el que vence al mundo, porque no hay un individuo que constituya por sí solo la diferencia; el equipo produce volumen.

Esta cultura goza de juegos vigorosos, las competencias, las juntas, los ascensos, convenciones, etc. Cualquier cosa que mantenga alto el nivel de motivación. El lenguaje es parte importante de los rituales del negocio en la cultura de quienes trabajan mucho.

Este ambiente es ideal para personas activas que prosperan con una retroinformación rápida y tangible. Una de las desventajas de la acción es que el volumen puede desplazar a la calidad, aquí se manifiesta la falta de reflexión o atención de esta cultura. Cuando estas empresas se ven en dificultades, normalmente buscan soluciones rápidas, tienden a una perspectiva a corto plazo. Pueden sufrir de una rotación de personal dramática cuando sus fuerzas de ventas se desilusionan y desmoralizan fácilmente. Esta cultura requiere de una energía que decae con la edad, generalmente las integran personas jóvenes que buscan un lugar para probar su valor.

(Deal y Kennedy, 1985)

### 3.3 La cultura “apuesta la compañía”

La vida en esta cultura significa un régimen de alto riesgo y retroinformación lenta. Dentro de esta cultura están las empresas petroleras, compañías mineras, bancos de inversión, etc. En lugar de arriesgar sus carreras personales, los apostadores corporativos a menudo arriesgan el futuro de toda la compañía. La importancia que tiene el tomar decisiones correctas fomenta un alto sentido de reflexión.

El ritual primordial de esta cultura es la junta de negocios. Aunque en ella pueden estar presentes personas de todos los niveles de la empresa, sólo la alta dirección tiene derecho a hacer uso de la palabra y la toma de decisiones se hace de arriba hacia abajo. Los valores de esta cultura se concentran en el futuro y en la importancia de invertir en el

Nadie triunfa como apostador a menos que tenga mucho carácter y confianza en que apoyarse durante el período de prueba. Las personas que lo logran tienen energía para tolerar la ambigüedad durante mucho tiempo, con poca o ninguna retroinformación. Los sobrevivientes respetan la autoridad y la competencia técnica. Las figuras heroicas suelen ser héroes refrenados, personas a quienes se ha despedido o arrinconado, pero que siguieron trabajando en un gran proyecto hasta que se convirtió en realidad. Estos héroes proporcionan apoyo psicológico durante las épocas difíciles.

Uno de los componentes del éxito en esta cultura es compartir conocimientos que ha costado mucho tiempo adquirir, de manera que los apostadores dependen mucho de otros y se tratan con una cortesía infinita.

Estas culturas conducen a inventos de alta calidad y avances científicos importantes; ayudan a progresar la economía del país, pero debido a su perspectiva a largo plazo, son vulnerables a las fluctuaciones a corto plazo de la economía. (Deal y Kennedy, 1985)



### 3.4 La cultura del proceso

Es aquí donde el riesgo es bajo y la retroinformación lenta. Son generalmente compañías de seguros, de servicios financieros, o farmacéuticas. Aquí los riesgos financieros son bajos: una sola transacción no significaría ni el éxito ni el fracaso de la compañía o de sus empleados. Los empleados no reciben casi nada de retroinformación, esto los fuerza a concentrarse en cómo hacer su trabajo y no en lo que hacen. Las personas que trabajan en esta cultura tienden a desarrollar una mentalidad de "protegerse las espaldas".

Los valores de esta cultura se centran en la perfección técnica, convirtiendo en una ciencia la averiguación de los riesgos y la identificación de las soluciones. Las personas más apreciadas en esta cultura son las que intentan proteger la integridad del sistema antes que la propia. Son ordenados puntuales y detallistas y sobreviven gracias a su memoria.

Como estas organizaciones son con frecuencia vulnerables a los caprichos políticos, la habilidad para sobrevivir a una o dos tormentas se convierte en una característica heroica. Los héroes tenaces salen ganando con frecuencia cuando los vientos políticos cambian y las cosas mejoran. Para algunos empleados los héroes son a menudo las funciones, no los individuos.

Los rituales se concentran en los patrones de trabajo y hay mucha discusión con respecto a estos asuntos. La reorganización se convierte en candidato vigoroso para el ritual más importante en la cultura del proceso, pero también son importantes las ceremonias de jubilación. Las personas de esta cultura prestan mucha atención a los títulos y las formalidades. Sus jerarquías, rígidamente estructuradas, semejan mucho a un sistema de clases.

A estas empresas se les culpa de gran parte de lo que anda mal en el mundo moderno. Son creaciones especiales diseñadas para adecuarse a circunstancias especiales. Una buena cultura del proceso asegura, de varias maneras, de que el mundo funcione bien para las estrellas, los trabajadores-jugadores y los apostadores. (Deal y Kennedy, 1985)

Cada una de estas culturas tiene características distintas con respecto a la vestimenta, el lenguaje, los rituales de saludo y los rituales con los compañeros de trabajo. Estas características los diferencian dentro y fuera de sus lugares de trabajo.

Existen numerosas maneras de clasificar las culturas organizacionales, pero ningún método es capaz de definir, con exactitud, el tipo de cultura de una determinada empresa. Estos enfoques son aproximaciones generales, que pueden servir de guía al momento de clasificar una cultura. Pero cada cultura organizacional es tan particular como cada organización y vale la pena destacar que existen tantos tipos de culturas como organizaciones en el mundo.

Una cultura organizacional se puede clasificar según diversos enfoques, entre ellos los mencionados: según la ideología de la organización, el desarrollo empresarial, la dinámica de la cultura, su relación con el entorno y sus criterios característicos. Es posible que la cultura de una organización no se adecue a ninguna de estas tipologías, sin embargo, sus características se acercarán más a un tipo de cultura que a otro y se asemejará más a un modelo que a los demás.

La utilidad de estos enfoques no es la determinar con exactitud qué tipo de cultura es el que tiene una determinada organización, sino a qué tipo o modelo de cultura se asemeja más y por qué.



## CAPÍTULO III:

### Diagnóstico de la Cultura Organizacional

#### I. Introducción.

El diagnóstico de las culturas organizacionales es sumamente reciente. Si bien puede reconocerse estudios al respecto, éstos están más bien interesados en comprender diseños organizacionales y cómo éstos eran afectados por variables culturales, antes que en tener un concepto para la cultura propia de cada organización. Es así como el estudio de culturas organizacionales se difunde recién en la década de los 80'. Aunque el tema es relativamente nuevo, comienza a popularizarse. En efecto, las demandas por este tipo de diagnóstico se generalizan: el mundo se encuentra sometido a un cambio de proporciones y velocidad sorprendentes. (Rodríguez, 1995)

Según Claudio Fuchs, descifrar la cultura de una organización se hace necesario, especialmente cuando se acerca a un punto de inflexión en la curva de desarrollo, cuando hay un cambio de fase formativa a la vida media y de ésta a la madurez y/o cuando se requieren cambios en los mercados o entornos de la organización. Aunque las creencias y principios valóricos estén explícitamente formulados y las normas culturales, los ritos y otros artefactos culturales sean visibles (existencia de un credo escrito y publicado, un folleto explicativo, etc.), la alta dirección debiera abordar la tarea de realizar un diagnóstico o auditoría cultural, en cada inflexión de la curva de crecimiento y alteración ambiental.

Este proceso de auditoría cultural o diagnóstico debe contestar preguntas sobre las principales creencias sustentadas y que se traducen en conductas y decisiones sobre

objetivos de la organización, sobre capacidades y competencias distintivas, sobre guías relativas a sus productos y mercados y sobre la administración de sus empleados. Una auditoría efectiva de la cultura no puede ser delegada, debe involucrar a sus gerentes incluyendo al ejecutivo principal. Deben comprometer su pensamiento y su tiempo durante varios días, para contestar preguntas individualmente y luego para discutir las con sus pares y colegas en busca de un consenso. Deben, gradualmente, a través de este proceso, hacer visibles la barrera invisible de la cultura; reteniendo creencias útiles y desechando las que dificultan la adaptación y el cambio estratégico. (Fuchs, 1997)

El estudio diagnóstico de la cultura de una organización es probablemente uno de los temas más apasionantes y difíciles de la investigación organizacional. Por tratarse de un tema de suyo complejo y por ser sumamente reciente la investigación acerca de él, todavía no se han elaborado metodologías definitivas. Entre los diversos tipos de diagnóstico hay diferencias, el investigador deberá decidir en cada caso cuál resulta más conveniente.

La mayoría de los métodos son muy largos y absorbentes de tiempo y dinero, por lo que es necesario decidir sobre la base de la disponibilidad de tiempo y dinero que tenga la organización.

## **2. Variables de análisis de la Cultura Organizacional.**

La cultura, aunque sólo se defina superficialmente, ejerce una fuerte influencia en el comportamiento de la empresa a través del tiempo. Esa influencia es predecible. Los directores generales y los altos gerentes pueden interpretar una cultura para detectar prontamente señales de alarma, según las cuales hay empleados que no están sincronizados con los propósitos de su negocio. Los analistas de inversiones pueden



referirse a las culturas para hacer sus predicciones con más precisión. Aún los ejecutivos que están buscando nuevas oportunidades harían bien en moldear sus personalidades adecuándolas a la de una compañía. (Deal y Kennedy, 1985)

### **3. Metodología de estudio diagnóstico de la Cultura Organizacional**

Aunque cualquier análisis superficial corre el riesgo de ser incompleto, o de estar equivocado, es sorprendente lo que puede aprenderse en poco tiempo sobre la cultura de una empresa. Esto, utilizando las técnicas en que confían los consultores. El proceso empieza en la superficie y prosigue hacia adentro, hacia el inconsciente de la compañía. Éstas son las indicaciones para seguir el camino que sugieren Deal y Kennedy:

#### **3.1 Estudiar el escenario físico.**

La inversión en un edificio la hace la alta gerencia, o por lo menos, la supervisa. Muchos de ellos saben que los edificios los van a sobrevivir; así que tratan de crear un escenario que exprese algo ante el mundo, deliberadamente o no, respecto de su compañía.

Una organización que está orgullosa de sí misma y de su cultura, refleja este orgullo en su ambiente. En todo el mundo hay muchas ciudades que muestran con orgullo el edificio de IBM: una expresión limpia y brillante de una orgullosa empresa, pero éste es sólo un ejemplo.

La congruencia entre los locales también es importante. Contrastando locales se puede hacer un examen ligeramente más útil de la cultura organizacional. En la actualidad no es raro que las oficinas centrales de una empresa tengan apariencia

delegante. Después de todo, los altos ejecutivos saben atenderse bien. Pero es necesario ver si los locales divisionales son congruentes con las normas de las oficinas centrales. Debe buscarse también congruencia entre las diversas clases de empleados. Departamento por departamento, los distintos escenarios físicos indican la actitud que tiene la compañía respecto de las diversas clases de empleados.

La cultura es un fenómeno humano. Las empresas culturalmente vigorosas se interesan en su personal y se esfuerzan por que se les trate bien. Las discrepancias por la forma en que se disponen los sitios de trabajo para diferentes clases de empleados es señal segura de una cultura débil o fragmentada. (Deal y Kennedy, 1985)

### 3.2 Leer lo que la compañía dice sobre su cultura.

Lo que la organización dice de sí misma, los informes anuales, los balances trimestrales, los boletines de prensa, los comentarios hechos a los analistas financieros, todo esto revela más de lo que se podría esperar.

Las empresas que tienen una cultura vigorosa reconocen la importancia de sus valores y de sus empleados, de modo que continuamente lo informan al mundo. En cambio, las compañías con culturas débiles o fragmentadas, hacen mucho ruido hablando del negocio y de su rendimiento, como si operaran sin la ayuda de manos humanas.

Se debe verificar cuidadosamente lo que la compañía dice de sí misma, para ver si es congruente. Muchas veces es posible revisar lo que la organización expresa de sí misma durante algún tiempo y observar cómo evoluciona su cultura, un procedimiento llamado análisis de contenido. Se puede ver cuántas veces se repite una frase o un dogma particular en un informe anual. Es sorprendente que un análisis tan simple como este muestra una clara tendencia en la evolución de lo que la empresa cree de sí misma.



Sin embargo, las declaraciones publicadas sólo son un indicio de las características de la cultura, y no muy definitivo. Con frecuencia la gerencia dice que cree en ciertas cosas, pero si se revisan con esmero otros indicios, se ve que estas creencias sólo son “de fuentes para afuera”. (Deal y Kennedy, 1985)

### 3.3 Analizar la forma en que se recibe a los desconocidos.

Es importante ver de qué manera se enfrenta a los desconocidos en cuanto llegan al área de recepción de una compañía, si ésta es formal o informal; calmada o dinámica; elegante o indefinida, etc. Cualquiera sea el caso, debe suponerse que refleja los valores de la cultura.

En el caso de la recepcionista, su apariencia y actitud son sumamente importantes y reflejan claramente cómo se hace el trabajo en la empresa. En una compañía que esté muy consciente del servicio, probablemente reciban el abrigo y ofrezcan un café al desconocido. En un ambiente burocrático, es probable que éste tenga que tolerar un elaborado procedimiento de firmas y registros. En una compañía de tipo “macho”, es posible que no le presten atención y deba esperar mucho tiempo. Mientras se espera, es importante ver si el trato es el mismo para con todas las personas que ingresan en la compañía.

Al examinar una cultura, generalmente se conversa con la recepcionista, se le pregunta cómo es la compañía y si es un buen lugar para trabajar. La forma en que contesta las preguntas es importante, porque son respuestas ensayadas. Si la recepcionista se detiene a hablar maravillas y oportunidades que la compañía le ofrece, la impresión que da es diferente a si dice que es un trabajo estable y le queda cerca de su casa. (Deal y Kennedy, 1985)

### 3.4 Entrevistar al personal de la compañía.

En casi toda organización, un empleado que lleva unos cuantos meses de trabajar en ella, puede contestar adecuadamente. Lo que se busca son percepciones conceptuales e incompatibles. Al establecer un patrón de diagnóstico, las preguntas son las siguientes:

- Hábleme de la historia de la empresa. ¿Cómo empezó? Muchas veces los hechos que narran, si se verifican, están equivocados, pero comunican la mitología de la organización tal como la entienden (y como les fue transmitida).
- ¿Por qué tiene éxito la compañía? ¿Cómo se explica su crecimiento? Los empleados hablan de lo que consideran importante en la organización. Quizás esencialmente no tengan razón, pero reflejan sus impresiones de lo que la cultura considera valioso.
- ¿Qué tipo de personas trabaja en la empresa? ¿Quiénes son los que van a progresar a la larga? Como la cultura es fundamentalmente un fenómeno humano, las personas hablan con más elocuencia cuando caracterizan a sus compañeros de trabajo. Lo que describen es la imagen que ellos se forjan sobre un héroe de la cultura.
- ¿Qué clase de lugar es este para trabajar? ¿Cómo transcurre un día ordinario? ¿Cómo se hacen las cosas? Las respuestas generalmente describen los rituales, las juntas y los procedimientos importantes. Puede estar uno seguro de que se toman muy en serio todos estos elementos. (Deal y Kennedy, 1985)



### **3.5 Observar lo que el personal hace con su tiempo.**

Lo que las personas hacen con su tiempo está determinado por lo que consideran valioso. Una buena medida de la cohesión de la cultura resulta al comparar lo que los empleados dicen y lo que hacen. (Deal y Kennedy, 1985)

Luego de recabar estos indicios es más fácil saber en qué dirección se mueve la empresa. Si por ejemplo, una cultura está dirigida hacia adentro, si todas sus creencias, sus héroes y sus rituales se relacionan con asuntos internos, entonces se puede predecir que su reacción ante los sucesos que ocurran fuera, en el mercado, será lenta. Esto justifica un detallado examen del crecimiento de la compañía para ver si éste es real o aparente.

Si un analista de inversiones conoce la cultura corporativa, tendrá una percepción importante de los propósitos de una compañía.

### **4. Diagnosticar la cultura desde el interior.**

Desde el interior de una compañía se puede diagnosticar una cultura con más profundidad y precisión. La objetividad es de gran importancia, ya que resulta fácil analizar las fallas de la competencia, por lo que es necesario establecer una distinción al analizar la propia compañía.

Para ser observadores de la propia cultura, es necesario abstenerse de formar juicios de valor sobre lo que es o no importante, limitarse a observar las cosas tal como son, no como creemos que debieran ser, y recordar que los patrones tienen sutilezas. La cultura versa sobre las personas, por lo que las conversaciones con éstas tienen mayor valor que muchas investigaciones.

Algunas herramientas que pueden ser útiles para ser observadores de la propia cultura son las siguientes:

- Comprender cómo se progresa en la senda de las carreras de los empleados  
Las percepciones que los empleados tengan de lo necesario para progresar, son las que principalmente dan forma a las creencias de la cultura.
- ¿Cuánto tiempo permanecen en sus puestos los empleados, particularmente los de la gerencia media?

Una permanencia breve significa que los empleados quieren lograr sus propósitos pronto y que no optan por actividades de mayor duración en las que la compensación será a largo plazo.

- Examinar el contenido de lo que se discute o escribe.

Los memorandos dicen más de lo que las personas creen. Además, las juntas no siempre expresan lo que realmente pasa en ellas, es necesario examinar los resultados más que los propósitos de una junta. Esto sirve para darse cuenta de que la cultura dedica su tiempo a lo que más aprecia.

- Prestar especial atención a las historias y anécdotas que circulan por la red cultural

Cuando las personas quieren compartir sus experiencias, las relatan contando historias y anécdotas. Éstas son muy significativas. El clasificarlas y analizarlas puede aportar mucha información para quien analiza la cultura de la compañía. (Deal y Kennedy, 1985)



## 5. Elementos de riesgo: Los síntomas de que la cultura está en dificultades.

Aquellas culturas que tienden a estar en problemas son débiles y carecen de algunas o todas las características de las culturas vigorosas, en particular:

- Las culturas débiles carecen de creencias y valores claros en cuanto a la forma de lograr el éxito en su negocio; o
- Tienen muchas de estas creencias, pero no pueden ponerse de acuerdo sobre cuáles son las más importantes; o
- Las diferentes partes de la compañía tienen características que son fundamentalmente diferentes.
- Los héroes de la cultura son destructores o desorganizadores y no se basan en un entendimiento común sobre lo que es importante.
- Los rituales de la vida cotidiana son, o desorganizados – y en este caso, cada quien hace lo que quiere – o francamente contradictorios.

Si bien estos son síntomas muy preocupantes al interior de una cultura débil, los más importantes son los siguientes:

- Un enfoque hacia el interior: Cuando una cultura se dirige hacia adentro, la organización está en mucho peligro en el mercado. Casi siempre es cuestión de tiempo antes de que el rendimiento económico de la empresa empiece a sufrir.
- Un enfoque a corto plazo: Si todo el tiempo y la atención de una compañía están dirigidos hacia el logro de metas a corto plazo; las operaciones sostenibles no reciben apoyo.

- Problemas de estado de ánimo: Las personas descontentas se van. Por tanto, uno de los indicadores a observar es el cambio de personal, inevitable en parte, pero si es demasiado alto o muestra una tendencia a aumentar, indica que algo no está bien en la cultura. Esto puede suceder en una sección o en toda la compañía.
- Fragmentación e incongruencia: Una señal de este problema es la existencia de distintas formas de vestir y hablar, ambientes físicos diferentes, hábitos de trabajo y rituales diferentes. Las culturas fragmentadas no se coordinan convenientemente cuando es necesario que lo hagan. La toma de decisiones se hace más difícil y esto produce frustración y se apaga la motivación, con lo que el desempeño se ve, inevitablemente, afectado.
- Estallidos emocionales: Cuando una cultura es débil, los empleados se atemorizan y su temor se expresa en arranques emocionales en su lugar de trabajo, como la censura de las políticas de la compañía en una junta, o en expresiones visibles de ira, o a través de síntomas de desintegración en sus asuntos personales. Cuando esto se manifiesta en una empresa, generalmente es porque hay algo que marcha mal en su cultura. (Deal y Kennedy, 1985)

Dentro de una misma compañía existen diferencias culturales según cada departamento, surgen subculturas lo que no es necesariamente negativo. Pero ¿Cuándo estas diferencias se convierten en un problema para la cultura general de una compañía?

Hay varias señales de dificultades que es necesario vigilar:

- Cuando una subcultura crece hacia adentro: Esto ocurre cuando no hay un intercambio formal o informal entre ellas, empiezan a operar en detrimento de la empresa en general.



- Cuando surgen a la superficie los choques entre las subculturas: Esto es cuando cada una intenta públicamente minar la posición de las demás. Es deseable una sana tensión entre las culturas, pero cuando se torna muy pronunciada y se vuelve nociva, puede significar un problema.
- Cuando las subculturas se vuelven exclusivas: Cuando asumen requisitos de clubes exclusivos y ponen restricciones para pertenecer a ella y rituales propios. Las empresas funcionan mejor cuando todos los empleados trabajan unidos, no cuando un grupo pone sus intereses por sobre los de los demás.
- Cuando los valores de la subcultura tienen mayor prioridad que los valores compartidos de la compañía: Esto sucede cuando las subculturas empiezan a ponderar sus creencias por considerarlas superiores a los dogmas generales de la empresa. (Deal y Kennedy, 1985)

Una de las partes más difíciles del diagnóstico y el manejo de una cultura es encontrar el equilibrio entre las diferencias legítimas de las subculturas y los elementos genuinos y deseables de la cultura de la organización como un todo.

El diagnóstico cultural les proporcionará a los gerentes un conocimiento del estado de la cultura, en especial indicando si es débil o vigorosa, si está concentrada o fragmentada. Dado este conocimiento, el gerente puede afinar el enfoque de sus esfuerzos gerenciales. (Deal y Kennedy, 1985)

## Capítulo IV:

### El Cambio de la Cultura Organizacional

#### I.- Introducción al concepto de Cambio.-

El cambio se ha convertido en una actividad tan regular en el mundo de los negocios, que las compañías que permanecen inmutables se vuelven repentinamente sospechosas. El cambio y la apariencia de adaptación se han convertido para muchas compañías en un espectáculo deslumbrante que mantiene la apariencia de modernismo y vitalidad.

Cuando la imagen de una organización empieza a fallar, un nuevo director general o una reorganización importante significarán nuevas iniciativas y energías. Las dudas sobre la contabilidad o sobre la integridad fiscal pueden desaparecer instalando procedimientos de contabilidad computarizados. Las corporaciones cambian no sólo para mantenerse al día con los cambios tangibles de la tecnología o con el ambiente de los negocios; en la actualidad cambian porque eso es lo que se espera de ellas.

El cambio siempre amenaza a una cultura. Las personas se apegan fuertemente a los héroes, las leyendas y los rituales de la vida diaria, a la alharaca de los espectáculos extravagantes y a las ceremonias: a todos los símbolos y decoraciones escénicas de su lugar de trabajo. El cambio dismantela estas relaciones y deja a los empleados confundidos, inseguros y frecuentemente enojados. Por ejemplo, la simple instalación de un sistema computarizado de inventarios puede alterar en forma dramática los rituales del trabajo y provocar una gran ansiedad. Debido a estas barreras que la cultura opone al cambio, lograr un cambio efectivo, real y duradero requiere mucho tiempo, es costoso, difícil y arriesgado; en resumen: no siempre es buena idea.



Muchas veces las barreras culturales se pasan por alto. Los nuevos directores pueden realinear sus organizaciones, pero durante el proceso, quizá destruyan sin saberlo héroes que los empleados han venerado desde que se fundaron las compañías. Es posible que una revisión estratégica lance una nueva estrategia comercial, o una nueva adquisición, pero descuida el hecho de que estas nuevas iniciativas minan valores importantes que han guiado a la empresa durante muchos años. A menos que se pueda hacer algo para reducir esta amenaza y proporcionar apoyo durante la transición de lo antiguo hacia lo nuevo, la fuerza de la cultura anterior puede neutralizar y mutilar el cambio propuesto. (Deal y Kennedy, 1985)

Muchas veces se subestima el tiempo requerido para lograr un cambio real y duradero en una organización. Cuando se habla de cambio en la organización o en la cultura, se trata de cambios reales en el comportamiento de los empleados de toda la organización. Los empleados deben identificar nuevos héroes que les sirvan de modelo para los papeles que han de desempeñar; contarán historias diferentes para explicar lo que está ocurriendo a su alrededor; dedicarán su tiempo en forma diferente día a día, haciendo cuentas distintas, haciendo preguntas diferentes, llevando a cabo diferentes rituales de trabajo; y este comportamiento debe estar presente en toda la compañía, involucrando virtualmente a todos los miembros de la organización. Este tipo de cambio cultural profundamente arraigado es el que requiere de mucho tiempo para llevarse a cabo.

A este tipo de cambio se puede llegar por diversas razones o necesidades, ya sea por una nueva orientación a la mercadotecnia, o lograr más efectividad en los costos, etc., estos cambios suponen una clase de transformación cultural.

En un mundo que se mueva con tanta rapidez como en el que vivimos actualmente, en cambio seguirá siendo un hecho de la vida. A este hecho es necesario

lograr un concepto: lograr el cambio de la cultura es la parte difícil del cambio. Cuando un cambio es tomado en serio, se debe considerar que será necesario luchar con la cultura de la organización.

Se habla de cambiar la cultura en la empresa, que la privatización de empresas y servicios públicos requieren un cambio cultural, que la apertura a los mercados requieren de la industria un cambio cultural. Los cambios del mercado, la tecnología y la sociedad, exigen una adecuación por parte de las organizaciones para satisfacer las necesidades del medio y de sí mismas, para sobrevivir, evolucionar y desarrollarse y no morir en el intento.

Pero, ¿se puede realmente cambiar la cultura de una organización? La experiencia y la literatura sobre el tema indican que sí, pero lo que se cambia o puede cambiar realmente son conductas, que si bien pueden ser hábitos o tradiciones incorporadas en normas de aplicación cotidiana, están avaladas en valores y creencias culturales, las cuales se hacen muy difíciles de cambiar. (Fuchs, 1997)

Son hábitos y conductas fuertemente arraigados los que hay que cambiar y esto se logra cuando se exigen resultados, sin que se hagan cosas diferentes, sino que se logran las cosas que siempre se habían predicado, pero sólo excepcionalmente se habían hecho. (Druker en Fuchs, 1997)

Kilmann considera que para poder luchar en un entorno competitivo, deberán ser erradicados una serie de vicios, entre los que destaca, primero, el de pensar que la organización va a cambiar con unos individuos fijos, hagan lo que hagan de por vida; segundo, el de suponer que la creatividad y el riesgo no son necesarios; tercero, el de defender la inexistencia de cualquier tipo de conflictos, el miedo tradicional al conflicto; cuarto, el de mantener distintas fracciones en la empresa sin que se dé una visión



corporativa de ella. El alto ejecutivo tendrá que comprender que en el mundo competitivo actual estos cuatro aspectos ya no se sostienen.

Después de cumplirse este primer paso, Kilmann señala como segundo el de conseguir un nivel de participación muy alto dentro de la empresa, basándose en discusiones en las que no han de estar presentes los altos ejecutivos. Destaca la importancia de ser muy receptivos al cambio, para actuar así de una manera más eficaz y perder el miedo al conflicto posible. (Kilmann en Orrantia, 1997)

A partir de aquí, señala que se trata de saber cuál será el nuevo comportamiento de la empresa, es decir, su nueva cultura, destacando la diferencia entre lo que era la vieja cultura y lo que se deberá hacer, con la participación de cada grupo en la discusión sobre el esfuerzo a realizar cuando se cumplan los nuevos comportamientos y haya que dejar atrás los viejos.

El último paso será reconocer el apoyo de los ejecutivos de la empresa al cambio cultural y discutir la escala de sanciones e incentivos acordes con esta nueva cultura de la empresa.

Hay que tener presente, según Kilmann, que gran parte de la fórmula del éxito se puede resumir en un aprovechamiento del enorme potencial que subyace en la propia empresa, para lo que muchas compañías deberán “remover las barreras del pasado”. La era de la reestructuración empresarial ha finalizado, dando paso al comienzo de la era del control corporativo, a cuyo reto se tendrán que enfrentar los directivos, percatándose de que compiten también en un nuevo mercado. (Kilmann en Orrantia, 1997)

## 2.- Factores para decidir un cambio Cultural.-

La cultura es la barrera más importante para el cambio, mientras más fuerte es la cultura, más difícil es cambiarla. La cultura causa inercia en la organización, es el freno que se resiste al cambio porque eso es precisamente lo que deben hacer las culturas: proteger la organización contra las imposiciones de las modas pasajeras y las fluctuaciones a corto plazo. Reconociendo este fenómeno se puede afirmar que, en muchos casos, el cambio puede no ser tan necesario como, pudiera suponerlo la imagen corporativa.

Sin embargo, las circunstancias cambiantes pueden empujar incluso a las culturas vigorosas hacia un deficiente alineamiento con su ambiente. El cambio muchas veces es necesario para sobrevivir. ¿Cómo debe un gerente responsable determinar cuándo debe aceptar el reto del cambio y cuándo debe soslayarlo? Deal y Kennedy sugieren a lo menos cinco situaciones en las que la alta gerencia debe considerar la necesidad de remodelar una cultura como algo que se aproxima a lo que es su misión más importante.

- **Cuando el medio está sufriendo un cambio fundamental y la compañía ha estado siempre fuertemente impulsada por sus valores.**

Los valores tradicionales pueden conducir a una grave declinación o al desastre.

Estos valores deben cambiar. Las grandes compañías deben estar atentas a la competencia y examinarse continua y seriamente.

- **Cuando la industria es altamente competitiva y el ambiente cambia rápidamente.**



Un buen ejemplo en este caso son las empresas computacionales, como Intel, Hewlet Packard o Digital Equipment, que han tenido tanto éxito. Una de las razones de este éxito es que están sirviendo a mercados de muy rápido crecimiento y con márgenes de utilidades muy altos. Pero también han podido mantener su ventaja competitiva formando culturas que prestan una atención muy especial a sus clientes y creen en la ética de la adaptación – el cambio – conforme van evolucionando las necesidades de los clientes. Esta es, en efecto, una cultura proyectada para poder manejar un ambiente cambiante. Esta accesibilidad al cambio evolucionario se ha convertido en una creencia en el sistema de valores de cada una de las compañías. Sin ellas las empresas se derrumbarían cada vez que la competencia introdujera una nueva pastilla de silicio. Cualquier otra organización que opere en el campo de la tecnología o en mercados que puedan sufrir cambios rápidos, también debe pensar mucho en su cultura. La formación de una cultura capaz de reaccionar y de adaptarse puede ser la única forma de institucionalizar una verdadera capacidad de adaptación.

#### ■ **Cuando la compañía es mediocre o peor que eso.**

Una compañía en aprietos financieros y con acosos de empleados descontentos, debe tratar de formar un sentimiento de compromiso compartido para lograr el bienestar de la empresa, esto es vital a la hora de lograr el éxito en la estabilización del desempeño. Cualquier empresa en aprietos similares debe revisar seriamente su cultura.

- **Cuando la compañía está verdaderamente en el umbral de convertirse en una gran corporación, en un gigante corporativo.**

Las culturas de muchas empresas de vanguardia en electrónica, servicios y ventas al por menor, parecen haberse formado mucho antes de adquirir el tamaño y poder competitivo que tienen en la actualidad. Las culturas vigorosas tienden a impulsar a la gente más o menos en la misma dirección, aún durante las primeras etapas de una compañía, cuando sus políticas y sistemas formales están por desarrollarse. Después, sin embargo, el proceso de la burocratización empieza a adueñarse de ella. En ese momento, la cultura original y los valores que le sirven de sostén a menudo se ven seriamente amenazados, y pueden requerir reequiparse para sobrevivir a la transición hacia el ambiente de una empresa grande. De manera que las organizaciones que ya pasaron su primera carrera empresarial hacia la estabilidad y el éxito, deben detenerse a considerar seriamente sus culturas. Es posible que no tengan otra oportunidad para hacerlo.

- **Cuando las compañías crecen muy rápidamente.**

El desarrollo puede presentarse muy deprisa, especialmente en empresas de alta tecnología. Un crecimiento muy acelerado implica, entre otras cosas, la introducción masiva de nuevos empleados. Estos empleados no sabrán qué representa la empresa, a menos que lo aprendan rápidamente, tomándolo de la cultura. Por tanto las compañías con altas tasas de crecimiento deben preocuparse mucho de la solidez de sus culturas. (Deal y Kennedy, 1985)

A juicio de Deal y Kennedy, en la mayoría de las otras situaciones, no se emprendería un cambio cultural en gran escala. Ellos se refieren a los principales



factores de cambio cultural en una organización, pero Villafañe considera estos factores excesivamente genéricos y que implican presunciones que no tienen por qué ser ciertas. Junto con esta opinión, Villafañe señala los factores de cambio cultural que considera fundamentales a la hora de decidir un cambio cultural:

- a. **Cambio de misión.** Cuando la razón de ser de una empresa cambia, no tiene sentido mantener la cultura de una organización que, a estos efectos, ya no existe.
- b. **Obsolescencia cultural.** Frecuentemente se traduce en una resistencia al cambio y la evolución, que perjudica notablemente la consecución de los objetivos empresariales. Este supuesto es típico de compañías con una cultura organizacional fuerte, cuyos valores han sido en el pasado uno de los instrumentos básicos de su desarrollo, pero cuyo desfase respecto a las políticas actuales suele ser la causa de su pérdida de competitividad.
- c. **Cambios estructurales profundos.** Que implican hondas alteraciones del entorno o de la propia compañía. Dentro de este apartado considera tres casos concretos:
  - Ruptura de monopolios: que significa la aparición de un nuevo marco de funcionamiento, el de la competencia, y que exige un cambio cultural en todos los niveles de la compañía.
  - Privatizaciones, que afecta al régimen de propiedad de la compañía, la cual deberá, en la mayor parte de los casos, introducir fuertes cambios en su gestión.
  - Fusiones o absorciones, que según Thevenet, citado por Villafañe, se caracterizan por su interés financiero, por la capacidad para lograr sinergias en la nueva estrategia y por la habilidad para asumir el choque de culturas.

4. **Los resultados negativos**, que no se deban a coyunturas excepcionales y que hayan ido empeorando paulatinamente, demuestran una dinámica de inadaptación al mercado que debe modificarse para evitar el hundimiento de la compañía. Es el momento de efectuar un cambio cultural. (Villafañe, 1993)

### 3.- La gestión del cambio cultural.-

#### 3.1 ¿Cómo debe conducirse el cambio?.-

La gestión del cambio cultural supone uno de los mayores retos para una organización. Implica, en primer lugar, la elaboración de un nuevo proyecto de empresa del que se derivarán los nuevos planes estratégicos de la compañía.

La decisión de iniciar el cambio debe ir precedida, además, de una honda reflexión sobre las dimensiones del mismo y, particularmente, en relación con dos aspectos muy concretos: el tiempo y el dinero que será necesario invertir.

Toda organización desarrollada y con un cierto nivel de articulación entre sus componentes se resistirá al cambio y, guiada por ciertos automatismos de su conducta humana como los de supervivencia seguridad, pertenencia, etc. En consecuencia, abordarlo significará tiempo y paciencia.

A juicio de Villafañe, el cambio cultural ha de plantearse en dos etapas sucesivas: la de sensibilización y la de ejecución y, en su conjunto, debe cumplir tres requisitos básicos, como señala Andrew Mayo:

- a. Una fuerte determinación y una visión clara del cambio por parte de la alta dirección.
- b. Un incremento constante de las ayudas a los procesos y sistemas del cambio.
- c. Un gran esfuerzo de formación y comunicación. (Mayo en Villafañe, 1993)



La etapa de sensibilización debe comenzar una vez que estén garantizados estos requisitos, principalmente el primero, ya que es la dirección la que, de alguna manera, debe iniciar el proceso de cambio con el convencimiento absoluto de su necesidad. Sólo así podrá transmitir, convincentemente, a la organización el significado de éste. Esta sensibilización implica adoptar una mentalidad positiva y a continuación:

- a. Reconocer que el consenso del grupo constituye la mejor influencia para aceptar el cambio.
- b. Transmitir confianza en todos los asuntos relacionados con el cambio, que por otra parte son casi todos, y muy especialmente en las comunicaciones internas. La confianza sólo puede ofrecerse desde dentro de la compañía, por lo que ésta ha de ser la principal tarea de los directivos en la primera etapa del cambio.
- c. Entender el cambio como la adquisición de nuevas habilidades y competencias, y considerar dicho aprendizaje como parte del mismo proceso de cambio.
- d. Emplear el tiempo necesario para el cambio y evitar las precipitaciones y las prisas. La forma más eficaz de implantar los nuevos valores es el cara a cara, día a día; los directivos deben transmitirlo a los niveles intermedios de la organización y procurar que sean entendidos por éstos; deben, asimismo, crear nuevos modelos cotidianos de comportamientos, nuevos rituales, etc. Emplear tiempo suficiente en esta tarea, indica el propio compromiso con el cambio.
- e. Animar a la gente a adaptarse a la idea básica del cambio y ser muy flexibles a la hora de entender las distintas maneras de adecuación al cambio que pueden darse en la organización. La flexibilidad, no obstante, no debe distorsionar lo esencial, por lo que es aconsejable utilizar un concepto de cambio que sintetice el significado del mismo.

La etapa de ejecución exige comportamientos y decisiones concretas que afectan al conjunto de la organización, para ello son necesarios los comportamientos y decisiones que sugieren Deal y Kennedy como herramientas para enfrentar un cambio con éxito.

Para producir un cambio o cualquier modificación de la cultura corporativa de una organización, Villafañe sugiere que primero es necesario determinar el “estado cultural” de la organización, es decir, la morfología actual de la cultura organizacional y en segundo lugar, definir el “pattern cultural” o la cultura organizativa tal como podría y debería ser. La diferencia entre ambos modelos decidirá la pertinencia del cambio cultural y la intensidad y orientación del Programa de Intervención Cultural.

Deal y Kennedy tienen otra visión con respecto a la gestión del cambio cultural, consideran que muchos gerentes se preocupan del cambio, pero muy pocas de sus inquietudes se refieren a los aspectos culturales de ese cambio. En consecuencia, muchas veces el cambio que intentan no ocurre. El propósito del cambio es la transformación cultural y el problema es cómo hacerlo del modo más efectivo posible. No existen soluciones mágicas en esta área, pero sí sugerencias para quienes aceptan la prueba:

**3.1.1 Es necesario reconocer que el consenso de los colegas de grupo será la influencia principal en la aceptación del cambio o en la voluntad para aceptarlo.**

Generalmente las personas se resisten al cambio sólo porque perturba el ritual y el orden de su vida. Sin embargo, una de las influencias más fuertes que se pueden ejercer en las personas, se deriva de sus vinculaciones personales con los demás. Compartir es señal de pertenecer a la cultura. Hay muy pocos individuos en una cultura que quieran



estar solos durante mucho tiempo. Como consecuencia, los procesos que forman un consenso, basados en esta relación natural de vinculación con las personas iguales a nosotros, son una forma importante de inducir al cambio en las organizaciones.

### **3.1.2 Comunicar y enfatizar la confianza recíproca en todos los aspectos que se relacionan con el cambio, especialmente la comunicación.**

La comunicación es mejor en situaciones en que hay mucha confianza. Los individuos que confían unos en otros quizá no se comuniquen con precisión. Como confían, sienten que no es necesario entender exactamente lo que otra persona está tratando de decir. La accesibilidad y la confianza en el proceso de cambio influyen, pues, si el cambio se realiza o no, y en la forma de realizarse. Debido a este factor de la confianza, el cambio iniciado por una persona que sea de la compañía con frecuencia se produce mucho más de prisa y penetra con más profundidad en la organización que el cambio propugnado por un individuo que no pertenece a ella

### **3.1.3 Considerar el cambio como formador de pericia y concentrarse en la capacitación como parte del proceso.**

Aún cuando los empleados entiendan y acepten el cambio, con frecuencia no tienen las habilidades y aptitudes necesarias para emprender el nuevo plan. Este es un impedimento muy serio para el éxito del cambio. Un ejemplo claro es el caso de una compañía tecnológica de crecimiento rápido. Esta empresa descubrió que la mitad de sus ventas mundiales provenían sólo de 40 compañías. Para proteger su posición frente a las cuentas fundamentales, estableció un programa de cuentas importantes. La teoría era que el gerente de las cuentas debía “cuidar” a estos 40 clientes, prestándoles un servicio especial cuando lo requirieran, reaccionando ante sus

necesidades, etc. Para ocupar este puesto, se ascendió a un vendedor estrella que nunca había hecho un análisis, ni había pensado mucho sobre los servicios espaciales para una cuenta. Su éxito como vendedor se debía a su personalidad y voluntad para con los clientes, no se le impartió ninguna capacitación especial antes de asumir sus nuevas responsabilidades. Un año después el programa se desmontó. Las ventas unitarias subieron, pero los ingresos bajaron. El vendedor utilizaba el poder que le daba su nuevo puesto para satisfacer todas las demandas del cliente. Todos querían precios más bajos, por lo que el programa se transformó en uno de descuentos por cantidad. Tomando en cuenta los antecedentes del vendedor, el resultado era previsible, pero nadie se puso a pensarlo por anticipado. Desafortunadamente este es un ejemplo común, ocurre muchas veces en organizaciones que intentan hacer un cambio.

#### **3.1.4 Permitir que haya tiempo suficiente para que el cambio se cimiente.**

Las personas necesitan mucho más tiempo para acostumbrarse a cualquier cambio que no sea intrascendente. Este tiempo no tiene sustituto. Un gerente que intenta hacer un cambio cultural, debe reflexionar en esto.

#### **3.1.5 Alentar a las personas a adaptar la idea básica del cambio al mundo real que los rodea.**

En este punto se sugiere ser flexible. El cambio cultural de mayor éxito es el que los empleados de la cultura se modifican y adaptan de mil maneras para dar cabida a las singulares circunstancias que inciden en ellos todos los días. En consecuencia, un gerente que intenta implantar un cambio, debe, entre otras cosas, expresar un “concepto del cambio”; es decir una impresión general de la dirección del cambio; y



lanzar un proceso de cambio que abarque a muchas personas y les dé una oportunidad significativa de adaptar el concepto como les parezca conveniente. Querer administrar demasiado en proceso para lograr un cambio cultural, casi seguramente le impedirá el éxito.

Estas cinco sugerencias se pueden resumir en: consenso, confianza recíproca, formación de pericia, paciencia, y flexibilidad. Éstas son las más útiles a juicio de Deal y Kennedy.

### 3.2 El aspecto económico del cambio:

Cuando se tiene la certeza de que el cambio es necesario, hay que afrontar otros dos hechos serios: el cambio consume mucho tiempo y es muy costoso. Como en la mayoría de las cuestiones económicas, resulta útil un poco de cálculo: costo de proyectos de asesoría, honorarios de los consultores, valor del tiempo dedicado al proceso de cambio por los empleados de tiempo completo de la organización, y más. Esto lleva a detenerse en algunas observaciones respecto del cambio:

- El argumento a favor del cambio que presenta un gerente a la organización debe ser creíble. De otra manera nunca logrará convencer a nadie para que cambie, no importa cuántos esfuerzos haga. Además, los costos suben en forma espectacular cuanto más caprichoso sea el deseo del cambio.
- Muchos esfuerzos de cambio han fracasado tan sólo porque no se invirtió lo suficiente en ellos; es decir, que quienes intentaron el cambio fueron muy cándidos respecto de lo que sería necesario y en ningún caso le dedicaron el esfuerzo suficiente.

- Puede haber bastantes casos en que intentar un cambio sea simplemente antieconómico. La mejor solución económica puede muy bien ser, en algunos casos, dejar que muera una institución que ya agoniza.
  - Un concepto muy sencillo de lo que es la economía del cambio puede ser útil para decidir cuáles son los problemas culturales que es posible atacar y cuáles no deben ser tocados, un ejercicio que muy pocos se toman en serio.
- (Deal y Kennedy, 1985)

### 3.3 Determinación del estado cultural.-

Aquí comienza lo que Villafañe define como el Programa de Intervención cultural (PIC), específico para la configuración de la personalidad corporativa de la compañía. Para ello analiza los siguientes aspectos de la organización a través de los tres protocolos que componen el PIC, los cuales resultan muy útiles para su formalización:

- a) Su ideología, para lo que utiliza el cuestionario propuesto por Roger Harrison.
- b) El comportamiento de la organización, siguiendo el método propuesto por Schein.
- c) El estado cultural, en sí mismo, a través de la “matriz cultural” de la organización.

#### PROGRAMA DE INTERVENCIÓN CULTURAL (PIC)

##### PIC/Protocolo 1: La ideología de la organización.

El cuestionario de Harrison es un instrumento válido para caracterizar la ideología organizativa de una compañía a partir de los cuatro paradigmas expuestos (cultura del poder, de la función, de la tarea y de la persona). Este cuestionario permite averiguar:

- 1- Los valores absolutos dentro de la organización de cada una de las orientaciones ideológicas paradigmáticas.



2- Los valores relativos y los sesgos individuales, de departamento, de factoría, etc., respecto a la organización dominante.

3- Los valores ideológicos de la organización respecto a las variables utilizadas.

El cuestionario debe representar a todos los estamentos de la compañía y sus datos deben ser explotados individual y colectivamente.

### IDEOLOGÍA CORPORATIVA

1- **Un buen jefe debe ser:**

a) Fuerte, decidido y firme, pero justo; protector e indulgente con los subordinados leales.....

b) Impersonal y correcto, evitando el ejercicio de su autoridad en beneficio propio y que exija a sus subordinados sólo las obligaciones establecidas.....

c) Igualitario, que fomente la participación en asuntos relacionados con el trabajo, que utilice su autoridad para obtener recursos necesarios para el trabajo.....

d) Sensible y responsable con los valores y las necesidades de los demás, usa su posición para procurar satisfacción y simular desarrollo y oportunidades para sus subordinados.....

2- **Un buen subordinado debe ser:**

a) Complaciente, gran trabajador y leal con los intereses de su superior.....

b) De confianza, responsable, conocedor de los deberes y responsabilidades de su trabajo, evitando acciones que molesten a su superior.....

c) Automotivado para contribuir con lo mejor de él al trabajo y abierto a aportar ideas y sugerencias y dar de buen grado el liderazgo a otros cuando poseen mayor experiencia o capacidad.....

a) Potencialmente interesado en el desarrollo de sus capacidades y abierto a aprender y recibir ayuda, respetando los valores de los demás y contribuyendo de buen grado a su desarrollo.....

**3- Un buen miembro de la empresa debe dar prioridad a:**

a) Las demandas personales del jefe.....

b) Los deberes y responsabilidades propias de su función ya los comportamientos personales acostumbrados en la organización.....

c) Las necesidades del trabajo respecto a la competencia, habilidad, energía y recursos materiales.....

d) Las necesidades personales de cada uno.....

**4- La gente que hace bien las cosas en la empresa son aquellos que:**

a) Son listos y capaces para dirigir y controlar el poder.....

b) Son conscientes y responsables, con un fuerte sentido de lealtad a la empresa.....

c) Son técnica y profesionalmente competentes y están comprometidos con el trabajo bien hecho.....

d) Son competentes en las relaciones personales y están comprometidos con el desarrollo de la gente.....

**5- La empresa trata al individuo:**

a) De acuerdo con el tiempo y energía dedicados a las altas jerarquías de la empresa....

b) DE acuerdo a los derechos y obligaciones estipulados en su contrato.....

c) Como un colaborador que ha comprometido su capacidad y habilidades en una causa común.....

d) Como a una persona interesante en sí misma.....



➤ **La gente en su empresa está influida y controlada por:**

- a) El ejercicio personal del poder económico y político (premio/castigo).....
- b) El ejercicio impersonal del poder económico y político para reforzar los resultados medios.....
- c) La comunicación y la discusión de las necesidades del trabajo y de la orientación adecuada para lograr los objetivos propuestos.....
- d) Por el interés y el placer de lo que hace y/o el compromiso con las necesidades de los demás.....

➤ **El control por parte de una persona de las actividades de otra es legítimo si:**

- a) Tiene más autoridad y poder en la empresa.....
- b) Ésa es su función en la empresa.....
- c) Tiene más conocimiento y experiencia.....
- d) Se acepta que la ayuda o enseñanza de la primera puede contribuir al aprendizaje y desarrollo de los demás.....

➤ **La asignación de tareas en la empresa se debe basar en:**

- a) El juicio y las necesidades personales de la dirección.....
- b) La división formal de funciones y responsabilidades.....
- c) Los recursos y experiencia de cada uno necesarios para el trabajo.....
- d) Los deseos y necesidades personales para el desarrollo individual de los miembros de la empresa.....

➤ **El trabajo es resultado de:**

- a) Las expectativas de recompensa, el miedo al castigo o la lealtad personal hacia el poder individual.....
- b) El respeto por las obligaciones contractuales apoyado por sanciones y por la lealtad hacia la empresa.....
- c) La satisfacción por el trabajo bien hecho y el compromiso personal con los objetivos del trabajo.....
- d) El placer del trabajo en sí mismo y el compromiso y respeto por las necesidades y valores de los demás.....

**III- La gente trabaja junta cuando:**

- a) Por requerimiento de la alta dirección o porque pueden sacar ventajas del otro.....
- b) La coordinación y el cambio vienen especificados formalmente.....
- c) Cuando la unión es necesaria para el progreso de la tarea.....
- d) Cuando la colaboración es especialmente satisfactoria o novedosa.....

**IV- Qué es objeto de mayor competitividad dentro de su empresa:**

- a) Poder y ventajas personales.....
- b) Un estatus alto en el organigrama.....
- c) La excelencia en el trabajo.....
- d) La atención a las propias necesidades personales.....

**V- Cómo se gestionan los conflictos en su empresa:**

- a) Son controlados por autoridades más altas y a menudo promovidos por ellas mismas para mantener su propio poder.....
- b) Son evitados por la referencia continua a roles, procedimientos y definiciones de responsabilidad.....



c) Mediante una completa discusión de las circunstancias del aspecto polémico del trabajo.....

d) A través de abiertas u hondas discusiones sobre las necesidades y valores personales implicados.....

**13- Quién toma las decisiones en su empresa:**

a) Las personas con más poder y autoridad.....

b) Quien tiene descrito ese cometido entre las funciones de su puesto.....

c) Quien más experiencia y conocimiento posea respecto al problema en cuestión.....

d) Quien personalmente se encuentre más implicado y afectado por el resultado.....

**14- Cómo se controla en su empresa la comunicación y la información:**

a) Fluye de arriba hacia abajo a través de la pirámide jerárquica.....

b) Fluye en ambos sentidos según la pirámide funcional, estando cada función controlada por otra superior en la pirámide y la información horizontal constreñida.....

c) La información acerca de las necesidades del trabajo fluye desde el centro hacia todas las direcciones donde se encuentren los recursos más próximos dentro de la organización para resolver la tarea. La coordinación de la información es global y su estructura cambiará en función de cada tarea.....

d) Se establece de persona a persona en función de relaciones personales, da ayuda mutua, satisfacción y valores compartidos. La coordinación establece niveles globales de contribución para el mantenimiento de la organización, establecidos por mutuo acuerdo.....

**15- El entorno es entendido como:**

a) Una competitiva jungla de todos contra todos en la que explotas o eres explotado.....

- b) Un sistema ordenado y racional en el que la competencia está regulada por las leyes y los conflictos sometidos a negociación y compromiso.....
- c) Un complejo de formas y sistemas imperfectos que reconfiguradas y mejoradas por los logros de la empresa.....
- d) Un complejo de ayudas y amenazas potenciales que puede ser provechoso para la organización si se toma como un espacio para el juego y el trabajo indistintamente.....

## PIC/Protocolo 2 El procedimiento

El método a utilizar para analizar el comportamiento de la organización es el de la “entrevista reiterada” de Schein. Ello permitirá descubrir las bases de la cultura corporativa – las presunciones culturales y los supuestos subyacentes – necesarios para determinar su estado actual. Las técnicas utilizadas en este protocolo son el *desk research*, la entrevista personal, la “observación participante” y la encuesta de opinión.

## COMPORTAMIENTO CORPORATIVO

### Atención sistemática a las sorpresas

Puede arbitrarse, a título orientativo, el siguiente sistema de pautas:

- Cómo se nos recibe.
- Ambiente de trabajo.
- Decoración y estado de las dependencias.
- Edades de los distintos grupos.
- Aspecto exterior de las personas.
- Canales de comunicación interna.
- Relación entre el *staff* y línea.
- Controles internos.

### Formalización de las sorpresas



Comprobar las que constituyen posibles rasgos culturales porque se repiten o, simplemente, son fruto del azar.

Agruparlas en conceptos diferenciados del tipo de rasgos externos de jerarquía, estilo de comunicación intergrupar, conflictos, etc.

#### Localización de un "sujeto integrado"

Alguien que pertenezca a la organización, la conozca bien y la sepa interpretar, y colabora gustosamente con el consultor.

#### 4. Comunicación de las primeras hipótesis al sujeto integrado

Lo ideal es que éste induzca la comunicación de las sorpresas y presunciones que el consultor se va formando acerca de la organización. Esta comunicación debe procurar ser muy concreta y no asertiva para no provocar una postura defensiva ni justificatoria por parte del sujeto integrado y sí una visión analítica de la cultura.

#### 5. Exploración conjunta y explicación de las hipótesis

El consultor debe adoptar el rol del psicoanalista o del psicólogo clínico induciendo temas, haciendo proyecciones, pero dejando que sea el sujeto integrado quien explique las hipótesis.

La exploración conjunta puede tener como marco teórico de referencia los principios generales de adaptación externa e integración interna definidos por Schein.

- Misión y estrategia. El concepto compartido sobre la razón de ser de la empresa.
- Metas. La articulación en políticas concretas de la misión (el proyecto empresarial).
- Medios. Cómo diseñar, financiar, fabricar y comercializar sus productos o servicios.
- Medición de los resultados y del propio rendimiento.
- Corrección. Consenso sobre las medidas a tomar cuando no se alcanzan las metas establecidas.
- Lenguaje y conceptos comunes. Qué se entiende por un "buen producto", "alta rentabilidad", "orientación hacia las personas", "compromiso con el cliente", etc.
- Criterios de inclusión y exclusión en el grupo. No todos los empleados de la compañía forman parte, culturalmente de ella.
- Relaciones interpersonales derivadas de los sentimientos primarios.

Consenso sobre los premios y castigos.

#### Formalización de la hipótesis

La información obtenida en la fase anterior debe considerarse como presentimientos culturales que deben ser formalizados como hipótesis. Para ello es necesario hacer acopio de nuevos datos – en forma de valores operativos deducidos de ciertas presunciones o en forma de conductas observables -. Esta nueva información puede extraerse, mediante cuestionario, de las siete “presunciones sobre la empresa” que configuran la cultura de una organización. Son éstas:

- a) Presunciones de la empresa sobre sí misma. Para ello debe procederse a:
  - Reconstruir y analizar la historia de la empresa (fundación, personas implicadas y valores que movilizaban, crisis importantes, actitudes de la gente, etc.).
  - Elaborar una ficha por cada evento con suficiente entidad consignando en ella cómo la dirección definía la identidad, los entornos generadores de oportunidades, la posición respecto a ellos y los criterios estratégicos.
  - Hacer una relación de los temas recurrentes en estos eventos.
  - Articular las presunciones que apoyan dichos comportamientos.
  - Comparar tales presunciones con los comportamientos actuales.
- b) Sobre la realidad, la verdad y el fundamento de las decisiones. Las cuales pueden estar afectadas por tres ámbitos diferentes de la realidad que implican otras tantas presunciones de la empresa respecto a dicha realidad:
  - Clasificar las decisiones estratégicas en función del ámbito de la realidad al que pertenecían (realidad física, verificadas con datos objetivos o cuestiones de hecho; realidad social, verificadas por consenso sobre opiniones, costumbres, etc.; realidad subjetiva, verificadas mediante valoraciones subjetivas como opiniones, gustos personales, etc.)
  - Elaborar una relación de los criterios (que pivotan entre la moral y la pragmática) en función de los cuales se tomó la decisión en cada uno de los tres casos.



Articular las presunciones de la organización que se encuentran detrás de cada uno de estos criterios.

Comparar dichas presunciones con las vigentes actualmente en la empresa en la toma de decisiones.

**Sobre la conceptualización del tiempo:**

Analizar algunas decisiones importantes tomadas recientemente y comprobar qué referente, respecto al enfoque temporal, se tuvo en cuenta: lo hecho en el pasado, lo que se hace actualmente, lo que se debería hacer en un futuro inmediato.

Efectuar un estudio temporal de los ciclos de la empresa (programaciones, previsiones, prospectiva, etc.)

Comprobar la alteración de los plazos temporales tolerada por la organización en sus procedimientos cotidianos (qué significa exactamente “llegar tarde a una cita”, entregar un proyecto con una “leve demora”, etc.).

Cuantificar la duración de las reuniones, entrevistas, etc., en los diferentes niveles de la organización.

Articular las presunciones de la organización en relación con cada uno de estos hechos y comparar los resultados con los procedimientos actuales.

**Sobre la conceptualización del espacio:**

Clasificar por estamentos la disponibilidad de espacio privado, de grupo y público en el seno de la empresa.

Cuantificar la “distancia de relación” entre los distintos estamentos corporativos.

Ambiente de “puertas abiertas/cerradas”

Criterios de distribución del espacio: jerárquicos, funcionales, de empatía.

Articular las presunciones de la organización respecto al significado simbólico del espacio.

**Sobre la naturaleza del género humano:**

Elaborar una relación de “héroes” y “villanos” en la historia de la empresa, estableciendo con precisión sus conceptualizaciones en tanto seres humanos que han sido transmitidas a través de anécdotas.

Evaluar en términos culturales los criterios de selección y promoción.

Evaluar los criterios de control del rendimiento.

- Evaluar los criterios de recompensa y castigo.
- Articular las presunciones implícitas respecto a las personas, sincrónica y diacrónicamente.
- Sobre la naturaleza de la actividad humana frente al entorno:
  - Elaborar una relación de los principales obstáculos que ha tenido que superar la empresa desde su creación, consignando los procedimientos concretos que se movilizan para superarlos.
  - Articular las presunciones correspondientes a cada solución y compararlas con las utilizadas en la actualidad en el comportamiento de la organización.
- Sobre la naturaleza de las relaciones humanas y el poder dentro de la organización:
  - Elaborar una relación de decisiones estratégicas tomadas recientemente y comprobar la autoría de la decisión (personal, grupo, comité de expertos, etc.).
  - Analizar históricamente la relación de los “héroes” y “villanos” con el resto de la organización.
  - Evaluar “casos límite” relacionados con la desreglamentación del poder dentro de la organización y comprobar el procedimiento seguido.
  - Articular las presunciones pertinentes y compararlas con la situación actual.
- 7. Comprobación de las hipótesis mediante fuentes directas
 

Fuentes directas que, normalmente, serán personas a las que habrá que entrevistar para comprobar extremos concretos relacionados con la hipótesis de trabajo o, si no existe otra posibilidad, deberá recurrirse a comprobaciones documentales.

En cualquier caso, el trabajo cuantitativo ya ha finalizado con la fase anterior y ahora sólo se trata de pulir la información obtenida.
- 8. Conexión de las presunciones básicas con los comportamientos de la organización
 

Es la fase más arriesgada del análisis cultural porque supone atribuir un significado, en términos de conducta, a cada presunción suficientemente probada. De ahí la importancia que tiene aislar, incluso en cuanto al soporte físico de la documentación, cada una de las variables analizadas y la explicación de la constante referencia a su comparación con el comportamiento actual de la organización.



### 9. Comprobación del paradigma cultural

La última comprobación sobre las líneas maestras de la cultura corporativa requiere la incorporación de nuevos sujetos integrados, con los que habrá que observar las mismas precauciones que con el inicial, respecto a su posible actitud defensiva o inhibitoria si se tiene juzgado por el consultor.

### 10. Descripción del paradigma cultural

Esta última fase constituye el final de la encuesta reiterada que propone Schein. Es necesario elaborar una descripción muy pormenorizada sobre cómo es la cultura y cómo podría o debería ser, todo ello por escrito, porque posteriormente dicho informe deberá someterse al juicio de diversos miembros de la organización en el momento más adecuado para ello.

## **PIC/Protocolo 3. El estado de la cultura corporativa**

Este nuevo protocolo del Programa de Intervención Cultural tiene por objeto procesar sintéticamente todos los datos obtenidos en el análisis cultural previo y establecer, en el seno de una matriz, sus principales características.

En esta matriz no sólo se debe introducir las propias conclusiones sobre la ideología y comportamiento de la organización, sino todo aquello que permita definir su dinámica cultural (cultura fuerte/débil, concentrada/fragmentada, cerrada/abierta y autónoma/refleja) y, por último, la propia valoración sobre la dialéctica de la organización con el entorno y el cambio que determinará una mentalidad corporativa narcisista, tribal, exploratoria o amplificadora. El estado de la cultura se resume a través de la matriz cultural que se encuentra a continuación.

Esta matriz tiene como único objetivo ordenar un conjunto de atribuciones culturales que van a ser utilizadas en la definición de la cultura porque previamente han sido formalizados y, en algunos casos, es posible una evaluación objetiva. No obstante, hay que tener en cuenta que la riqueza de la información obtenida es muy superior a la que permite diferenciar la matriz y que, en algunos casos, ésta deberá modificarse de acuerdo con las particularidades que presente la empresa analizada.

En cualquier caso, la determinación del estado cultural concluye con una definición pormenorizada y por escrito de los principales caracteres que definen la cultura corporativa de la organización, justificando cada una de las conclusiones a través de referencias directas a los artilugios metodológicos empleados durante el proceso de análisis y aportando todas aquellas evidencias empíricas que el equipo consultor posea.

(Villafañe, 1993 pg. 180)

**Matriz Cultural:**

<b>Ideología de la Organización</b>	Cultura del Poder	Cultura de la Función	Cultura de la Tarea	Cultura de la Persona
<b>Desarrollo de la Organización</b>	Organización Primaria	Organización Racional	Organización Evolutiva	Organización Metafísica
	Creación y Primer Desarrollo	Desarrollo y Expansión		Madurez y Reciclaje
<b>Dinámica de la Cultura</b>	Fuerte	Concentrada	Cerrada	Autónoma
	Débil	Fragmentada	Abierta	Refleja
<b>Relación con el Entorno</b>	Mentalidad Narcisista	Mentalidad Tribal	Mentalidad Exploratoria	Mentalidad Amplificadora

**3.4 Definición del Pattern Cultural.-**

Éste según Villafañe, sería el último paso del análisis cultural. Luego de saber cuál es el estado actual de la cultura corporativa y cuál debería ser la cultura de la empresa en función de su proyecto empresarial, disfunciones, nuevas circunstancias que



vive la compañía, etc. El pattern cultural que es necesario formular debería describir cómo tendría que ser la cultura, y qué funciones cumplir, para que la empresa satisfaga las necesidades que tiene planteadas en ese momento, externa e internamente.

En el proceso de adopción de un nuevo patrón de cultura, es necesario distinguir cinco fases:

Determinación del estado cultural (análisis de la cultura).

Proyecto empresarial de cambio cultural.

Establecimiento del factor de cambio y del tipo de intervención sobre la cultura.

Definición del nuevo pattern cultural.

Adecuación de la cultura corporativa al nuevo pattern (gestión del cambio cultural).

Dado que resulta imposible ilustrar esta fase sin hacer referencia a una empresa concreta en un momento particular, es necesario referirse a la experiencia mencionada por Villafañe con las Cafeterías California.

#### **3.4.1 Determinación del estado cultural.**

De acuerdo con la matriz cultural, la cultura de California presentaba las siguientes características:

- a) En cuanto a su desarrollo organizativo, la compañía se encontraba en una fase hipermadura donde se apreciaba, fácilmente, una urgente necesidad de reciclaje. Poseía una cultura primaria fuertemente impregnada de la importancia de su fundador; los valores impuestos por éste, cuarenta años antes, seguían vigentes sin apenas evolución y actuaban como freno de cualquier cambio; existía una red cultural con roles muy definidos; se apreciaban ciertos problemas de liderazgo, etc.
- b) La ideología predominante era del poder; eran frecuentes los “individuos clave” y los “protegidos”; se apreciaba una cultura carismática donde los auténticos cambios

eran precedidos por el cambio de personas; inexistencia de una organigrama; incentivos económicos y de “consideración”, etc.

- c) Respecto a la dinámica cultural, California poseía una cultura fuerte en la que eran ampliamente compartidas un conjunto de presunciones que constituían su orgullo corporativo (calidad, servicio al cliente, etc.) que se habían traspasado incluso a una parte de sus clientes; pero era evidente, también, una falsa percepción del entorno y una presunción generalizada sobre un tipo de cliente ideal, que estaba desapareciendo y, en segundo lugar, no era el que más se adaptaba a la concepción que, en ese sentido, establecía el nuevo proyecto empresarial. Su cultura estaba muy fragmentada en diversas subculturas (casi tantas como oficios y estatus existían) y presentaba una escasa cohesión interna. Era, al mismo tiempo, una cultura cerrada en la que, incluso los sindicatos, no tenían demasiada ascendencia, y bastante refleja en la medida en que se mimetizaban frecuentemente comportamientos externos de otras organizaciones.
- d) Por último, en California se percibía una clara mentalidad tribal en lo que se refiere a su relación con el entorno: orden interno, respeto exagerado a la jerarquía, grandes dosis de conformismo, una gestión muy puritana, etc.

### 3.4.2 Proyecto empresarial de intervención cultural.

El nuevo proyecto empresarial de California contenía enormes diferencias respecto al anterior por diversos factores. El primero de ellos tenía que ver con el cambio de propietarios de la cadena, ahora en manos de una importante compañía española del sector de alimentación vinculada a una multinacional; sin embargo, esto que, en cuanto al factor que determinó la intervención, podría haber sido considerado como una absorción, no se consideró en la práctica como tal, porque los nuevos propietarios



decidieron, en un principio, que la cadena se gestionara en régimen de franquicia y este hecho fue, en consecuencia, considerado como fundamental para elaborar el nuevo proyecto empresarial y constituyó el núcleo de la intervención cultural.

### 3.4.3 Factor de cambio y tipo de intervención cultural

El estado de intervención cultural de California nos remitía en cuanto a la determinación del factor de cambio y del tipo de intervención requerido al de una organización culturalmente obsoleta que exigía una actuación destinada a adaptar su cultura al nuevo proyecto empresarial de una franquicia de centros multioferta en el sector de la restauración y el ocio.

### 3.4.4 Definición del nuevo pattern cultural

La nueva cultura corporativa de California debería adaptarse a un patrón definido así: Una organización en reciclaje, orientada hacia una cultura de la función, fuerte, concentrada, abierta y autónoma en cuanto a su dinámica cultural y que permitiese adoptar una mentalidad exploratoria en el conjunto de la organización.

Esta definición resume las conclusiones de todo análisis cultural efectuado durante un largo proceso. A una conclusión como esta o a una similar se llegará siempre que se cumplan dos condiciones: utilizar una metodología previamente formalizada y cumplir con los principios que regulan los procesos de intervención cultural descritos.

### 3.4.5 Adecuación de la cultura al nuevo pattern

El proceso de intervención, o de adaptación cultural, de California se centraba en siete conceptos:

- a) El de reciclaje; que se concretó en un plan específico para todos los empleados de la compañía, y que constituyó la piedra angular de todo el proceso. No sólo se adiestró al personal en el perfeccionamiento de sus respectivos oficios, sino que recibieron una formación específica en comunicación con sus clientes.
- b) Una cultura de la función, mucho más apropiada al sistema de franquicia que se pretendía implantar ya que el modelo de trabajo característico de esta cultura es el de “flujo” y la “copia”; las actividades de los centros están coordinadas desde el centro de la organización; tiene más importancia la descripción funcional que la persona ejecutante; es típica de economías a escala, etc.
- c) Debería tenderse hacia una cultura más concentrada ya que la proliferación de subculturas suponía un grave problema para la cohesión interna dado que dichas subculturas contenían en la práctica elementos de confrontación, estamental y gremial. Se propuso un programa específico de comunicación interna que ordenara la discusión sobre procedimientos de trabajo, incentivos, turnos, etc., a través de una mayor comunicación horizontal y vertical.
- d) La cultura profesional de California era muy cerrada en la medida en que durante muchos años sus “cafeterías” habían sido las mejores. Ahora debía convertirse en una cultura abierta simplemente porque sus establecimientos dejaban de ser cafeterías para convertirse en locales con una oferta diversificada de servicios. La cultura del camarero, repostero, etc., tendría que ser compatible con la de otros oficios nuevos.
- e) También tenía que ser más autónoma, menos seguidista en cuanto a influencias del sector, fundamentalmente porque el concepto de cambio principal que se acuña, exigía un gran esfuerzo de diferenciación de la competencia basado en la acentuación de la identidad de la cadena.



- f) Era necesario, por último, cambiar la mentalidad tribal que poseía la organización para adoptar una mentalidad exploratoria basada en la disciplina y el orden, pero también en una gran apertura al entorno, fundamentalmente por la necesidad de captar nuevos segmentos de clientes (jóvenes y ejecutivos, principalmente) y por la nueva oferta de productos que la nueva concepción de la cadena significaba. Se realizaron diversos programas de promoción específicos. (Villafañe, 1993 pg. 191)

Cuando una cultura deja de cumplir su función debe ser reforzada, adaptada o cambiada de acuerdo con los mismos criterios con los que evolucionan el resto de las políticas corporativas, y con un cuidado cotidiano de todos los aspectos relacionados con ella. (Villafañe, 1993)

#### **4. - Consideraciones emocionales frente al proceso de cambio cultural.-**

Existen diversas recomendaciones acerca de cómo enfrentar un proceso de cambio cultural y de las fases por las que atraviesa la empresa antes de este proceso. Una de las más acotadas son las que plantea Muñoz Betemps en su libro “ La función de Organización y recursos humanos en los procesos de Reconversión”. Éste afirma que el viaje emocional del proceso de asimilar una pérdida o pasar por un proceso de cambio, contiene diez fases:

- a. La primera etapa es la situación de Equilibrio previa a la aparición de la necesidad de cambio. Lo conocido da una sensación de seguridad. Las rutinas sirven para economizar esfuerzos (Mantener el status quo).

- b. Cuando la necesidad de cambio se juzga evidente y diversos grupos, estén o no en centros de poder formales, inician el proceso de cambio, la reacción más generalizada es la de Negación o Resistencia, la cual consiste en un esfuerzo de demostrarse racionalmente que el cambio no es necesario ni será beneficioso.
- c. La tercera etapa es la de Ira, que es la respuesta primitiva ante un agravio a nuestra intimidad. El equivalente organizacional de esta etapa de ira, es tratar de evitar el cambio, dándose una búsqueda de información en señalarlo como inconveniente o innecesario.
- d. El Regateo consiste en que quienes se oponen al cambio, vista su inevitabilidad, ofrecen negociar, con el fin de que sea menos profundo, más gradual, más tardío y circunscrito a alguna parte de la empresa.
- e. Una vez puesto en marcha el proceso de cambio, se da un Caos, debido a que las cosas no suelen ocurrir como se habían planificado.
- f. Hay una etapa de Depresión, durante la cual la sensación de lo perdido (persona, relación, rutina, grupo, seguridad) consume la energía necesaria para continuar viviendo y el participante en el proceso de cambio detiene su andar, pierde el gusto por las cosas, se vuelve hacia dentro de sí mismo, pierde creatividad y entusiasmo para la acción.
- g. Una vez tomada plena conciencia de lo inevitable de la pérdida, el doliente empieza a considerarla como real, como suya. La Resignación es el final del proceso traumático, es la vuelta de las aguas a su nivel.
- h. Posteriormente viene una etapa en la cual ya la persona ha aceptado el cambio y se encuentra buscando una nueva forma de vivir, de Apertura para repensar sobre la contribución del puesto que se ocupa o de buscar un puesto de combate en la nueva organización.



- i. La novena etapa es la de Aprestamiento o preparación para la acción.
- j. La décima etapa es la de Reemergencia, algo así como el retoñar dentro de una nueva forma de vida.

Existen algunas posibilidades para facilitar los procesos de cambio:

1. Debe verse el proceso de cambio, por parte de los ejecutivos, como la transición, como algo manejable en el sentido que se pueden concebir y ejecutar intervenciones que lo hagan más funcional, menos traumático.
2. Los participantes necesitan sentirse aceptados, acogidos, contenidos, cualquiera que sea su actitud ante el cambio.
3. El informar sobre las razones que justifican el cambio, permite hacer un proceso más adecuado y menos doloroso del traumatismo de la pérdida.
4. La participación en las decisiones sobre la ejecución de un proceso de cambio puede atenuar la sensación de pérdida que se experimenta.
5. Se debe ayudar a los participantes a observar con claridad cuál es su papel dentro de la nueva situación que se desea instaurar, qué contribución se espera de cada quién y a través de cuáles actividades, decisiones y relaciones se puede lograr excelencia en esa contribución.
6. Deben establecerse grupos de apoyo a través de los cuales los ejecutivos puedan entender y expresar los sentimientos que se van experimentando a lo largo del proceso de cambio y reconocer y explorar la sensación de pérdida.
7. Los ejecutivos deben asumir un papel de escuchas activos para facilitar la "digestión" de los efectos de la inseguridad, ayudando de esta forma a que se restablezca la confianza mutua, entre trabajadores y ejecutivos. (Muñoz Betemps, 1995)

## 5. - Condiciones para el cambio Cultural.-

¿Por qué una empresa se metería en un complejo proceso de modificación de su cultura empresarial? Porque nada se puede decir sobre las dificultades que traerá el futuro. Es mejor aprovechar las buenas situaciones para invertir y preparar el porvenir. Todo demuestra que podemos hacerlo mejor.

¿Qué significa un cambio de Cultura Empresarial? : Abordar diversas mutaciones importantes en una organización. Mutaciones “que pueden darse provocadas inexorablemente por las propias circunstancias en las que se inscribe la actividad de la empresa (la crisis aguda de un sector, empresa, etc.) o por la voluntad de adaptación a procesos agudos de cambios estructurales en la sociedad. Esas mutaciones referidas son de orden externo e interno a la organización y han de tender a la obtención de la calidad total en su funcionamiento diario”.

### 5.1 Bases para el cambio cultural.-

- a. Realizar un diagnóstico correcto de la situación de la empresa.
- b. Establecer una estrategia: cómo hacerlo y con quién hacerlo. No sirve únicamente la dirección.
- c. Integrar al personal: que todo el mundo crea en el proyecto.
- d. Proceso voluntario: no se puede dar órdenes, hay que convencer.
- e. Conseguir que la plantilla pierda tiempo en debatir el proceso.
- f. Investigación de valores comunes en los que todos se pongan de acuerdo.
- g. Dar al personal de la empresa puntos de apoyo en los que pueda basarse.
- h. No ir contra la corriente.



- i. Transparencia: a través de cursos de información y formación.
- ii. Incentivar al personal.

Las mutaciones tecnológicas están a la orden del día en todos los estamentos de la estructura social del mundo actual. Su impacto modifica esas estructuras en todos los países y sectores empresariales y somete a los hombres y a las organizaciones a unos procesos de adaptación intensos, ya que, se debiera admitir con Alvin Toffler que “la clave del trabajo del futuro radica en el reconocimiento de que la tarea rutinaria, repetitiva y fragmentada ya no es eficiente. Está pasada de moda en las naciones de tecnología más avanzada. Por tanto, esa clase de empleos continuarán declinando, sin tener en cuenta lo que hagan las compañías, los sindicatos y los gobiernos”. Muy pocos, si hay alguno, de esos trabajos de nuevo estilo, se permiten a sí mismos la clase de rutina o trabajo taylorizado, que caracterizaba la mayor parte de los empleos del pasado. “Las antiguas formas de trabajo son cada vez menos provechosas y productivas, por lo que existe un incentivo para variarlas”. (Orrantia, 1997)

Para Toffler, consultor de multinacionales y autor de moda en Estados Unidos, mientras en las industrias de la segunda ola se siguen dando despidos y recortes salariales, se difieren los beneficios y cada vez existen presiones más rígidas sobre el obrero, en las industrias de la tercera ola, se habla sobre la participación del empleado en la toma de decisiones; de la aplicación de los empleos y de su enriquecimiento, en vez de su fraccionalización; sobre horarios flexibles en vez de horarios rígidos; sobre una serie de beneficios que confieren flexibilidad y adaptabilidad al trabajador y una capacidad de elección en vez de tener que someter al *fait accompli* ; acerca de cómo alentar la creatividad, en vez de una ciega obediencia. (Toffler en Orrantia, 1997)

Por otra parte, las mutaciones psicológicas en el seno de la propia plantilla, derivan de un personal que desea tener más iniciativa y más responsabilidad; que aspira a otro tipo de relación en la empresa y que rechaza el autoritarismo casi militar; al mismo tiempo que pide una autoridad con competencia, un arbitraje segmentado. Todas estas aspiraciones, perfectamente asumibles por las direcciones de las organizaciones actuales, representan una oportunidad excepcional y se encuentran en línea con los nuevos modelos culturales que se implantan como referencias fundamentales, de las tendencias en el mundo desarrollado, de la gestión de los 90'.

## **5.2 Claves para un cambio exitoso:**

Por su parte Deal y Kennedy agregan lo que definen como los ingredientes de un cambio con éxito que son los siguientes:

### **5.2.1 Poner a un héroe a cargo del proceso.**

Alguien que traiga consigo su propia leyenda, una convicción inalterable de que el cambio es necesario, su visión, tenacidad y espíritu de sacrificio pueden inspirar la fe del personal de la empresa en el proceso de cambio.

### **5.2.2 Reconocer una amenaza real proveniente del exterior.**

Para que realmente se inicien los cambios culturales importantes, se necesita algo más que un héroe: se requiere una buena razón para montar el cambio. Siempre puede eliminarse a personas que están en la cima de los negocios. La historia está llena de directores generales que han tratado de imponer culturas nuevas en corporaciones existentes, únicamente para encontrar que las culturas anteriores salían victoriosas y ellos se convertían en víctimas. El cambio cultural es necesario sólo cuando una cultura



corresponde a su ambiente y aún entonces es difícil. Pero cuanto más seria es la amenaza y más ampliamente se conozca, es más probable que una cultura pueda cambiar de dirección con éxito.

### **5.2.3 Hacer de los rituales de transición los elementos sobre los cuales gire el cambio.**

Los gerentes escuchan con frecuencia la sugerencia de introducir a mucha gente en el proceso de cambio. La mejor forma de hacer esto es mediante los rituales de transición. Durante el proceso, las personas sienten dolor por las formas anteriores, renegocian valores y relaciones nuevas y ungen a sus héroes. Esto les ayuda a comprender, aceptar y creer en el nuevo orden. En cierto sentido el proceso se convierte en una cultura temporal, muy parecida a un rito luctuoso. Evita que las personas vuelvan a sus viejos moldes o se lancen sin pensar a un terreno nuevo y desconocido. Durante el proceso de cambio, este papel lo pueden desempeñar los grupos especiales de trabajo.

### **5.2.4 Proporcionar entrenamiento de transición sobre los nuevos valores y pautas de comportamiento.**

La planeación, contratación y administración de proyectos tocan a muchas personas de la organización diariamente. El trabajo en un proceso administrativo muchas veces representa una oportunidad para capacitar a esas personas respecto de los nuevos valores, comportamientos e inclusive uso del idioma, y esto lo permite que cambien de una cultura a otra.

### 5.2.5 Traer “hechiceros” de fuera.

Ya se dijo que el cambio impulsado por una persona de la compañía, en quien todos confían, tiene más éxito que el que intentan personas ajenas a la empresa. Sin embargo, estas personas de fuera pueden desempeñar un papel importante, como “hechiceros” del proceso. Al tender un puente entre una cultura organizacional y otra, los asesores externos traen consigo su propia magia. Ayudan a proporcionar pararrayos para diluir el conflicto a medida que se va desarrollando el cambio, fanales que alumbran la dirección en que se dirige el cambio y talismanes que garantizan que el cambio realmente funcionará.

### 5.2.6 Insistir en la importancia de a seguridad durante la transición.

Un empleado o un gerente “decapitado” puede convertirse en un héroe o en mártir del sistema anterior. Cuando se ofrece seguridad a los empleados, se disipa gran parte de la resistencia que se puede desarrollar de no aclarar este punto. Conservar a las personas (o compensarlas económicamente) puede ser un ingrediente importante de un cambio con éxito.

Algunas veces el cambio es necesario, y no todo es malo, aunque casi siempre resulta costoso, arriesgado y consume mucho tiempo. En realidad, la parte difícil es el cambio de la cultura. Pero las culturas pueden mudarse si los gerentes que quieren transformarlas son suficientemente sensibles a las características culturales más importantes: los héroes, los valores y los rituales que deben afectarse para que el cambio tenga éxito. (Deal y Kennedy, 1985)



Villafañe, quien considera el cambio cultural como un tipo de intervención, señala que los siguientes principios de intervención cultural deben observarse en cualquier caso de intervención:

- El compromiso tácito de la presidencia con la intervención cultural, colaborando en su diagnóstico y en la aplicación de sus conclusiones. Nada resulta tan frustrante para una organización como despertar en ella expectativas de cambio y que no sean satisfechas. El caso contrario, cuando la organización es refractaria al cambio y no se materializa la intervención, resulta también un efecto muy negativo porque refuerza los valores de la organización que actúan como freno a dicho cambio.
- Intentar provocar un amplio consenso en el seno de la organización a fin de conseguir la colaboración general de todo el mundo y, muy particularmente, la de un reducido grupo de colaboradores internos.
- La esquematización exhaustiva del método de trabajo, de los pasos concretos a seguir, de los objetivos que se vayan cumpliendo, de las hipótesis confirmadas y de las nuevas que puedan surgir. Este cuaderno de bitácora debe ser un instrumento de control de la intervención, de gran ayuda, además, en la elaboración del informe final y de las conclusiones.
- Formular la intervención en términos de objetivos operativos. De nada sirve plantear cuestiones como “hay que evaluar el grado de cohesión interna”; no sólo es necesario hacerlo sino medirlo, utilizando herramientas *ad hoc*.
- De la misma manera, las conclusiones sobre la intervención deben construir una guía para la acción.

Pümpin y García Echeverría consideran, por su parte, que cuando una empresa quiere modificar su cultura significa que quiere modificar los valores que se han desarrollado por el personal. Lo cual, conduce a que los comportamientos tradicionales y que dominan en el personal tienen que abandonarse, o bien, tienen que readaptarse.

El potencial de desarrollo que posee el hombre, implica el aprendizaje, no solamente de saberes y capacidades, sino también de comportamientos sociales y de sistemas de valores personales, pero que también pueden olvidarse. El éxito de los esfuerzos para modificar una cultura, depende de sí se logra o no, y en qué medida, influir sobre aquellos elementos obstaculizantes y apoyar las fuerzas que fomentan el cambio cultural de manera que pueda entrar en juego una modificación y, con ello, lograrse un nuevo equilibrio.

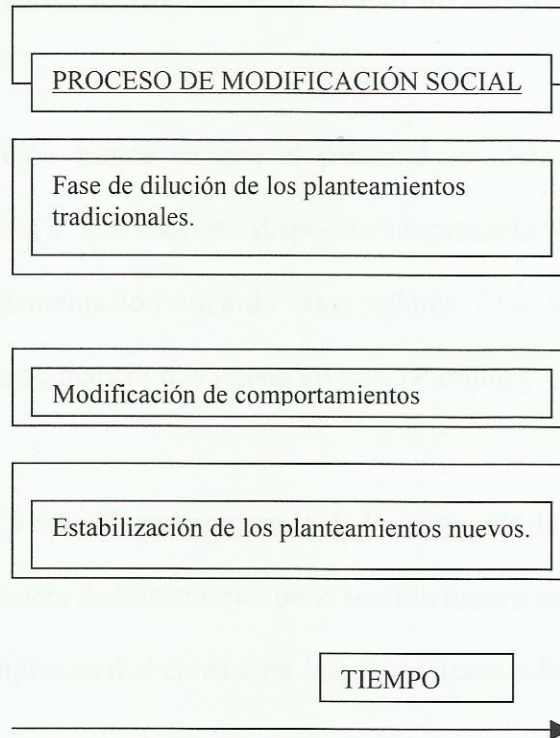
Las fuerzas que provocan los cambios de una cultura fomentan procesos de adaptación e inciden en el desarrollo de esa cultura.. Por ejemplo, directivos que les guste la innovación; personal que esté dispuesto al cambio y a adaptarse; la atractividad del cambio por parte de los afectados; ciertas presiones de sufrimiento e insatisfacción con lo que existe.

Fuerzas que obstaculizan la modificación son, por ejemplo: la resistencia o el “poco” interés de los directivos o colaboradores (por ejemplo: muchos de los viejos colaboradores que actúan desde hace tiempo en la empresa); actuaciones “arraigadas” y estructuras anquilosadas; costumbres que están fuertemente arraigadas; una reducida atractividad del cambio para el personal, dimensiones a la nueva orientación, una empresa que va muy bien, comodidad, autosatisfacción.

Dentro del marco del diagnóstico de la cultura empresarial, tiene validez el visualizar las fuerzas que fomentan y que obstaculizan el cambio. (Pümpin y García Echeverría, 1985)



Según L. Lewin (1947) citado por Pümpin y García Echeverría, se puede clasificar el conjunto del proceso de modificación social en tres fases:



Como consecuencia de su surgimiento y complejidad, las culturas son reflejo de los portadores de la cultura. Las modificaciones de la cultura empresarial, solamente son posibles en un largo proceso de aprendizaje por parte de todo el personal. Una modificación no se puede introducir tocando un botón, sino que tiene que ir desarrollándose paso a paso y tiene que crecer en forma orgánica. Puede, comparativamente, simularse a la educación de un niño, donde la confianza, el respeto, las relaciones sociales, etc., son el resultado de un largo proceso de desarrollo, lo mismo que sucede con la configuración de la cultura empresarial como un proceso evolucionista.. La modificación de la cultura empresarial necesita tiempo, paciencia y perseverancia. Si se utiliza una metódica de configuración adecuada, puede reducirse el

tiempo de adaptación necesario y puede, incluso, favorecer el éxito de la operación de cambio.

## **6.- Rol de las autoridades en el proceso de cambio cultural.-**

La condición básica es que el personal se identifique con los valores que persigue la empresa y, que esta esté dispuesta a representarlo. Para ello, se necesita una determinada fundamentación ética de estos valores. Este sistema de valores tiene que ser comprensible, de manera que pueda vivirse. (Pümpin y García Echeverría, 1985)

### **6.1 Condiciones a considerar por parte de las autoridades:**

La experiencia demuestra que tiene sentido dentro del marco de la configuración de una cultura empresarial el considerar las siguientes condiciones:

- a) Desarrollar una dirección de la empresa sensible a la cultura.
- b) Incluir al personal en el proceso.
- c) Concentrar las fuerzas durante el proceso.
- d) Motivar al personal.
- e) Fijar símbolos.
- f) Influir en la cultura organizacional a través de medios directos e indirectos.

#### **6.1.1 Desarrollar una dirección de la empresa sensible a la cultura.**

La primera condición para un cambio con éxito de la cultura, es que la alta dirección de la empresa respalde esta modificación. Contrario a las formas de



pensamiento puramente racional, el director o gerente que es sensible a la cultura, reconoce la importancia de la cultura empresarial y la configura de forma consciente.

Configurar la cultura empresarial significa que la cultura se vive por parte de la dirección o gerencia y que influye en el comportamiento del personal en la dirección que corresponde a los valores fijados.

La cultura empresarial está caracterizada fuertemente por la alta dirección de la empresa, así como también por las distintas fuerzas directivas. Los cuadros directivos tienen que trasladar hacia abajo las medidas correspondientes y, además, vivirlas. Las formas en las que se solucionan los problemas individuales en el acontecer diario de la empresa y que determinan actuaciones, son las que irradian la cultura empresarial. De esta manera se percibe por el personal, en la terminología, en la elección de las palabras, en el tono de expresión, en la forma de argumentación, etc. Tiene que coincidir lo que se dice y lo que se hace. El gerente consciente de la cultura, la demuestra y la vive, en el sentido de las normas que tienen validez y las que no las tienen.

Las características fundamentales de un gerente consciente con la cultura empresarial pueden describirse en la forma siguiente:

- Tiene el don de transmitir una visión y puede entusiasmar al personal. Confronta al personal con sus expectativas.
- Caracteriza los valores que se deducen en la actividad de la empresa, mediante una repetición propia o dejando que se repitan. Con las anécdotas y las historias se hacen comprensibles algunos de los valores.
- Transmite el sentido: "La cultura transmite sentido, y sin sentido los hombres no son hombres". Precisamente, el déficit de sensibilidad (sentido de la vida, sentido del trabajo) que caracteriza nuestra época, implica que la transmisión de la sensibilidad

sea una de las principales funciones de la dirección o gerencia. Las principales tareas de la dirección, tienen que ser, no tanto la transmisión de hechos, como más bien la comprensión de su sentido y su importancia.

Los gerentes con éxito dominan las técnicas fundamentales de la economía de la empresa a la hora de dirigir la empresa, pero también desarrollan aquellas fuerzas que sobrepasan las técnicas empresariales y que son las que les hacen fuertes. Esto va más allá del problema que corresponde a la mecánica de realización de determinadas tareas. Se trata de desarrollar identificación, entusiasmo y entrega.

Las características que hasta nuestros días permanecen en primer lugar en los directivos, tales como capacidad conceptual, pensamiento empresarial, capacidad de enjuiciamiento, predisposición a las prestaciones, se tiene que completar con las siguientes capacidades:

- Los sistemas de valores tienen que desarrollar ideales que corresponden a objetivos superiores.
- La “capacidad de transmitir visiones” hay que trasladarla y tiene que entusiasmar a los colaboradores.
- Capacidad de aprendizaje y predisposición a la innovación.
- Capacidad de comunicación, capacidad para establecer relaciones personales, motivarlas y encontrar consenso.
- Sentido para actuaciones muy claras, precisas y perceptibles simbólicamente.
- Capacidad de ser creído, confianza y capacidad de cálculo.



Los gerentes conscientes de la cultura suponen:

- Aclaran la situación. En las conversaciones demuestran las interdependencias y fundamentan sus decisiones y el reparto de recursos. Hablan con un determinado lenguaje “cargado de valores”, que es aceptado por su personal.
- Acentúan o debilitan. Influyen en la configuración cultural al configurar un ejemplo que asuma alabanzas o valoraciones negativas. Constituyen las prestaciones destacables y crean figuras simbólicas. Frecuentemente lo importante son pequeñeces. Nada es trivial.
- Se fijan normas positivas y valores. Transforman pensamientos negativos en sentimientos positivos.
- Organizan la cultura. Crean un “equipo” de almas transformadas. Aprovechan toda ocasión que se les presenta para demostrar la cultura; celebran la cultura.
- Crean un lenguaje común y disponen de la capacidad para, de forma directa, establecer comunicación verbal y no verbal.

### 6.1.2 Incluir al personal en el proceso.

Es importante que los nuevos valores sean aceptados por todo el personal y que los vivan. La cultura empresarial, encuentra su respaldo en una amplia base entusiasmada. El personal cree en una modificación de la cultura cuando han tenido ocasión de colaborar ellos mismos de forma activa en el cambio y han acumulado experiencias. Por consiguiente se ha de incluir a los colaboradores desde el principio del cambio cultura:

- Como consecuencia de una activación consciente del personal en la solución de los problemas empresariales, se fomenta su propia iniciativa.
- El trabajo en equipos participativos lleva a unas relaciones espontáneas y abiertas entre superiores y colaboradores. La comprensión mutua y la confianza, crece. Los conflictos objetivos y personales no se solucionan ocultándolos, sino que se discuten y se resuelven de forma abierta.
- La productividad y creatividad del personal se incrementa como consecuencia de su mayor identificación con los valores y normas que ellos mismos han configurado.

Se tiene una gran ventaja, si al principio se logra que los nuevos valores empresariales puedan anclarse por unos cuantos “portavoces” comprometidos. Por regla general, no es posible integrar desde el principio a todos los colaboradores en el proceso; es suficiente mover a una “masa crítica” para que se produzca el desarrollo del efecto de la bola de nieve deseada.

### **6.1.3 Concentrar las fuerzas durante el proceso.**

Aquí también tiene validez el que se concentren las fuerzas. En una configuración activa de la cultura empresarial, lo mismo y de forma análoga a la formulación de las estrategias, se han de fijar puntos fuertes. Si se quieren alcanzar con el menor consumo posible de recursos, de esfuerzo, no se deben asumir, al mismo tiempo, todas las modificaciones deseables, es necesario dispersar las fuerzas.

Cuando se producen nuevas orientaciones importantes es necesario, para evitar “reacciones de protesta fuertes”, proceder paso a paso, y limitar las modificaciones a lo verdaderamente necesario.



#### 6.1.4 Motivar al personal.

Una configuración activa de la cultura empresarial parte de un proceso de aprendizaje, tanto del *management* como también de todo el personal. En este proceso de aprendizaje, posee una importancia clave la vivencia de éxito. Las modificaciones que se viven y que se ven, inciden con una fuerte motivación. Una vivencia común de la modificación, posee un elevado efecto de fortalecimiento. El personal se considera remunerado y motivado a continuar en sus esfuerzos.

#### 6.1.5 Fijar símbolos.

En primer lugar, tiene que modificarse el comportamiento y luego las posiciones. Las normas se implantan, en primer lugar, por actuaciones. El hombre aprende primariamente por experiencias sociales que surgen de la confrontación con nuevos comportamientos.

Ya al principio del proceso de configuración, se han de establecer símbolos derivados de actuaciones simbólicas que son capaces de desarrollar una evolución en el clima empresarial. Todos los colaboradores deben percibir que sucede algo, se debe ver que a las palabras siguen los hechos.

## 1.6 Influir en la cultura organizacional a través de medios directos e indirectos.

Se puede influir en la cultura empresarial por medios directos e indirectos. Vamos a diferenciar tres métodos que pueden reflejarse en base al ejemplo de una mejora perseguida en la orientación de la empresa hacia mejores resultados y prestaciones:

Un primer método corresponde a la actuación tradicional en la que por la vía de la racionalización y de la reducción de costos, se intenta conseguir una mayor productividad. Gracias a una planificación adecuada y a la utilización de medidas adecuadas de economía empresarial, se influye en forma directa en la orientación a los resultados de la empresa y en la capacidad de prestaciones.

A este respecto, pueden definirse los medios directos como los siguientes:

- Programas de acción. proyectos Planificación y presupuestos.
- Asignación de recursos.
- Sistemas de dirección.
- Estructura de organización.
- Métodos de dirección:
  - dirección por objetivos.
  - cualificaciones.
  - Controles.

Un segundo método influye en la productividad a través de la configuración de la cultura empresarial. Se caracteriza por una actuación indirecta. La orientación a los resultados y a las prestaciones empresariales se alcanza al lograr que el personal se

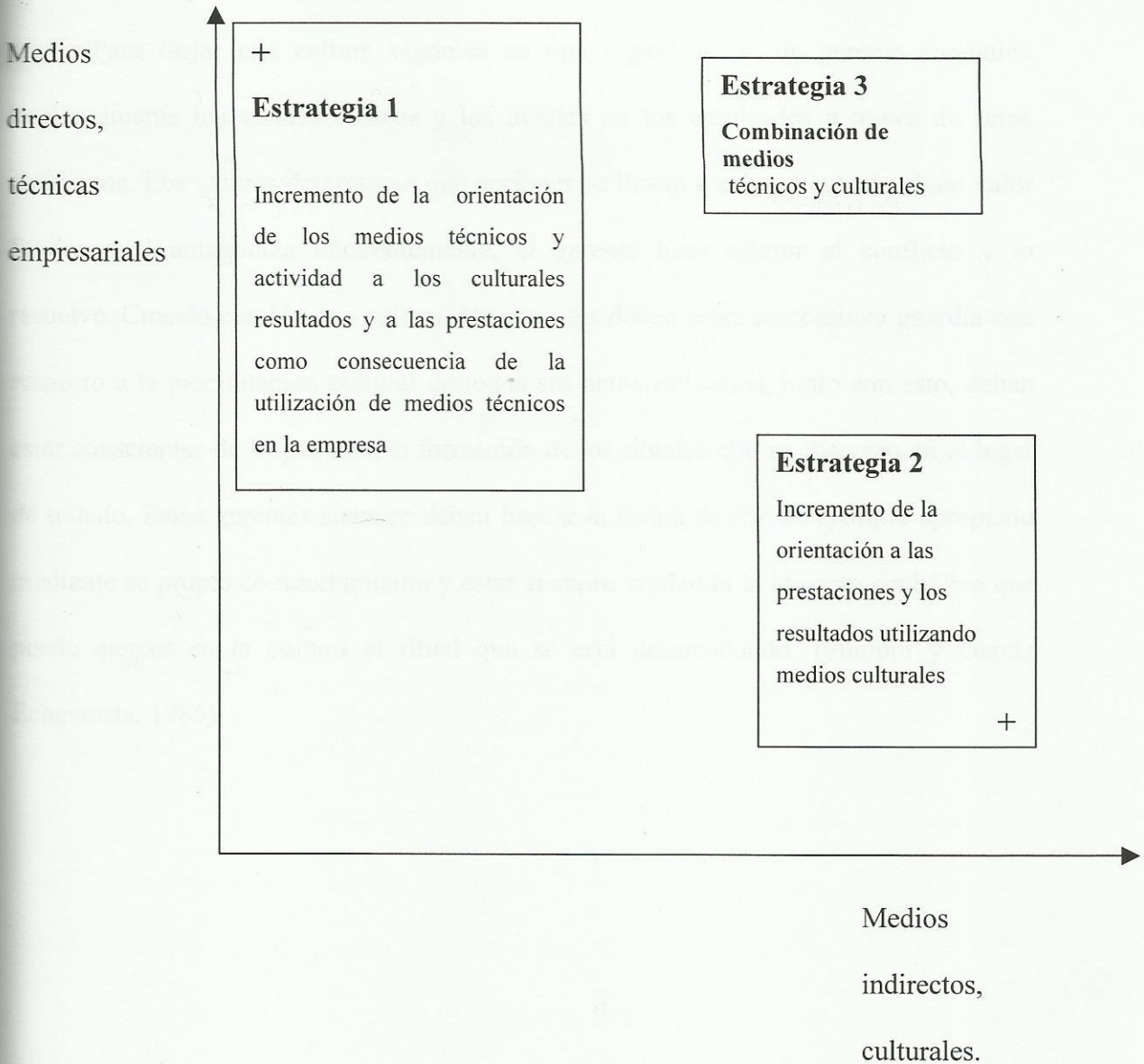


automotive elevando la mejor realización del trabajo y con una forma de pensar favorable a las prestaciones de la empresa.

En cuanto a los medios indirectos deben mencionarse:

- Información al personal.
- Formación.
- Comunicación no verbal.
- Actuaciones simbólicas.
- Ceremonias.
- Historia.
- Contactos informales.
- Posicionamientos y ascensos de los directivos.
- Fomento de la identificación

Un tercer método combina los medios directos e indirectos y se puede valorar como la actuación que garantiza más éxito, ya que actúa de forma sinérgica a las dos actuaciones anteriores. (Pümpin y García Echeverría, 1985)



Los gerentes no sólo deben comprender las cuestiones involucradas en el cambio cultural; también necesitan percibir cómo deben volver a moldear los anteriores patrones culturales. Los gerentes que se interesan por el cambio cultural, le prestan a éste la misma atención que a cualquier otra labor que realmente sea de alta prioridad. Buscan formas de penetrar en la organización para establecer la importancia de la cultura y de sus valores elegidos. Se conectan con todas las partes de la red cultural, comunicándose con tanta gente de la organización como sea posible.



Para forjar una cultura vigorosa en una organización, un gerente comunica implícitamente los valores básicos y los inculca en los empleados a través de actos cotidianos. Los valores determinan qué acciones se llevan a cabo, y cuando algún valor fundamental antagoniza inherentemente, el gerente hace aflorar el conflicto y lo resuelve. Cuando cambia una cultura, los gerentes deben estar en continua guardia con respecto a la precipitación cultural de todos sus actos rutinarios, junto con esto, deben estar conscientes de su papel en la formación de los rituales que se observan en el lugar de trabajo. Estos gerentes siempre deben buscar la forma de dar un ejemplo apropiado mediante su propio comportamiento y estar siempre vigilando el impacto simbólico que puede ejercer en la cultura el ritual que se está desarrollando. (Pümpin y García Echeverría, 1985)

## CAPÍTULO V:

### Comunicación Interna

#### 1. Introducción.-

En lo que respecta a los cambios estructurales en el seno de la empresa, como son los relativos al cambio de la cultura o a su redefinición acorde a los nuevos tiempos, se hace preciso aumentar la capacidad de escuchar y liberar la comunicación, además de movilizar todas las inteligencias de la empresa y favorecer las iniciativas; así como desarrollar un espíritu de equipo. Cambiar el comportamiento a la vez que el de los colaboradores, con el objeto de alcanzar la excelencia, no sólo individual, sino también la excelencia colectiva, resultado de la puesta en acción y de la sinergia de las capacidades individuales. La esencia del problema y sus salidas, parece situarse en el ámbito de cambio global que nos envuelve y modifica. El panorama ha cambiado.

La innovación no es cosa de tecnología, principalmente. Las máquinas son lo más aparatoso. Pero no importa lo mucho que el empresario siga aferrado al lápiz y la secretaria si la mentalidad está abierta. Las transformaciones son sobretodo culturales. Lo importante es crear un entorno en el que cada cual pueda maximizar su contribución al quehacer común.

El impacto de la democratización creciente en los ámbitos de la cultura, las formas de vida ciudadana colectiva y privada, en los sindicatos, los grupos políticos y la economía, las empresas e instituciones, las organizaciones empresariales y sindicales, etc., no podía dejar de incidir en el posicionamiento social y de mercado, en la concepción y el método de dirigir y gestionar la empresa, de potenciar y cambiar, en definitiva, su cultura corporativa.



La filosofía, ideología, valores, creencias, supuestos claves, expectativas, actitudes y normas que ligán y ensamblan a una comunidad y que es lo que define a una cultura corporativa, están cambiando mientras cambian el mundo y las sociedades.

Analizar y diagnosticar el estado interno de la cultura corporativa en cada organización, es una contribución imprescindible para planificar su desarrollo y adaptación a los nuevos tiempos y competitividades post-industriales. Saber comunicarla de la forma adecuada, por la vía correcta y con oportunidad, se convierte en una necesidad fundamental para asegurarse una presencia activa en un mercado en el cual la competencia usa de estos recursos cada día con mayor intensidad. Hasta el punto de que no puede haber integración de gentes, sentido de empresa y de organización, cultura corporativa, sin política de comunicación.

La información sería entonces la energía sin la cual deja de haber plan organizado, decisión racional, contestación o adhesión informada a los objetivos de la empresa. (Orrantía, 1997)

La información al interior de una empresa, sea buena o mala, debe tratarse profesionalmente y no ser dejada a su libre discurrir, sin control y a merced del uso y abuso de terceros en discordia, interesados, a menudo en una versión parcial de los hechos, sesgada y/o contraria a los intereses de la organización, la empresa y de sus gestores y directivos.

La función de los profesionales de la comunicación y de la imagen corporativa no estriba en elaborar y lograr que sean publicadas más o menos notas de prensa en los medios de comunicación, sino en saber discernir y aconsejar cuándo, con qué contenido, quién van dirigidas las informaciones y cuál es el medio más apropiado para alcanzar el objetivo deseado. La información debe constituir un factor esencial para la gestión

general de la empresa, ayudar para que la empresa logre resultados positivos con su quehacer.

Pero una corporación o empresa es una organización compleja: con una identidad y cultura corporativa (aunque la desconozca, ésta existe y actúa), con una notoriedad pública y con una imagen, que se dan, quiéranlo o no sus directivos, debido a la propia dinámica de las cosas y a su actividad y presencia en el mercado y el entorno. Son organizaciones con personal propio que requieren y demandan información para saber a qué corporación pertenece y sentirse identificado con ella; el personal es un comunicador nato de la imagen íntima de la corporación en su entorno. Por ello, la tarea de estos profesionales no está completa hasta que intervienen en el área de la política de información interna, la dirigida específica y directamente al propio personal de la empresa y/o institución que les contrata.

En este sentido Jean Pierre Lehnisch, dice que la empresa comunica con el exterior y con el interior. A esto añade que muchos esfuerzos son consagrados a comunicar con el exterior y bastantes menos para lograrlo internamente, a pesar de la importancia que ello tiene. Señala que el logro de un efecto sinérgico entre ambas facetas es una de las de las referencias constantes de la política de las relaciones públicas en la empresa y de su ejecución; integrar un solo proyecto o plan de comunicación los efectos positivos de las acciones y la política de comunicación e información de la empresa es de la mayor importancia en este campo. (Lehnisch, en Orrantia, 1997)

En un mundo con mercados cada vez más abiertos, competitivos y cambiantes, las empresas deben comprender que lo que ha hecho que se organizara una determinada empresa en el pasado, ya no es lo que va a hacer que triunfe en el futuro. Las compañías



deben remover las barreras del pasado y aprovechar el enorme potencial que subyace en la propia empresa para impulsarse en la buena dirección competitiva de futuro.

Comunicar la cultura que caracteriza, diferencia y ayuda a las empresas a ser eficientes, a sus audiencias, es la tarea de los expertos en información pública y corporativa. (Orrantia, 1997)

## **2. La Necesidad de la Comunicación Organizacional Interna.-**

La necesidad de la comunicación en la organización no es nueva, ya en los setenta, D. Weiss sostenía que las comunicaciones son vitales para la gestión y constituyen una de las tareas más difíciles de realizar. En efecto, todas las facetas de la comunicación afectan a la empresa: (Weiss, en Bartoli, 1992)

- En el plano de las nuevas tecnologías de comunicación, la empresa se sitúa en el centro de la evolución en informática, en telecomunicaciones, en telemática, etc., dado que ocupa un lugar privilegiado de intercambio y procesamiento de datos.
- En el plano de las relaciones interpersonales, la empresa vive continuamente las dificultades inherentes a los problemas de comunicación entre las distintas categorías del personal que agrupa: entre asalariados y el personal jerárquico, direcciones y sindicatos o en el seno de los mismos servicios, todos los fenómenos de relación y de intercambio están presentes.
- En el plano político y administrativo, debe determinar cuáles son los objetivos de recepción (es decir de entrada) y de emisión (difusión) de la información, y cuáles son las orientaciones y acciones en materia de comunicación para mejorar el resultado global. (Bartoli, 1992)

No es extraño darse cuenta que hay muchas empresas que prestan poca atención a esta tercera dimensión. Por cierto, en los años setenta el marketing destacó la necesidad de la comunicación externa para promover la imagen de la empresa en su entorno, pero los enfoques de comunicación interna en la empresa son mucho más recientes. Cuando existen, generalmente presentan tres características a menudo alternativas:

- se refieren a los soportes de información (el “canal” de comunicación: diarios, reuniones, procedimientos, etc.);
- exhiben una dimensión política intencionada, afirmando a viva voz la necesidad de “comunicar bien” sin tener un plan de acción específico;
- se refieren a la información proveniente de “afuera” y se la procesa internamente como recurso estratégico para la empresa. (Bartoli, 1992)

Por otra parte, en muchos casos la empresa confunde “sistema de información” y “plan de comunicación”. Estas dos nociones son distintas y complementarias. Sin embargo, la empresa produce a menudo sistemas de información en la creencia de tener una buena comunicación interna. Estos sistemas de información sufren frecuentes patologías que es útil mencionar. Dichas patologías se articulan alrededor de tres grupos:

- 1- Volumen de información inadaptada:
  - Sistemas que producen sobreabundancia de datos, lo que crea incapacidad de aprovechamiento y provoca fallas de información en determinados niveles.
  - Sistemas que producen escasa información o que la difunden entre muy pocos actores.



## 2- Calidad de información insuficiente:

- Imprecisión de los datos.
- No-pertinencia de datos en relación con necesidades o expectativas.
- Problema de accesibilidad de los datos.
- Falta de adecuación entre utilidad de la información y momento de su difusión.

## 3- Transmisión inadecuada:

- Velocidad de difusión demasiado lenta (o demasiado rápida).
- Olvido de transmisión lateral (difusión de arriba hacia abajo exclusivamente).
- Fallas en la decodificación que lleva a la no-comprensión por parte de algunos receptores.

Con respecto a este último punto es necesario destacar el *feed-back* o retroalimentación como parte esencial de la comunicación, ya que transforma la información en comunicación. A partir de este punto se trata de saber si esa retroalimentación apunta simplemente a verificar si la recepción fue correcta o si se inscribe en un proceso de influencia recíproca que puede modificar en el emisor su punto de vista inicial. Desde el punto de vista de la gestión esta diferenciación es muy importante.

En efecto, las nuevas formas de gestión (la administración participativa, por ejemplo) insisten acerca de las virtudes de la comunicación entre los miembros del cuadro y cada uno de sus colaboradores. En consecuencia, este es un verdadero enfoque participativo en el que se busca la sinergia y se entiende la comunicación como un

proceso de influencia. En caso contrario se corre el riesgo de desarrollar una comunicación aparente que podría encubrir una dirección manipuladora.

Las distintas patologías mencionadas anteriormente esconden a menudo un defecto de verdadera organización de la comunicación; dicho defecto se manifiesta mediante acciones aisladas, carentes de lógica de conjunto. En efecto, la comunicación organizada supone un análisis previo de necesidades, la definición de objetivos en un plan global y conjunto de acciones coherentes. Con frecuencia el razonamiento comienza a la inversa, es decir, por los soportes y mecanismos de comunicación, según una lógica que se califica como “tecnicista”.

No se trata de dejar de lado técnicas y soportes de comunicación sino de demostrar su insuficiencia para resolver por sí solos la complejidad de los problemas de comunicación. (Bartoli, 1992)

### **3. El papel de la comunicación interna en la empresa actual.-**

La necesidad de la empresa de comunicarse con los miembros de su organización y gestionar la información que circula de manera interna por la misma ha ido cobrando reconocimiento a lo largo de los años noventa. Este decenio ha servido para transitar de una situación de carencia informativa en la empresa a otra muy distinta en la que se le asigna a la comunicación interna la función de comunicar múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los empleados o con el logro de objetivos finales como la rentabilidad o productividad de la misma. Junto con ello, la comunicación interna ha adquirido gran importancia en el procedimiento de cambio cultural, dada su capacidad de transmitir información relativa a la cultura organizacional, reforzar valores y preparar al personal para el cambio.



En pocos años se ha elevado la comunicación interna a la categoría de función directiva, se le ha dotado de ubicación física en la empresa y asignado presupuestos y capital humano en la medida en que se han diversificado las funciones asignadas. Sin embargo, algunos autores opinan que la comunicación interna ha existido siempre (Pinillos, 1996) y que la diferencia radica en la toma de conciencia de su importancia en los últimos años.

Los objetivos asignados a la comunicación interna responden a la satisfacción de algún tipo de necesidad. A este respecto, podemos diferenciar dos enfoques distintos. Las necesidades a cubrir se pueden analizar desde el punto de vista de las demandas de información del empleado o cliente interno de la organización, o bien desde el punto de vista de la propia dirección de la empresa, o de manera más específica de la unidad funcional de gestión de los recursos humanos de la empresa. A continuación se identifican los objetivos asignados a la comunicación interna desde ambos enfoques.

Desde el primer punto de vista, la comunicación interna en la empresa responde a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la misma. Del reconocimiento de estas necesidades y la identificación de un mercado interno en la organización surge y se desarrolla el concepto del marketing interno. La conceptualización del marketing interno ha sido posible por la evolución experimentada en dos áreas disciplinarias que han convergido en la elaboración de respuestas a las demandas que los empleados solicitan a la organización de la que forman parte: el marketing y la dirección de recursos humanos.

El empleado demanda a la empresa una mayor satisfacción en su trabajo y aumentar su nivel de participación dentro de la organización. Son objetivos que están estrechamente ligados con la necesidad de sentirse importante. En este sentido, la comunicación interna es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el

conocimiento de los temas que les afectan, puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones cada día, y aumentar su motivación personal. (Fernández, 1992)

Es por ello que la comunicación interna puede disminuir el grado de ansiedad e inseguridad que produce todo proceso de cambio mediante la difusión de información explicativa, clara y oportuna que incluya al personal en este proceso.

Desde otra perspectiva, la de recursos humanos, la comunicación interna satisface las necesidades propias de la empresa ya que contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma. Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.

Las características del entorno actual en que se desenvuelve la empresa exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad suficiente para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que ofrece el entorno. Esa condición de adaptabilidad se ve favorecida en organizaciones en las que cada uno de sus miembros conoce y comprende la dirección de la organización. Éste es uno de los objetivos atribuidos también a la comunicación interna, es decir, saber transmitir con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidos en la misma. (Albizu, 1992)

La posibilidad de utilizar la comunicación interna, por parte de la empresa, como herramienta de gestión que satisfaga la necesidad de difundir sus políticas y su propia identidad, forma parte de las funciones atribuidas a esta nueva función.

De todo lo mencionado se deduce cómo se han multiplicado en los últimos años los objetivos y las responsabilidades atribuidas a la comunicación interna, quizás en un ritmo similar al que ha ido cobrando reconocimiento y lugar en el organigrama de las organizaciones empresariales. (Langarica, 1995)



Pinillos señala un posible efecto moda en el tratamiento recibido en los últimos años por la comunicación interna. Esta probable explicación se ve reforzada con hechos como la consideración cíclica de la importancia que se otorga a la comunicación interna en la empresa, en función del momento coyuntural por el que atraviesa la organización.

El control de los resultados de la comunicación interna es la vía para acreditar y reforzar el papel que juega en la empresa actualmente. En este sentido, no resulta tan importante vincular de manera directa la comunicación interna o el marketing interno con la cuenta de resultados o la rentabilidad anual de la empresa, sino plantear la posibilidad de medir los resultados de las acciones de comunicación de la empresa y la forma en que sean comparables con los objetivos asignados. (Pinillos, 1994)

Un método útil para medir los resultados de la comunicación interna lo constituyen las encuestas internas, con las cuales es posible mejorar la estrategia y el contenido de la comunicación.

#### 4. Las Funciones de la Comunicación Interna.-

La comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de la empresa, es toda la comunicación que se da al interior de la empresa y puede ser espontánea o planificada.

En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: Controlar, motivar, expresar emociones e informar.

La comunicación **controla** la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. Por ejemplo, la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe

inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa. Sin embargo, la comunicación informal también controla la conducta. Cuando los grupos de trabajo molestan o presionan a un miembro que produce demasiado (y hace que el resto del grupo quede mal) se están comunicando con ese miembro de manera informal y controlando su conducta. (Robbins, 1994)

La comunicación alienta la **motivación** porque le aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar su rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.

En el caso de muchos empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de **expresión emocional** de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.

La última función de la comunicación se refiere al papel que desempeña cuando facilita decisiones. Ya que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la **información** que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones. (Robbins, 1994)

Junto con estas funciones, es vital que la comunicación interna contribuya a la coordinación, a fomentar el intercambio, lograr una mayor cohesión interna, desarrollar recursos humanos, implicar al personal con la empresa y preparar al personal para el cambio.

No se debe pensar que alguna de estas funciones es más importante que las demás. Para que los grupos funcionen como deben, es preciso tener cierto control de los



miembros, estimularlos para que trabajen, proporcionarles un medio para expresar emociones y para tomar decisiones. Se puede considerar que casi cualquier intercambio de comunicación en una organización o grupo cumple con una o varias de estas funciones. (Robbins, 1994)

## 5. Clasificación de la Comunicación Interna.-

Existen diversos tipos de comunicación interna en una misma organización y estos se pueden clasificar según: contenido, dirección, destinatario o sistema.

### 3.1. Según Contenido:

- a. Comunicación Institucional: Es toda comunicación que la empresa entrega en nombre de sí misma, cuando se refiere a sí misma.
- b. Comunicación Operativa: Es la comunicación que se refiere a la manera que tiene la empresa de hacer las cosas, para funcionar. Esta comunicación siempre existe, aunque no ocurre lo mismo con la comunicación institucional, que puede no existir.

### 3.2. Según la dirección:

- a. Ascendente
- b. Descendente
- c. Horizontal
- d. Transversal

### 3.3. Según a quien va dirigida:

- a. Interpersonal: Quien la emite y otra persona, depende de las habilidades comunicacionales de cada uno. Esta comunicación es importante para la satisfacción de los trabajadores en la empresa ya que, generalmente es entre un superior y su subalterno, pero puede ser ascendente, descendente u horizontal.
- b. Grupal: Entre personas de un mismo grupo. Es una comunicación más bien horizontal, sus objetivos apuntan a la coordinación y eficacia.
- c. Intergrupala: Entre personas de distintos grupos. En este caso, el objetivo principal es la coordinación y la integración de las funciones.
- d. Organizacional: Es la comunicación dirigida a toda la organización. Su objetivo es la coordinación de toda la organización, la participación de todos en un proyecto común.

#### 3.4. Según el sistema:

- a. Directa : Llega de la fuente directamente hacia el receptor.
- b. Indirecta: Existen intermediarios entre la fuente y el receptor.
- c. Formal: Programada y estructurada en el seno de la organización.
- d. Informal: Espontánea, no programada.

#### 3.5. Según el soporte:

- a. Oral
- b. Escrita
- c. Audiovisual o Electrónica.

Antes de decidir qué comunicación se utilizará, es fundamental preguntarse qué es mejor para cada tipo de mensaje, para que éste sea afectivo. El Oral es bueno para comunicaciones más personales, más profundas pero no se puede cambiar o rectificar ni



revisar. El Escrito es más formal y de más fácil conservación, se puede planificar y es más impersonal, pero no permite saber las reacciones de los destinatarios del mensaje. El Audiovisual es importante ya que un 20% del contenido entra por la vista y un 30% por el oído.

## 6. Soportes de Comunicación Interna: Medios, no un fin.-

Son muchas las empresas que eligen desarrollar su comunicación interna creando un diario de empresa o instaurando un libro de entradas. De este modo cometen el error de confundir información (unilateral) y comunicación (por lo menos bilateral). También tienden a invertir la reflexión comenzando por los medios en detrimento del fin.

Es necesario plantearse previamente determinadas cuestiones de fondo:

- ¿Por qué se quiere desarrollar la comunicación?
- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Debe considerarse la comunicación como un fin o como un medio?
- ¿Existen necesidades o expectativas de comunicación? ¿Se las conoce?
- ¿Existen procedimientos actuales de comunicación? ¿Cuáles son sus ventajas y sus puntos débiles?
- Antes de la puesta en marcha de un plan de comunicación, ¿no son útiles acciones previas (sobre organización, el estilo de administración, la formación, etc.)?
- ¿Qué contenidos de información se necesitan? ¿Para quién? ¿A qué nivel?
- ¿Qué tipos de intercambio de comunicación son necesarios? ¿Entre quiénes? ¿A qué nivel?

- La comunicación necesaria, ¿debe estar totalmente formalizada o dejar espacio a lo informal?
- ¿Qué actores o grupos de actores están directamente afectados por el análisis, la elaboración y la puesta en marcha de un plan de comunicación?
- ¿Qué resultados se esperan de un plan de comunicación? ¿Cómo pueden medirse sus efectos e influencias? ¿En qué plazo? Etc.

Este tipo de cuestionario previo debiera poder explicar determinados postulados implícitos y, eventualmente, ponerlos en tela de juicio. A menudo las cosas ocurren como si la comunicación interna fuera un fin en sí misma y pudiera lograrse con una varita mágica o con algunos soportes apropiados. Entonces se concibe a éstos como recetas mágicas, desconectados de cualquier plan de acción y lanzados “naturalmente” sin reflexión estratégica previa. (Bartoli, 1992)

Es imposible reducir la comunicación sólo a soportes y técnicas, ya que el fenómeno es fundamental y a la vez muy complejo. En efecto, ¿cómo no ser consciente del hecho de que la comunicación está presente en todas partes (con o sin lenguaje verbal) y que estructura los modos de pensamiento, conductas y sistemas de valores? ¿Cómo conformarse con organizar algunos dispositivos cuando se sabe de qué modo la comunicación puede ser fuente de poder tanto por la información en sí como por el derecho a la palabra? ¿Cómo olvidar su dimensión estratégica para la empresa, cuya finalidad, sea cual fuere, no puede cumplirse sin comunicación interna y externa?

No se trata de cuestionar el fundamento de la creación formal de dispositivos de comunicación en la empresa sino de mostrar la tendencia que consiste en privilegiarlos:

- en detrimento de un verdadero análisis estratégico de las necesidades de comunicación;



- pensando que los problemas están resueltos puesto que otras facetas, de tipo político, psicológico o cultural entran primero en consideración. (Bartoli, 1992)

### **6.1. Principales lugares o soportes de comunicación.-**

Para los dispositivos en los que predomina la información:

- publicaciones internas;
- indicadores de control;
- encuestas;
- procedimientos de recepción.

Para los dispositivos en los que predomina la comunicación:

- Conversaciones (de apreciación, evolución, etc.);
- Grupos de resolución de problemas (círculos de calidad, grupos de progreso, etc.);
- Reuniones.

### **L- Dispositivos de Información:**

#### **a) Publicaciones internas**

En una empresa existen varios tipos de publicaciones internas. Los destinatarios son los empleados, los clientes o los miembros asociados de la misma.

- **Publicaciones o emisiones destinadas a los empleados**

Primero se recuerdan las notas o cartas de información. Pueden ser periódicas (por ejemplo la carta “anual” de orientación en algunas empresas) o circunstanciales (relacionadas con un hecho referido al funcionamiento de la empresa).

Algunas organizaciones pecan por exceso de notas y cartas que finalmente no son leídas. A veces, estos documentos tienen el inconveniente de estar redactados en estilo administrativo, que los convierte a todos en parecidos y muy poco atractivos.

Inversamente, algunas empresas practican poco o nada el procedimiento de notas o memorandos internos. En este caso, si la empresa es importante, a menudo difunde las informaciones de carácter general mediante boletines (escritos o en video). También ocurre, pero más raramente, que los informes de las reuniones del comité de dirección sirvan como soporte de multiplicación de la información en la empresa.

El sistema de Diarios Murales también es un medio de uso corriente, en especial para las informaciones que provienen del servicio de personal o de dirección.

Las empresas más grandes prefieren utilizar procedimientos tecnológicos elaborados para las informaciones a los empleados, como el correo electrónico y la intranet. Pero estas técnicas aún tienen poca influencia en destinatarios con perfiles heterogéneos y a menudo no acostumbrados al empleo de nuevas tecnologías.

Existen casos en que no existe ninguno de estos soportes. En efecto, algunas empresas, incluso de gran envergadura, no practican ninguna publicación interna destinada a los empleados. Por otra parte, algunas prefieren el discurso oral de los responsables en lugar del escrito. Ya sea en el marco de un coloquio interno o en el brindis de fin de año, o para lanzar una nueva política, parece que la práctica del discurso está muy extendida. Esto no implica que esas empresas no hayan previsto comunicaciones escritas para su medio externo. (Bartoli, 1992)

- **Publicaciones o emisiones destinadas al medio externo:**

Uno de los elementos del marketing estratégico de una empresa se refiere a su política de comunicación externa. Además de los mensajes publicitarios confiados a



organismos especializados y que se concentran mediante la prensa escrita o hablada, también se producen comunicaciones internas para el medio externo.

Es el caso de informes anuales de actividad, folletos de presentación de la sociedad con la historia, producciones, instalaciones, responsables de la toma de decisiones, etc.

A veces son muy bonitos en relación con la realidad, generalmente esos folletos no se difunden dentro de la empresa y no es raro que los desconozcan los mismos empleados. Esto puede ser erróneo, pues no es poco frecuente que un empleado medio de una empresa no sepa situar su actividad en el marco global de las realizaciones de la sociedad que lo emplea y plantear diversos problemas, por ejemplo, de calidad y motivación.

Lo mismo ocurre con los distintos documentos o productos publicitarios, que a menudo aspiran a proyectar en el entorno algunos mensajes claves acerca de la empresa, mensajes que el mismo empleado no siempre es capaz de trasladar.

La información con destino externo prevaleció durante mucho tiempo sobre cualquier otra forma de información, y éste aún es el caso de varias empresas.

## **b) Indicadores de Control**

La empresa necesita información sobre sí y sobre el medio. Por esta razón se provee de indicadores de seguimiento, de síntesis o de control para recogerla y procesarla.

Sus principales indicadores de control son contables y financieros, pero también produce indicadores intermedios de actividad en todas las funciones de la empresa: personal, comercial, producción, investigación, etc.

Los indicadores de control pueden estar destinados a:

- Recoger información sobre el medio externo (evolución de los mercados, de los competidores, tecnológicos, etc.)

- Agregar datos internos y servir como instrumento de conducción y comparación para distintos niveles de responsabilidad.
- Transmitir informaciones estructuradas a interlocutores internos (dirección, sindicatos, etc.) o externos (consejo de administración, miembros asociados, etc.).

Generalmente movilizan informaciones reservadas a destinatarios privilegiados en la empresa. Si bien se espera que sean manejados en el nivel de la unidad de trabajo del individuo (como debiera ocurrir, por ejemplo, con los indicadores de calidad en la gestión de calidad total), a menudo se comprueba que se nutren de reflejos centralizadores y no se circunscriben al plano local.

Esto no significa, sin embargo, que “vivan” a nivel central. En efecto, el principal inconveniente que presentan es que son poco ágiles y difícilmente administrables. Constituyen un riesgo frecuente si no se prevén tareas de activación y de actualización.

El indicador de control sigue siendo un instrumento cuya utilización puede ser la de transmitir informaciones ascendentes (datos recogidos en la “base” y llevados por acumulación a la “cima”), informaciones descendentes (difusión de datos globales y consolidados en distintas unidades), informaciones laterales internas (posibilidades de comparación de datos de una unidad con otra) e informaciones cuantificadas por elementos más cualitativos como, por ejemplo, las opiniones en el “terreno”, una nueva categoría de soporte de información: las encuestas. (Bartoli, 1992)

#### e) Encuestas:

Los sondeos de opinión dentro de la empresa constituyen una práctica muy difundida en la actualidad. Generalmente, los estudios realizados al respecto presentan una de las cuatro dominantes siguientes:



- encuestas de satisfacción (sobre temas específicos);
- encuestas de clima sociales (entendimientos o antagonismos internos);
- encuestas socioculturales (sistemas de valores, conocimiento de determinadas nociones);
- encuestas socio-organizacionales (estado de funcionamiento y disfunciones de la empresa).

Dichos estudios consisten en una serie de preguntas realizadas al conjunto de empleados o solamente a algunos elegidos como representativos. Pueden presentarse de distintas maneras: orales (conversaciones) o escritas (cuestionarios), y pueden ser realizadas por la empresa o por organismos externos. La encuesta aporta una gran cantidad de datos útiles que permiten aclarar la elección y el alcance de determinadas acciones, pero también requiere que sean claras y desprovistas de ambigüedad.

#### **d) Procedimientos de Recepción:**

La Recepción, por definición es un momento privilegiado de transmisión de informaciones a los nuevos empleados. Estas informaciones pueden iniciarse en la fase de reclutamiento y participan de las características de un mecanismo de comunicación bilateral.

En el momento de llegar a una nueva organización, el empleado escucha y registra mensajes específicos referidos al funcionamiento general, al servicio que integrará, a su actividad específica y a la de sus colegas. Algunas empresas han previsto la entrega de cuadernillos de recepción o manuales de inducción que permiten responder a preguntas fundamentales que el empleado no se atreve a formular o que no piensa en ese momento. Además, un verdadero programa de recepción, no acaba el día de la llegada;

comprende una fase de inserción durante las semanas o meses siguientes con todo tipo de dispositivos posibles. En consecuencia, la información de partida se transformará rápidamente en una verdadera comunicación interactiva. Un problema es que ciertas empresas consideran que el cuadernillo o manual de inducción, (no siempre al día) dispensa de cualquier otra información oral complementaria, entonces el soporte adquiere el rango de finalidad y lleva a descuidar las verdaderas necesidades de información “cálida”, complementaria de la información operativa de un nuevo empleado. (Bartoli, 1992)

Existen otros medios de información al interior de la empresa, los cuales, generalmente, no son valorados o no se considera la importancia que pueden llegar a tener si son manejados correctamente. Este es el caso de los Diarios Murales o Paneles de información, que se encuentran presentes en muchas empresas. En ellos existe la posibilidad de que sólo la empresa publique la información que considere de importancia o que los empleados tengan acceso a publicar informaciones con contenidos de su interés. Este medio de comunicación interna requiere de una buena ubicación, en un lugar accesible para todos y a una altura en la que todos puedan leerlo. Otro punto es que deben tener un diseño común en el caso de instalarse este sistema en diversas sucursales de una misma empresa. La información que se entrega en ellos es, generalmente descendente, como beneficios, cambios, ascensos, normas internas, materias legales, calendario de actividades, etc.

Este medio de comunicación interno tiene varias desventajas, es fácil de sabotear o alterar, no todos lo leen, normalmente son despreocupados y nadie se hace cargo de ellos y si se encuentra cubierto con un vidrio, no es accesible y no permite que la comunicación sea horizontal o ascendente. Las ventajas que lo destacan son varias, entre ellas el hecho de que incita a la comunicación interna entre las personas, se



comenta, se dirige a todos, es económico, es inmediato, fácil de leer, flexible y generalmente se perciben como muy simples.

## II.- Dispositivos de Comunicación.-

A diferencia de los soportes y dispositivos de información unilateral, un vector de comunicación lleva al intercambio de informaciones en una misma secuencia de tiempo. Es el caso de la entrevista, excepción hecha de la entrevista de encuesta mencionada anteriormente.

### a) Entrevistas:

La entrevista individual (formal) es un lugar de comunicación privilegiado. Las entrevistas practicadas con más frecuencia al interior de las organizaciones son las siguientes:

- entrevista de recepción;
- entrevista de encuesta;
- entrevista de fin del período de prueba;
- entrevista de apreciación;
- entrevista de evolución;
- entrevista de sanción;
- entrevista de partida;
- entrevista de identificación de necesidades de formación;
- entrevista de avance intermedio de objetivos y misiones;
- entrevista de trabajo.

A menudo estas entrevistas formales se producen entre un superior jerárquico y su colaborador, pero también pueden darse entre dos colegas o entre un miembro de un servicio funcional y el empleado de un servicio de la empresa. Con frecuencia constituyen la oportunidad de ir “más lejos” de lo que permite el intercambio informal. En principio estas entrevistas se preparan y dan lugar a resoluciones para el futuro.

La entrevista individual sirve para confrontar las informaciones que cada protagonista posee y para suscitar reacciones directas sobre el tema abordado. Además, se supone que permite una cierta “toma de decisiones” con respecto a lo cotidiano y a su tendencia al apuro. No obstante, en algunas empresas o unidades de trabajo no hay espacio para entrevistas formales cualquiera sea su naturaleza.

#### **b) Grupos:**

En la empresa pueden hallarse dos tipos de grupos para la resolución de problemas:

- grupos con destino permanente;
- grupos con destino puntual constituidos a partir de una problemática dada.

Se denomina círculos de calidad a grupos de expresión, grupos de progreso, grupos de trabajo, reuniones de intercambio, etc.- generalmente estas instancias tienen dos objetivos:

- uno final, consiste en proponer soluciones a problemas de funcionamiento.
- El otro, intermedio, apunta a favorecer intercambios entre actores de distintos campos, algunos de los cuales raramente son inducidos a trabajar juntos.

Estos grupos pueden definirse como instancias de diálogo, por caracterizarse todos por el intercambio de ideas entre los participantes.



**c) Reuniones:**

La reunión es una forma de soporte de comunicación muy extendida. No obstante, en algunos casos la reunión es sólo un vector de información y no de comunicación. Es el caso, por ejemplo, de las reuniones de información descendente en las que un superior jerárquico reúne a sus colaboradores para transmitirles colectivamente nuevas informaciones o para comentarles informaciones que ya han recibido. Inversamente, puede darse el caso de reuniones de información ascendente en las que el mismo superior trata de recoger opiniones o ideas sobre un tema dado. Sin embargo, la mayoría de las veces, en la reunión se producen intercambios multilaterales, vale decir que es comunicante. Hay varios tipos de reunión:

- de trabajo;
- de balance e intercambio de informaciones;
- de coordinación;
- de formación, etc.

Es sabido que para que una reunión resulte eficaz debe responder a determinados principios de base, tales como:

- un objetivo explícito;
- un orden del día definido;
- una preparación por parte de los iniciadores;
- roles de identificación (animadores, participantes, etc.);
- un horario preciso y continuado;
- resoluciones para la sesión siguiente;
- confección de un informe.

Por otra parte, la empresa debe ser consciente del riesgo que implican las reuniones “coartadas” para compensar lagunas de funcionamiento (falta de conversaciones bilaterales, de objetivos, estilo de administración inadecuado, etc.). En efecto, lagunas como las mencionadas pueden provocar una tendencia a la “reunionitis” cuyo efecto frente a la ineficacia llevará inevitablemente al ausentismo o a la falta de atención y generará, en consecuencia, pérdida de tiempo y efectos adversos. (Bartoli, 1992)

## **6.2. Intranet, el nuevo y eficaz medio de Comunicación Interna.**

Como Intranet se entiende el uso de tecnologías de Internet utilizando la red corporativa, para una variedad de propósitos de comunicación tácticos y estratégicos para la comunicación. Es un sistema de información interno basado en la tecnología de Internet. (Jacoby, 1996)

Miles de organizaciones se han dado cuenta que los intranets ayudan en la facultación de los empleados, ya que permite utilizar más eficaz y económicamente el flujo de la información. Esto es fundamental para asistir a la organización para hacer llegar a tiempo la información que sus miembros necesitan. Permite comunicar todo a todos y todo el tiempo. Permite una comunicación transparente y fluida en todos los niveles de la organización, proporciona interactividad, atractivo y rapidez.

La intranet utiliza las mismas conexiones en todos los sistemas operativos y los servidores son sólo computadores, Muchas empresas han prohibido su utilización pensando que esto implica el mismo gasto que significaría el que todos los empleados estén conectados a internet durante todo el día, pero no es así, el gasto es fijo. Otra razón por la que muchos empresarios son renuentes a instalar este servicio es por temor a que se transforme en un medio de distracción y no de trabajo.



Sin embargo, son muchas las corporaciones que han visto en intranet una gran posibilidad para facultar a sus empleados y utilizar mejor sus recursos internos de información, han llegado a la conclusión de que no hay mejor tecnología que ofrezca una plataforma de comunicación tan fácil como los intranets, ya que tiene dos características importantes, se puede hacer rápido y ampliarse con facilidad. Además reducen los costos y tiempo en el desarrollo, duplicación, distribución y uso de contenido.

Los intranets ayudan en la comunicación interna e impactan la cultura organizacional de una forma muy positiva. Ayudan a facultar a los equipos de trabajo e individuos a la vez que los une independientemente de las fronteras. Si se construyen sobre la base de tecnología de información existente de la organización resultan muy económicos para implementar y ayudan a reducir costos de los procesos corporativos a la vez que promueven la eficiencia, la eficacia y la competitividad. Es una excelente herramienta para promover la visión, la misión y los valores corporativos y así lograr la sinergia necesaria en este mundo de alta competitividad e indiscutible camino hacia la globalización total. (Jacoby, 1996)

## **7. Comunicación Interna y Cambio de Cultura Organizacional.-**

Sin un mínimo de cultura común (lenguaje, costumbres, etc.), la comunicación es difícil. La comunicación organizacional puede ganar en eficacia gracias a la existencia de un contexto cultural común entre los distintos actores. Son particularmente útiles:

- Un conocimiento común de la empresa (resultado de una política de información);
- Una visión clara de los problemas a resolver;
- Un “savoir-faire” o “saber hacer” común en cuanto a los medios de trabajo;
- Bases de lenguaje común.

Estos elementos, que expresan un determinado contexto cultural homogéneo, facilitarán y harán más productiva la comunicación al interior de una organización. El logro de estas características está relacionado, en particular, con acciones de comunicación. La interacción cultura/comunicación encuentra aquí su expresión. No obstante, no todas las modalidades de comunicación están adaptadas a determinados contextos culturales. La preocupación por la adaptación al contexto cultural debe referirse tanto al proceso como al contenido de las acciones comunicativas. Con frecuencia, reacciones de escepticismo, ironía o rechazo se relacionan más con los modos y velocidades de introducción de un cambio que con el cambio en sí mismo. Así, por ejemplo, en una empresa, hasta un determinado momento enferma por el rumor y el secreto, una acción repentina voluntarista de información de la dirección con referencia a un proyecto de reestructuración corre el riesgo de ser percibida como una tentativa de manipulación frente a intenciones ocultas “inconfesables” (despidos, cambio de domicilio, etc.) (Bartoli, 1992)

Sin duda que una de las herramientas fundamentales para disminuir los conflictos y facilitar en proceso de cambio cultural es la comunicación interna. Para ser de esta utilidad el plan de comunicación interna debe reducir el aislamiento de las unidades de la organización, difundir informaciones generales, claras y explicativas a todos los empleados y promover acciones de formación, entre otras cosas.



El Dr. Darío Rodríguez afirma la importancia de la comunicación interna en el proceso de cambio cultural. Asegura que los medios de comunicación internos “pueden facilitarlos siendo muy consistentes con los cambios que deban comunicar, no se saca nada con predicar algo que no va a ocurrir, con adelantarse a algo que no puede resultar de tal manera”. A esto agrega que es necesario que estos medios estén respaldados, que tengan credibilidad, “la cual se basa en una consistencia total entre lo que se dice y lo que se hace. Es necesario comunicar todo con claridad y sinceridad, incluso las malas noticias, como los despidos. De lo contrario se genera una situación de inseguridad y poca credibilidad que, a la larga, hará que todo lo que se diga no sea acogido como verdadero”. (Rodríguez, 2000)

Los medios de comunicación internos pueden ser de gran utilidad para capacitar a los empleados para el cambio y prepararlos al mismo tiempo. Para ello es fundamental que los encargados de la comunicación interna, ya sea Recursos Humanos o un Departamento de Comunicación, estén al tanto de lo que está sucediendo con la empresa y de las dificultades que significará el cambio para sus empleados. Los soportes de comunicación interna motivan y cohesionan al personal para lograr su adhesión a los objetivos de la compañía, en este caso el cambio, así los movilizan a todos y cada uno hacia la satisfacción de objetivos compartidos. Para que los medios cumplan con este objetivo deben saber qué contenidos le interesan a la gente y de qué manera puede hacer del proceso de cambio algo interesante.

Para Jorge Wurth, Gerente de Marketing de Citibank, los medios de comunicación internos “son el eje, sin ellos no se tiene como transmitir la comunicación interna y sin ésta no se puede transmitir la cultura de la organización y como mantenerla viva.” (Wurth, 2000)

Sin duda que son los medios de comunicación interna los que transmiten la cultura al interior de la empresa, pero para lograr este objetivo es necesario tomar en cuenta lo que a la gente le interesa encontrar en dichos medios. ¿Qué deben incluir los medios de comunicación internos?

Deben incluir los temas que son de interés para sus destinatarios, tales como la historia de la empresa, la misión, la visión, los productos o servicios que ofrece, las novedades, los beneficios, remuneraciones, organigrama, política de recursos humanos, sistema previsional, préstamos, actividades del personal, etc., en general todo aquello que haga que los destinatarios se interesen en leer dicha información. Por otro lado, si todos saben cuál es la visión estratégica de la empresa, su misión, los principios que la guían, quiénes son los clientes y los socios estratégicos, entonces podrán enfocarse de una forma más clara en sus propias contribuciones para la organización y se sentirán parte de ella.

Otro aspecto importante acerca del contenido de los medios de comunicación interna es que cuanto menor sea la distorsión que contenga, tantas más metas, información y otros mensajes recibirán los empleados de acuerdo con su propósito original. A su vez, esto reducirá la ambigüedad y aclarará la labor del grupo. El uso de canales verticales, laterales e informales aumentará el flujo de la comunicación, reducirá la incertidumbre e incrementará el rendimiento y la satisfacción del grupo. Asimismo, se puede esperar que la falta de congruencia entre los comunicados verbales y los no verbales aumente la incertidumbre y disminuya la satisfacción y conduzca al rumor.

Además del contenido que transmitan estos medios de comunicación, es importante considerar que la velocidad o el tiempo de transmisión de dichos contenidos puede afectar la reacción de los miembros de la organización. Su difusión debe ser controlada y estructurada de tal manera que llegue la información debida en el tiempo



correcto. Es necesario informar los procesos de cambio desde el momento en que se producen, explicar su importancia, los pasos y procedimientos a seguir y las posibles consecuencias, tanto positivas como negativas. Con esto los miembros de la organización sabrán qué está ocurriendo, cómo y por qué, y podrán facilitar el proceso en la medida que sepan qué hacer en cada momento.

Junto con informar correctamente, se trata de incluir al personal en el proceso de cambio, para que se sientan que forman parte de él, y que han sido considerados como parte de la empresa.

La falta de consistencia en la comunicación interna durante un proceso de cambio puede ser muy perjudicial. Una forma mediante la cual los empleados pueden reducir la disonancia cognitiva, producida por esta falta de consistencia, es cambiando sus actitudes para ceñirlas a otras actitudes o comportamientos. Una técnica para efectuar un cambio de actitud es la que señala Robbins, aquella que incluye el uso de mensajes persuasivos. Es decir, manipulando conscientemente lo que se quiere decir al personal. A continuación se resumen los puntos que señala Robbins, los cuales subrayan la persuasión oral, pero también pueden aplicarse con facilidad a los comunicados y medios escritos.

- a. Establecer la credibilidad: Nada afecta más a la persuasión que la falta de credibilidad. La gente no quiere escuchar a una persona que no le despierta confianza o en la que no creen. La credibilidad se logra demostrando competencia, objetividad y estándares éticos sólidos.
- b. Usar un tono positivo y tener tacto: Es necesario suponer que la persona a la que se está tratando de convencer es inteligente y madura. No se debe mirar hacia abajo, es necesario ser respetuoso, directo, sincero y tener tacto.

- c. Hacer las presentaciones con claridad: Antes de poder articular convincentemente la posición propia a otra persona, es preciso ser claro en lo que se quiere decir. Cuando el objetivo está claro, se debe presentar el argumento idea por idea. No se debe saltar de un tema a otro ni abordar temas que no tengan relación con lo que se está diciendo. Es fundamental centrarse en el objetivo final y luego presentar las ideas en una línea recta que llevará a la persona a la conclusión y el objetivo esperados.
- d. Presentar evidencia sólida para apoyar la posición: Es necesario explicar por qué lo que se está planteando es importante y fundamentar correctamente la explicación. El simple hecho de asegurar que es importante no basta.
- e. Adaptar el argumento al oyente: La persuasión eficaz demanda flexibilidad. Es necesario seleccionar un argumento para el objetivo específico. ¿Con quién se está hablando? ¿Cuáles son sus necesidades, intereses, aspiraciones y temores? ¿Cuánto sabe del objetivo del tema que se está tratando? ¿Qué actitud preconcebida tiene sobre el tema? ¿Qué tan arraigada está su actitud?
- f. Usar la lógica: Aunque un argumento razonable y lógico no es garantía para cambiar las actitudes de otra persona, si no se cuenta con hechos y razones para respaldar un argumento, el poder de convencimiento, sin duda se verá disminuido.
- g. Usar atractivos para las emociones: El presentar evidencia clara, racional y objetiva que respalde su posición, con frecuencia no basta. También se debe apelar a las emociones de una persona. Tratar de llegar al interior del sujeto y comprender sus amores, odios, temores y frustraciones. Después se puede usar esa información para moldear lo que se dice y la forma en que se dice. (Robbins, 1994)

Según Robbins, una manera de superar la resistencia al cambio es mediante la educación y comunicación. Él asegura que esta resistencia se puede reducir



comunicándose con los empleados para que comprendan la lógica de un cambio. Esta táctica presupone que la fuente de resistencia reside en la falta de información o la mala comunicación. Si los empleados reciben todos los datos y aclaraciones de equívocos, la resistencia cederá. La comunicación se puede lograr mediante charlas individuales, memorandos, presentaciones de grupos, informes o revistas internas. ¿Funciona? Sí, siempre y cuando la fuente de resistencia sea la comunicación deficiente y que las relaciones entre administración y empleados se caractericen por la confianza y credibilidad recíprocas. Si no existen estas condiciones, es poco probable que el cambio tenga éxito. (Robbins, 1994)

## **Ilustración de Casos.-**

Los casos analizados para este estudio fueron la Telefónica CTC, con respecto al cambio de cultural producido por el proceso de cambio de imagen; y Atlas S.A, con respecto a su reciente integración al Citigroup.

En ambos casos se percibe un cambio cultural importante, pero ninguno fue drástico o radical. A continuación se señalarán las características de cada cambio y los resultados, enfatizando el papel de los medios de comunicación internos en el proceso.

### **Telefónica CTC Chile**

Esta compañía empezó, hace aproximadamente tres años, un proyecto que recibió el nombre de “Proyecto de Cambio”. Este proyecto consistió en movilizar a toda la compañía con el objetivo de centrar el trabajo de todos los empleados en la satisfacción del cliente. Según Guillermo Turner, Sub-gerente de Comunicaciones, “era todo un enfoque nuevo, ya que esta era una compañía que no tenía como foco el cliente, lo que la gente percibía perfectamente. No era una empresa en la que te trataran bien como cliente”.

La razón de esta falta de atención hacia el cliente era, principalmente, porque esta era una empresa monopólica hasta hace aproximadamente 10 años, que se dedicaba a la telefonía fija. Si una persona quería tener un teléfono de red fija, debía esperar por largo tiempo y pagar una suma considerable, hasta obtener lo que deseaba. Esto era así porque no existía competencia en la telefonía fija. “Esto implicaba que la preocupación por el cliente no fuera importante, ya que CTC era la única manera mediante la cual se podía acceder a un teléfono de red fija, por lo que los clientes no tenían mayor opción



que preferimos. Eramos una compañía que se dedicaba a hacer negocio, no a atender al cliente”.

Atender bien al cliente implicaba un mayor costo y mayor capacitación, lo que la empresa no estaba dispuesta a implementar mientras no fuese necesario. Pero con el tiempo, la industria de telecomunicaciones fue cambiando de tal manera que esta compañía se dedicó a experimentar en otros campos como la telefonía de larga distancia, internet, al negocio de las grandes empresas, al negocio de datos, telefonía móvil, etc. De esta manera ingresó a una serie de rubros en los que no era monopólica, había competencia y, por lo tanto, el cliente podía elegir y el cliente elegía por precio y por calidad del servicio. Desde este momento la calidad del servicio pasó a ser un elemento diferenciador de las empresas. A partir de entonces se inició este proyecto de cambio para difundir entre los empleados la importancia que tiene el servicio y la atención del cliente.

Esta experiencia ilustra la incidencia de la competencia en los cambios culturales. Producto de la economía global en la que se encuentra inserta la sociedad se aumenta la competencia, lo que implica que las compañías deben defenderse de los competidores tradicionales, que desarrollan productos y servicios nuevos; y de las empresas comerciales pequeñas con ofertas innovadoras. Las organizaciones que tienen éxito en este proceso son aquellas que responden con cambios a la competencia. (Robbins, 1994)

Para los ejecutivos de Telefónica CTC Chile y de Telefónica en general, la cultura organizacional es muy importante, sobretodo en el sector de las telecomunicaciones, el cual ha llegado a un nivel de competencia tan alto, que uno de los puntos más importantes es el “cómo se es como compañía”. Además, según Turner, esta no es una empresa tecnológica, sino una empresa que compra tecnología y su

negocio está en venderla. Por ello, la mejor manera de diferenciarse es por la forma en que se hace este negocio, por la atención, el servicio, el estilo, etc., es un estilo que comienza al interior de la empresa y al que los altos ejecutivos dan mucha importancia como parte de la cultura organizacional de la empresa.

Con respecto a las funciones de la cultura, Loreto Mandujano, Gerente de Recursos Humanos, afirma que la cohesión, adaptación y socialización se logran a través de la cultura y el proceso de inducción de las personas al integrar la empresa, pero la implicación no ha sido del todo lograda. Esto último puede responder al hecho de que los miembros de la empresa no se sienten completamente identificados con los valores de la empresa, lo que se ha tratado de revertir en el último tiempo, mediante la reafirmación de dichos valores en la revista interna y en el diario electrónico. En este sentido, estos intentos no se han realizado periódicamente como debiera hacerse en una situación como ésta. Sería de gran utilidad el considerar la reafirmación de los valores y principios como parte del contenido estable de los soportes de comunicación internos y como parte de la comunicación directa entre empleados y ejecutivos.

Los valores de esta organización son, principalmente, la calidad en el servicio al cliente, la excelencia profesional, la confianza y la honestidad en el trato, tanto con los clientes como con los empleados de la compañía. Hace un par de años se realizó una campaña para encontrar al "Súper CTC" y se difundieron los valores en la revista interna como características de este súper héroe. Estas características se pueden considerar como los valores que se buscan en los miembros de la empresa, estos son: las ganas de aprender nuevas formas de trabajo, el trabajo en equipo y la coordinación, la búsqueda de mejores posibilidades mediante la excelencia en el desempeño de su trabajo, la alegría y el entusiasmo que permiten disfrutar de los logros y las recompensas, el saber



pedir ayuda cuando es necesaria, la calidez, el espíritu afectuoso y la superación de metas propuestas.

Lo más probable es que los empleados estén de acuerdo con estos valores, pero que no crean que son respetados al pie de la letra como lo aseguran los ejecutivos, y por esta razón la implicación no se ha logrado del todo. En este caso, nuevamente es necesario el contacto y la comunicación entre ejecutivos y empleados para respaldar estos valores y la importancia que tienen para la alta dirección de la empresa.

En el caso de Telefónica CTC Chile, el proyecto de cambio, de alguna manera, coincidió con otro proyecto que comenzó el año pasado y que fue el cambio de nombre y de imagen de la Compañía de Teléfonos de Chile (CTC) a Telefónica CTC Chile. Esto último, más que un cambio de nombre significó pasar a formar parte integral del grupo Telefónica a nivel mundial. Todo este proceso era más que una campaña de imagen que trajo consigo la integración de un nuevo valor importante que es el compromiso. El proyecto de Telefónica con el cambio de imagen pretendía transmitir una idea de cercanía con el público, lo que iba de acuerdo con el proyecto de cambio que pretendía acercar la empresa al público y proveer una mejor y más cálida atención. Ambos proyectos se transformaron en uno solo, aunque el primero ya estaba avanzado, no se había concretado del todo, quedaban muchas cosas por hacer.

Ambos proyectos requerían ser conocidos por todos, directivos y empleados, junto con un trabajo de rediseño dentro de la mente de las personas. Además de esto, fue necesario un rediseño de los esquemas de atención, de la cultura de la empresa y de sus medios de comunicación, que ahora debían jugar un papel más importante en la transmisión de los cambios que se estaban dando.

Hasta ahora, el conjunto de procesos ha tenido buenos resultados, pero el resultado final sólo se verá en un futuro próximo. Hoy los clientes se pueden dar cuenta

del cambio en la atención, que ahora juega un rol protagónico dentro de las gestiones de la empresa.

Lo que se hizo para dar a conocer estos cambios a los miembros de la empresa fue lo que Turner llama un “bombardeo”, que implica una serie de cosas: retiros, talleres, proyectos de calidad, campañas de marketing interno, etc., lo cual se fue socializando gracias a los medios de comunicación internos. Entre éstos últimos destacan la revista interna y el diario electrónico, los que han tenido un rol fundamental.

Tanto estos como los demás medios internos fueron completamente rediseñados para enfrentar el cambio y para colaborar de una mejor manera en el proceso. Se adaptó la revista interna a la revista mundial de Telefónica, la cual se desarrolla y distribuye en cada una de las filiales de la compañía. Este cambio de la revista se hizo incluyendo temas de interés locales e internacionales, con el fin de ayudar a que los empleados sintieran que forman parte efectiva de una empresa multinacional y que cada uno de ellos se identificara con la revista en cualquier parte del mundo en donde se encuentre una empresa de Telefónica. Esto es parte del proyecto comunicacional que acompaña al cambio. El hecho de pertenecer a una empresa multinacional es un respaldo importante para los empleados y los clientes de Telefónica, más que nada si se trata de una empresa con tanto prestigio a nivel internacional.

Dentro del proceso de cambio se implementó el diario electrónico que circula en las redes de intranet hace ya un año. Este ha sido el medio de comunicación interno que más importancia ha tenido dentro de este proceso. Informa a diario a las personas acerca de lo que está ocurriendo con la compañía, sus metas, procesos por los que está pasando, y toda la información que por lo general es de conocimiento exclusivo de la alta gerencia. Junto con esto se agregan artículos de interés, avisos económicos de personas de la empresa, actividades, opiniones de miembros de la empresa a lo largo del



país y en el mundo entero, acceso a artículos de prensa relacionados con la empresa, índices económicos, etc. Es mucho más completo que la revista interna, la cual a parte de incluir artículos de interés relacionados con la empresa, beneficios, actividades y opiniones, pretende incluir en un futuro próximo una revista infantil para lograr una mayor integración de la familia.

Además del diario electrónico y la revista, se utilizó como herramienta para facilitar el proceso de cambio una campaña de marketing interno, que contemplaba afiches, carteles y mensajes llamativos en todas partes de la empresa. Por último, a fines del año pasado, se utilizaron videos internos explicativos

De esta manera se comenzó con el proyecto de cambio y se terminó con el proyecto de internacionalización. La razón por la cual el cambio de imagen fue en esta fecha y no antes, fue porque forma parte de un proyecto de Telefónica a nivel mundial.

En Chile, la opinión pública piensa que fue en el momento del cambio cuando los españoles compraron CTC, pero eso ocurrió hace 10 años, fue sólo un cambio de imagen, no un cambio de propiedad. Todas las empresas que tenía Telefónica pasaron a recibir dicho nombre, con el fin de lograr mayor uniformidad, pero todas pertenecían desde antes a un mismo grupo.

El hecho de enfocar la empresa al cliente ya implicó un cambio fundamental en el que la atención al cliente pasaba a ser parte fundamental de los valores de la empresa. A esto se suma el cambio cultural que implica ser parte de una empresa multinacional. Por estas razones la cultura de la empresa se encuentra en pleno proceso de cambio y los resultados sólo se podrán evaluar a largo plazo.

Si bien las diferencias entre la cultura existente hasta antes del cambio de imagen era similar a la que se quiere lograr ahora, todo cambio, por pequeño que este sea requiere de tiempo y estudio. Ahora Telefónica CTC Chile es una empresa

multinacional y eso es un cambio considerable. Los empleados, ejecutivos y sistemas de la empresa pasan a ser medidos con parámetros uniformes con respecto a las demás filiales de Telefónica.

Para el personal, el sólo hecho de enterarse de este aspecto ha sido importante e impactante, ya que los hace vivir la internacionalidad sin salir de sus puestos de trabajo. Esto ha provocado inseguridad e inestabilidad en las personas. A ello se suma el hecho de la gran cantidad de despidos que fueron producto de la reestructuración, lo cual se manejó con el sistema de “retiro voluntario anticipado”, que fue de gran ayuda. Pero de todos modos fue necesario despedir a muchas personas, lo que no fue comunicado en su debido tiempo ni de la debida manera. Aquí fue necesario que los mismos ejecutivos se dirigieran a las personas afectadas, y a todos en general, para informar lo que estaba sucediendo y explicar las causas de los despidos. La alta gerencia es fundamental que tome cartas en el asunto a la hora de un cambio cultural. Si ellos transmiten el cambio, este llega de mejor manera a las personas, se disminuye la inseguridad y la incertidumbre mediante la comunicación directa y con la ayuda de los demás medios de comunicación.

En el caso de un cambio de imagen corporativa como éste, la comunicación es tan importante para apoyar el cambio cultural producido como para apoyar el cambio de imagen.

Para dar a conocer los procesos y cambios al interior de la empresa, la comunicación interna jugó un papel muy importante, pero no del todo protagónico. Se intentó explicar los pasos por los que atravesaba el proceso de cambio, las razones de éste y las consecuencias durante un período de tiempo limitado y dejando de lado la información que explica a los empleados los cambios internos que los afectan directamente. Actualmente los contenidos de las publicaciones internas son básicamente



temas de interés y aspectos del negocio. El tema del cambio quedó rápidamente en el pasado, sin considerar la importancia de comunicarlos constantemente.

Hoy los empleados no tienen conocimiento acerca de los resultados e implicancias que tuvo, y sigue teniendo, el proceso de cambio cultural ni las medidas que se tomaron para disminuir la resistencia.

Otra dificultad con la que Telefónica CTC Chile se vio enfrentada fue con la abundancia e importancia que le da el personal a los rumores. Para contrarrestar esta dificultad es necesario reelaborar los medios de comunicación, entregar información útil, creíble y periódica, respaldada por contactos interpersonales con los ejecutivos. Según el Dr. Darío Rodríguez, el rumor siempre va a existir en una empresa, lo importante es que no adquiera condición de información válida, ya que de esta manera se le da más importancia que a la propia información transmitida por los medios de comunicación internos y por lo mismos ejecutivos de la empresa. El rumor surge cuando no hay información creíble, llena esa carencia y se transforma en un peligro. Mientras más arraigado en la gente está el rumor, más difícil es superarlo, este es al caso de Telefónica CTC Chile, en donde, hasta ahora no ha sido posible reemplazar el rumor por información y comunicación.

Una medida que es necesario implementar en esta empresa es el enfatizar la credibilidad y el respaldo de la comunicación de los altos ejecutivos con los empleados, con el propósito de disminuir la incidencia del rumor en las comunicaciones internas. Es necesario crear instancias de comunicación entre estos dos “estratos” de la empresa, de tal manera de lograr un respaldo para los medios de comunicación internos. De hecho, se han realizado diversas encuestas internas que revelan que el 70% de los empleados prefiere informarse mediante el contacto directo con los ejecutivos. Este resultado de las

encuestas internas es conocido por la gerencia, pero no ha sido puesto en práctica de manera eficaz. Los contactos directos existen, pero de manera casi aislada.

Tanto Turner como Mandujano afirman que el rol de los medios de comunicación internos es fundamental debido a que sirven para comunicarse constantemente con los empleados y con los ejecutivos de la empresa; además difunden los objetivos y valores de la empresa, difunden su cultura, que de otra manera sería más difícil que los empleados conocieran y se familiarizaran con estos aspectos de la empresa. Junto con ello, facilitan todo proceso de cambio, ya que en dichos procesos el personal es clave y debe entender y colaborar con lo propuesto por la alta dirección. Sin embargo, en cuanto al papel concreto de estos medios en el cambio de la cultura de la empresa, ha sido importante pero no lo suficiente como para hacer de este proceso algo más fácil de comunicar y de abordar. Es necesario enfatizar en el contacto directo, ya que hasta ahora, sólo el diario electrónico y la revista interna han jugado un papel importante, pero no han logrado superar al rumor, el cual requiere de más contactos directos entre ejecutivos y empleados, mayor credibilidad y respaldo de la información entregada por los medios de comunicación internos.



## Atlas de Citibank.-

El caso de la integración de Atlas S.A. al Citigroup es muy particular. Atlas fue, hasta 1992 una empresa de Citibank, que luego fue vendida y recién a principios de 1999 fue comprada nuevamente, integrando Citigroup y pasando a recibir el nombre de Atlas de Citibank. Esta compra se debió a que Citibank, en su estrategia de negocios se encuentra buscando en Latinoamérica instituciones que se puedan desarrollar fuertemente a nivel comercial en los segmentos medios y bajos de la población, y en Chile Atlas era la mejor expresión del concepto que buscaban.

A juicio de Villafañe, este sería un caso de cambio estructural producido por la absorción de una empresa por otra, particularmente una integración vertical de dos empresas que operan en el mismo rubro, o muy similar, en el mismo mercado. En este caso, se supone una adopción de valores por parte de la empresa integrada, una tendencia a conservar la cultura del comprador. (Villafañe, 1993)

Esta situación significó, sin duda, un cambio de cultura, pero no fue necesario realizar cambios drásticos ya que, en el fondo, Atlas fue una empresa Citibank y luego de su venta se mantuvieron muchos aspectos que formaban parte de la cultura del banco, en materia de comunicación, estructuras salariales, base presupuestaria, elementos estratégicos, por lo que las culturas no chocan entre sí. Los cambios más importantes que Atlas ha experimentado desde la integración a Citigroup son fundamentalmente comunicacionales.

El primer aspecto importante es que Atlas pasó a ser parte de la empresa financiera más grande del mundo, la que cuenta con un gran respaldo de capital y de tecnología para continuar desarrollando sus gestiones y negocios. Lo otro es que, independiente de que Atlas siempre ha sido una empresa de mucho renombre a nivel

nacional, es importante para su estructura gerencial y para sus empleados el ser parte de una de las corporaciones más grandes del mundo, lo que conlleva aspectos motivacionales importantes.

La cultura organizacional de Atlas no ha cambiado, mantiene sus aspectos positivos y va introduciendo los aspectos positivos del Citigroup, eso es lo fundamental, porque no es necesario hacer un cambio. A juicio de Jorge Lafriend, Gerente de Atlas, “las culturas organizacionales se mantienen en el tiempo y si se cuenta con una cultura positiva no se puede cambiar, se pueden integrar las cosas positivas de la cultura de Citigroup, pero la identidad propia de Atlas no se puede perder”.

En Atlas, tanto antes como ahora, se le da una importancia fundamental a la cultura organizacional. En este sentido, Lafriend afirma que “en la medida que se tengan las cosas claras al interior de la empresa con respecto a la ética, lealtad, absoluta confianza y que estos valores se hagan perdurar dentro de la organización, se dan a conocer a los clientes los aspectos que destacan a nuestra empresa por sobre las demás financieras. Por ello que la alta gerencia le da una importancia fundamental a la Cultura Organizacional”.

En el caso de Citibank, Wurth señala que la cultura permite tener una identidad, “Citibank tiene un grupo de personas que se desenvuelven de manera distinta al resto de los trabajadores de la banca nacional, y esto es por pertenecer a una cultura como la nuestra. Es lo que la alta gerencia busca reflejar, tanto a nivel nacional como internacional Citibank es reconocido, lo que permite ser un referente importante en el mercado. Para la gente que trabaja en el banco, esto es muy importante, porque su valorización afuera aumenta considerablemente, lo que refleja todo un mundo que se mueve de una manera distinta”. Es esto a lo que se refieren con “la manera de hacer los



negocios”, lo que quieren que Atlas adopte lo antes posible para pasar a formar parte integral de la cultura de Citibank.

Con respecto a los valores, en Citibank destacan el profesionalismo, la honestidad, y excelencia. Son los valores que ha tenido Citibank a lo largo del tiempo y que día a día se lucha por mantener, con el fin de no perjudicar ni modificar el prestigio ganado por la empresa. En el caso de Atlas, son valores muy similares que se integraron por sí solos, pero lo fundamental de los valores de ambas empresas son el profesionalismo, el ambiente de confianza, el respeto mutuo entre los empleados, el concepto de ética al interior de la organización y, por otra parte, en Atlas se integra el concepto de la familia. Esto porque el empleado destina gran parte de su tiempo a la empresa – alrededor de ocho horas diarias- y la familia es un elemento importante para el apoyo de los empleados desde el punto de vista del desempeño de sus labores.

En la cultura de Citibank existe el “espíritu del Citibankero” que es parte de una campaña que se hizo hace varios años y cuyo objetivo principal era el de reforzar los valores que caracterizan a las personas que trabajan en esta empresa. Estos valores son el profesionalismo, la transparencia y la honestidad, según afirma Pedro San Martín, Gerente de Comunicaciones de Citibank. Estas características han sido transmitidas a los miembros de Atlas como parte de una cultura y como requisitos fundamentales para mantenerse en la empresa. El reforzamiento de dichos valores se ha realizado en dos oportunidades mediante la revista interna, la cual, a través de diversos temas, intenta destacarlos como primordiales.

En el marco de esta campaña los medios de comunicación internos de Citigroup que han tenido un rol más importante han sido la revista y el correo electrónico interno o “cc-mail” que funciona en una red de Intranet y que mantiene a todos los miembros en contacto. Un papel secundario, pero no menos importante, ha sido el de los diarios

murales, presentes en cada sucursal a lo largo del país. Este diario mural se actualiza por medio de información que es enviada desde la casa matriz. Según Sofía Jaras, Gerente de Recursos Humanos de Atlas, éste no tiene tanta importancia como la revista, ya que la información que se publica en ellos no es de tanta importancia como de la publicación mensual. En él se incluyen beneficios del Citiclub, anuncios, cumpleaños y notas de interés, pero no se tiende a reforzar los valores ni las metas de la empresa. Existen planes de reformarlo y acondicionarlo para recibir mejor y más información, pero no se ha tomado mucho en cuenta, ya que la profundidad que se puede lograr en la revista es mucho mayor. Además las personas prefieren la comodidad de la revista, que llega al escritorio de cada empleado, se puede leer en cualquier momento y en cualquier parte, por lo que tiene mayor capacidad de recordación.

Por otra parte, para que la revista cumpliera un rol integrador se modificó su estructura, dándole un espacio equivalente a ambos negocios. Así, las personas se han podido conocer, aunque sea a la distancia. Es necesario destacar que la mayor presencia de Atlas es a nivel regional y la del banco es mayoritariamente metropolitana; por lo que en este sentido la revista ha sido muy importante y las personas han podido compartir, gracias a ella, la información de cada parte del país.

En el caso de la revista, su contenido apunta, principalmente a aspectos del negocio, temas de interés y beneficios. En el marco de estos temas es en donde se insertan ciertos valores “camuflados”, no abordados directamente. El tema del cambio fue tratado durante la integración, ahora, como Atlas ya es parte de Citibank, no se mencionan los resultados de dicha integración ni sus consecuencias.

Sería de gran utilidad informar a los empleados todo lo que ocurrió, los aspectos que cambiaron o se mantuvieron en cada caso, etc. Pero, al ser Citibank una compañía multinacional, Atlas es sólo una pequeña parte de ella, por lo que se da mayor



importancia a los temas que Citibank considera relevantes. Esta carencia se intenta equilibrar mediante la comunicación directa entre los ejecutivos de Atlas y sus empleados. En estas conversaciones se tratan, entre otros, temas relativos al cambio y a sus consecuencias. Sin embargo, esta comunicación directa no se realiza en forma periódica, no es una constante dentro de la empresa, por lo que sus beneficios no son totales. De ser una práctica constante, los resultados serían palpables, principalmente en cuanto a la disminución de la ansiedad e inseguridad y el aumento de la credibilidad como respaldo de los medios de comunicación internos.

Los medios de comunicación internos en el proceso de cambio son importantes para ambas empresas, Lafriend agrega que “constituyen el canal formal por el cual cada empleado de la organización se da por informado de cambios, nombramientos, de reconocimiento y de todo lo que sucede al interior de la empresa. Además facilitan el entendimiento entre los altos ejecutivos y el resto del personal, y viceversa. Sin duda son vitales”. Sin embargo, no se les ha utilizado de la mejor manera, por lo que sus resultados, como elemento integrador en un proceso de cambio, no se han visto reflejados del todo.

Una de las funciones de la comunicación en el interior de toda organización es la adaptación, por lo que su importancia es mayor de lo que la mayoría de los ejecutivos de empresas nacionales creen. Sin una buena estrategia de comunicación interna, es muy difícil lograr que los miembros de una organización se adapten a una nueva situación, producto de un cambio de cultura organizacional.

Por otra parte en Atlas no existe una cantidad muy grande de rituales y ceremonias que colaboran en el proceso de adaptación, por lo que la comunicación se hace aún más importante, en el sentido de suplir el intercambio de información y las funciones de estos eventos.

En este momento la tarea fundamental que tienen los medios de comunicación internos de Citigroup es eliminar la importancia que se le da al rumor. Está dicho que esto ocurre por falta de información correcta, por lo que es necesario lograr que estos medios recuperen la credibilidad y la confianza por parte del personal de Atlas. Mientras siga existiendo el rumor con tanta importancia, los medios internos no serán tomados en cuenta.



## CONCLUSIÓN.-

Si se considera la afirmación del Dr. Rodríguez en cuanto a que “la organización se entiende como un sistema formado por decisiones y en la cultura están las bases para esta toma de decisiones, de modo que, por ejemplo, culturas que valoran la eficiencia van a generar organizaciones tremendamente eficientes, culturas en que se valora más el prestigio, van a conducir a organizaciones muy de “el parecer” más que de “el ser”, pero muy poco interesadas en la eficiencia”; el éxito de una empresa dependerá mucho de cómo es su cultura, lo que ésta valora y los métodos que utiliza para alcanzar lo valorado.

La cultura es un modo de ser, determina cómo la organización enfrenta al mundo que la rodea, por lo que su función global es reducir la complejidad, hacer comprensible para la organización lo que es ella misma y lo que es el entorno, y cómo son las relaciones entre uno y otro, establecer los límites de la organización, los que son muy flexibles y cambian de una organización a otra. (Rodríguez, 2000)

Las privatizaciones, las fusiones y las integraciones de empresas son las situaciones generadoras de cambio más frecuentes en la actualidad.. Además hay una situación que está generando cambios importantes que es la llegada de gente nueva, en Chile todas las organizaciones cambian sus culturas, en una medida u otra, porque está llegando mucha gente nueva con niveles educacionales distintos. Actualmente existen dos culturas dentro de una misma organización, una que se distingue por los viejos, en la que se valora la estabilidad en el empleo, la carrera funcionaria, el compromiso con la empresa, la lealtad, etc.; y la otra es la cultura de los jóvenes en la que no hay mayor compromiso con la empresa, no se valora la estabilidad, se busca buenos sueldos y la carrera no es funcionaria sino personal y cada uno la hace a su medida sin sentir que

debe permanecer mucho tiempo en una empresa. Ambas culturas están coexistiendo y son contradictorias. A cambio de la estabilidad, los jóvenes exigen capacitación, para ir mejorando su "valor de mercado". Esta situación implica un cambio de cultura a nivel de las organizaciones en general que, aunque no constituye un cambio drástico, implica que éstas deban adecuarse constantemente a las características del mercado y de la sociedad en la que se encuentran insertas. (Rodríguez, 2000)

En los procesos de cambio drásticos, tanto la cultura como los hábitos tienden a verse cuestionados y empiezan a perder sentido en relación a las necesidades de la nueva situación, ciertos valores o creencias pueden conducir a decisiones equivocadas y también ciertos hábitos. Tanto los hábitos como la cultura deben adecuarse constantemente a la realidad en la que viven y a sus cambios. En general, la intervención o cambio tiene que consistir, básicamente, en gatillar posibilidades que están abiertas dentro de la cultura. Para hacer eso es necesario hacer un diagnóstico de la cultura y determinar cuáles son esos elementos y a partir de ese diagnóstico se pueden introducir cambios muy importantes. Valorando ciertos elementos que existen en la cultura es más fácil realizar un cambio efectivo. No tiene ningún sentido tratar de cambiar toda la cultura, porque las dificultades son invencibles, lo que hay que hacer es buscar elementos de la cultura que sirvan de apoyo para lograr el cambio.

Al enfrentar una situación de cambio cultural es imprescindible evitar los errores de comunicación. Hay que saber que cualquier cosa que se haga va a ser leída desde la cultura, entonces si se conocen los aspectos que valora una cultura, hay que tener mucho cuidado de no pasar a llevar dichos aspectos. En esta labor, la comunicación es fundamental, pero debe ser muy bien estructurada y elaborada para no contradecir los valores de la cultura y del personal de la organización. En este aspecto temas como el respeto son esenciales y deben tomarse en cuenta, al igual que las normas



de trato y comunicación interpersonal. En Chile, muchos de los medios de comunicación internos, carecen de una correcta consideración de los aspectos culturales de la empresa que son fundamentales para lograr una buena comunicación. No se puede comunicar a la gente algo que atente contra la cultura en la que están inmersos. Esta es otra razón por la que un estudio diagnóstico de la cultura organizacional se hace necesario en situaciones de cambio cultural.

En la medida en que los medios de comunicación internos estén informados, que sepan cómo son los criterios de comunicación interna validados por la cultura, pueden ser tremendamente importantes y determinantes en mantener la cultura y cambiar lo que sea necesario cambiar. Un medio correctamente elaborado, con un alto grado de información acerca de la cultura y de la empresa tiene un rol fundamental en todo proceso que se desarrolle dentro de la organización.

La comunicación interna en la organización es una de las causas principales en el nacimiento y desarrollo de las organizaciones. Es una herramienta indispensable desde el proceso de formación del sistema organizacional que luego se convierte en la vía que se utiliza para hacer llegar la información a las personas que trabaja en una organización, dándoles a conocer las metas u objetivos que se pretende lograr y la metodología con la cual se va a trabajar en el cumplimiento y desarrollo de dichas metas. Gracias a la comunicación interna es posible incentivar a los individuos que pertenecen a una organización o hacerles llegar nuestras críticas, para poco a poco, ir modelando a un funcionario que sea capaz de hacer suyas las metas de la organización, sintiéndose parte de la misma y viendo su trabajo reflejado en los frutos y recompensas que le otorgue la organización.

Otro aspecto que hace de la comunicación interna un elemento vital en toda organización es que, desde el punto de vista de una persona que toma decisiones en

dicha organización, la información disponible parece ser fundamental, ya que ésta contribuye a la toma de decisiones.

Hablar de la importancia de la comunicación interna en las organizaciones puede parecer un asunto obvio; sin embargo, es en el quehacer diario empresarial en donde pueden generarse verdaderos conflictos y deficiencias. Esto por subestimar o no considerar la forma en que se establece el proceso de comunicación y los efectos que éste tiene en todos los ámbitos: desde las relaciones informales hasta las cuestiones más concretas y medibles como el nivel de producción, de utilidad, la participación en el mercado, etc.

La comunicación, como hecho social por excelencia, debería permitir a los administradores y a cualquier persona, poder establecer vínculos de solidaridad y colaboración con los demás. En las organizaciones, la comunicación interna debería jugar un rol fundamental en la construcción de nuevas relaciones de trabajo que permitan a los individuos ofrecer y desarrollar lo mejor de sí mismos para el bienestar común.

Existe una necesidad imperante de mejorar la comunicación al interior de las organizaciones con el propósito de lograr los objetivos de las mismas, establecer relaciones de trabajo en donde impere la tolerancia y para colaborar en los procesos de cambio que son parte de una realidad tan dinámica como la que vivimos actualmente.

Los mensajes de los medios de comunicación son recibidos por todo el personal de la organización, por lo que su contenido es de vital importancia. En una situación de cambio es necesario destacar todo lo que se piensa conseguir, las metas, el compromiso de las autoridades- si existe- sin decir nada que sea falso, y mostrar casos reales de personas involucradas en el proceso y que sean parte del grupo. En el fondo, son



contenidos que muestran la realidad y que explican el proceso en marcha. (Rodríguez, 2000)

Junto con analizar y elaborar correctamente el contenido de la comunicación, es necesario comunicar lo que está sucediendo con la organización en todo momento, para evitar la sensación de inseguridad e inestabilidad que generan los procesos de cambio cultural.

Hay que tener en cuenta que los más afectados con los proceso de cambio son los miembros de una organización, quienes necesitan de una correcta y oportuna comunicación para evitar rumores y disminuir la inseguridad e inestabilidad que genera todo proceso de cambio.

La comunicación va dirigida a personas, en el caso de la comunicación interna, va dirigida al personal de una organización, ya que son ellos quienes requieren manejar la mayor cantidad y calidad de información posible en todo momento y principalmente en una situación de cambio, cualquiera que esta sea.

Es fundamental considerar que todo proceso de cambio de cultura organizacional genera nuevos lenguajes, nuevos héroes y nuevas situaciones que es necesario comunicar de manera adecuada con el fin de reducir las dificultades, facilitar los procesos y lograr la resocialización de los miembros de la organización que atraviesa por este proceso. Con todo cambio de cultura organizacional, los mitos, leyendas y sagas quedan en el pasado porque muchas veces no se adaptan a la nueva situación. Sin la comunicación adecuada de estos cambios, se genera un ambiente de inestabilidad y ansiedad que se puede superar mediante la comunicación interna.

Dentro de los estudios de cultura organizacional no existe información específica acerca de la utilidad de los medios de comunicación internos en el proceso de cambio cultural. Es posible encontrar descripciones de situaciones de cambio y de

medios de comunicación internos, pero no se establece una relación directa entre ambos. Lo que sí es abordado, es la importancia de la comunicación interna en general.

En la actualidad existen muy pocos casos en los que los medios de comunicación internos han sido utilizados como herramientas útiles para enfrentar los procesos de cambio de cultura organizacional. La principal razón de este error es la falta de conocimiento acerca de las ventajas, funciones y capacidades que tienen estos medios de comunicación. No existe una pauta establecida acerca de cómo se debiera utilizar la comunicación interna para obtener buenos resultados, menor inseguridad y mayor estabilidad en un proceso de cambio cultural.

Para contrarrestar esta carencia es necesario un estudio en profundidad de la comunicación interna y sus soportes; elaborar una estrategia de utilización de estos medios en una situación de cambio que se adecue a la realidad de cada organización; y otorgar a esta comunicación la importancia que merece dentro de dicho proceso.

Con un conocimiento acabado acerca de estos temas, es posible elaborar soportes de comunicación internos que sean capaces de facilitar el proceso de cambio. De esta manera resulta más fácil la utilización de estos medios, aprovechando sus ventajas y disminuyendo los efectos negativos en los empleados.

Tanto en el caso de Telefónica CTC Chile, como el de Atlas División Crédito de Consumo de Citibank, la comunicación interna no ha cumplido sus funciones y no ha sido utilizada como herramienta para facilitar el proceso de cambio de cultura organizacional.

En ninguna de estas empresas se realizó un Diagnóstico de la cultura previo al cambio, por lo que ha sido más difícil determinar los aspectos que deben cambiarse y los que deben permanecer. En ambas empresas se realizan estudios de Clima



Organizacional periódicos, pero éstos no sirven para determinar el estado cultural de la organización y facilitar el cambio.

Ambas empresas carecen de un "líder de cambio" que muchas veces puede ser de gran utilidad. Además sobresale el hecho de que los gerentes desconozcan a los integrantes de la red cultural y sus funciones en la comunicación y el desarrollo de la empresa. Se desconoce la capacidad de la red para facilitar los procesos de cambio. Al ser uno de los principales medios de comunicación en la organización, la red cultural, que une a todas las partes de la compañía, transmite información y significados a los empleados, lo cual puede ser un aporte para la comprensión y aceptación del proceso de cambio.

La comunicación interna ha tenido un papel importante en ambos procesos de cambio, pero no se ha dimensionado la potencialidad que tiene como herramienta para enfrentar un cambio. No existe un conocimiento acabado acerca de las ventajas y capacidades de la comunicación interna y su utilización no forma parte de la estrategia para superar las dificultades que genera un proceso de cambio de cultura organizacional.

Los medios de comunicación internos son herramientas que ayudan a la transmisión y refuerzo de valores, metas y normas de la empresa, pero que aún son superados por el rumor.

El problema del rumor es una realidad a nivel nacional y un aspecto que caracteriza a la cultura organizacional chilena y cuya solución ha sido planteada por el Dr. Rodríguez en diversas oportunidades. Es necesario dar credibilidad y respaldo a la comunicación y enfatizar la importancia del contacto interpersonal entre empleados y la alta dirección. De no superar esta barrera, la comunicación interna no podrá cumplir un el papel importante que debiera cumplir al interior de una empresa.

## METODOLOGÍA UTILIZADA.-

Para la obtención de información y antecedentes relacionados con los temas de Cultura Organizacional, Diagnóstico de la Cultura, Cambio Cultural y Comunicación Interna, se realizó una investigación bibliográfica en las áreas de: Administración, Marketing, Comunicación Organizacional, Recursos Humanos y Cultura Organizacional.

Con el fin de complementar la información recopilada, se llevaron a cabo entrevistas a expertos en el tema, tales como el Dr. Darío Rodríguez, y Eduardo Lawrence.

Para ejemplificar la importancia de los medios de comunicación internos en el proceso de cambio cultural se realizaron entrevistas y conversaciones con encargados de comunicación de Telefónica CTC Chile – ex CTC-, en cuanto al reciente cambio cultural que significó el cambio de imagen; y ATLAS, en cuanto a su reciente integración a CITIGROUP.

Las personas entrevistadas fueron las siguientes:

- |           |   |
|-----------|---|
| Nombre    | : Jaras, Sofía  |
| Profesión | : Ingeniero Comercial, Universidad Católica de Chile.                         |
| Cargo     | : Encargada de Recursos Humanos   |
| Empresa   | : Atlas de Citibank.  |
| Nombre    | : Lafriend, Jorge   |
| Profesión | : Ingeniero Comercial, Administración de Empresas, Universidad Adolfo Ibañez. |
| Cargo     | : Gerente General   |



Empresa : Atlas de Citibank

Nombre : Lawrence P., Eduardo

Profesión : Ingeniero Comercial, Universidad Católica de Chile.

Cargo : Profesor de la cátedra de Teoría Organizacional y Director del Magister en Desarrollo y Comportamiento Organizacional de la Universidad Diego Portales.

Nombre : Mandujano, Loreto

Profesión : Ingeniero Comercial, Universidad Católica de Chile.

Cargo : Gerente de Recursos Humanos

Empresa : Telefónica CTC Chile

Nombre : Rodríguez M., Darío

Profesión : Licenciado en Sociología, Universidad Católica de Chile; Doctor en Sociología en la Universidad de Bielefeld.

Cargo : Subdirector del Instituto de Sociología, Profesor del Departamento de Ingeniería de Sistemas y la Escuela de Periodismo de la Universidad Católica, Profesor del Magister en psicología Industrial de la Universidad de Atacama. Coordinador Académico del Programa de Capacitación y Desarrollo Integral del Centro de Extensión de la Universidad Católica.

Nombre : San Martín, Pedro

Profesión : Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.

Cargo : Gerente de Comunicaciones

- Empresa : Citibank N.A. (North America)
- Nombre : Turner, Guillermo
- Profesión : Periodista, Profesor de Periodismo Económico de la Universidad Gabriela Mistral.
- Cargo : Sub-gerente de Comunicaciones
- Empresa : Telefónica CTC Chile
- Nombre : Wurth, Jorge
- Profesión : Ingeniero Comercial, Universidad Católica de Chile.
- Cargo : Gerente de Marketing
- Empresa : Citibank N.A.



**BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.-**

- Albizu, E. (1992), El plan de Comunicación Interna, Un paso Adelante,  
*Revista Cuadernos de Gestión* n° 14, La Habana, Cuba.
- Bartoli, A. (1992), *Comunicación y Organización*, Barcelona, Editorial Paidós Ibérica  
S.A.
- Deal, E y Kennedy, A. (1985), *Las Empresas Como Sistemas Culturales*, Buenos  
Aires Editorial Sudamericana S.A.
- Fernández, P. (1992), La Comunicación Interna en la Empresa, *Revista Capital Humano*  
N° 41, La Habana, Cuba.
- Fuchs, C. (1997) *Dirección & Liderazgo*, Santiago: Publicación de El Diario  
Financiero.
- García, J. (1999), La Auditoría de Comunicación Interna: Una Aproximación  
Conceptual y Metodológica, *Revista Latina de Comunicación Social* n° 18, La  
Laguna (Tenerife) (<http://www.ul.es/publicaciones/latina>)
- Jacoby G. (1996) *Intranets, Mejorando la Comunicación Interna para apoyar la  
Estrategia Empresarial*. Consultor Privado en el área de la utilización de la  
Tecnología de la Información para apoyar la Estrategia Corporativa y mejorar la  
Competitividad. (<http://jacoby.uam.edu.ni/intranet/intranet.htm>)

- Langarica, C. (1995), *La Comunicación Interna como Herramienta del Management*,  
*Revista Dirección y Progreso* N° 140, La Habana, Cuba.
- Lawrence, E. (1996), *Manual de Teoría de la Organización Segunda Parte*, Santiago,  
Material Docente Universidad Diego Portales.
- Lessem, R (1992), *Gestión de la Cultura Corporativa*, Madrid: Ediciones Díaz de  
Santos S.A.
- Lukas Marín, A. (1995), *Apuntes sobre la Comunicación en las Organizaciones*,  
Madrid, Publicación de la Facultad de Ciencias de la Información, Universidad  
Complutense de Madrid.
- Muñoz Betemps, J. (1995), *La Función de Organización y Recursos Humanos en los  
Procesos de Reversión*, México, Ediciones Alta Dirección.
- Orrantia, M. (1997) *Periodistas del Siglo XXI, IV Seminario de Periodismo UPV/EHU*,  
País Vasco, Servicio Editorial Universidad del País Vasco.
- Pinillos, A. (1994) Artículo: *Marketing Mix para un Programa de Comunicación  
Interna*, *Revista Capital Humano* N° 105. La Habana, Cuba.
- Pümpin, C y García Echeverría, S (1985), *Cultura Empresarial*, Madrid: Ediciones Díaz  
de Santos S.A.



Robbins, S. (1994) *Comportamiento Organizacional*, México, Editorial Prentice Hall  
Hispanoamericana S.A

Rodríguez, D (1995), *Diagnóstico Organizacional*, Santiago, Ediciones Universidad  
Católica de Chile, Segunda Edición.

Schein, E. (1985), *Teoría de La Organización*, Apuntes Universidad Gabriela Mistral.

Villafañe, J (1993), *Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las  
Empresas*, Madrid: Pirámide S.A.

## ENTREVISTAS

### **Entrevista a Sofía Jaras:**

#### **Gerente de Recursos Humanos de Atlas de Citibank.**

##### **¿Cómo definiría el concepto de Cultura Organizacional?**

La Cultura organizacional es lo que caracteriza a una empresa, su forma de destacarse sobre las demás. Además la cultura incluye los valores y principios de la empresa.

##### **¿Considera Ud. que Citibank tiene una cultura organizacional definida?**

La cultura organizacional de Citibank es una y muchas culturas a la vez, Citibank integra numerosas empresas independientes entre sí, pero que forman parte de un mismo grupo, es por ello que la cultura de Citibank es difícil de definir.

##### **¿Qué importancia se le da a este concepto?**

A este concepto se le otorga una gran importancia, ya que influye en la manera hacer las cosas, los negocios, la toma de decisiones, etc. Citibank busca que tanto la empresa como sus miembros puedan reconocerse por su cultura y su cohesión, por ello que la cultura tiene gran importancia.

##### **¿Cumple con las funciones de adaptación, cohesión, implicación y socialización de los miembros de la empresa?**

Con todas ellas.

##### **¿En qué medida la Cultura Organizacional de la empresa influye en el éxito de las gestiones?**

Influye en la medida en que la cultura organizacional define los valores y todos aquellos aspectos que son fundamentales para la empresa, por lo que ninguna decisión



se toma **sin tomar** en cuenta la cultura. El éxito de esta empresa es un reflejo de su cultura.

**¿Cuáles son los valores principales que caracterizan la cultura organizacional de esta empresa?**

Sin duda que son el profesionalismo y la confianza, junto con la superación de metas profesionales.

**¿Cuál es el origen de estos valores?**

Estos son los valores que ha tenido Citibank siempre, los ha mantenido durante el tiempo, porque son su característica más importante, lo que la distingue como empresa.

**¿Qué alcance e influencia tienen estos valores en los miembros de la empresa?**

Los miembros de la empresa están conscientes de cuáles son los valores que se respetan y persiguen, y buscan representarlos de la mejor manera posible.

**¿Se encuentran establecidos, por escrito o no?**

No se encuentran establecidos por escrito, pero las personas los conocen porque buscamos reforzarlos constantemente.

**¿Cómo se transmiten estos valores?**

Principalmente mediante las publicaciones internas y mediante el comportamiento diario de los miembros de la empresa que reflejan todos aquellos valores que los destacan como tales.

**¿Se refuerzan constantemente o no?**

Se destaca su importancia y valor en las publicaciones internas y en las actividades que se realizan con el personal. Este proceso de reforzamiento de valores se hace periódicamente.

**¿Qué importancia le da la alta dirección a los valores de la empresa y a su transmisión?**

Una importancia vital, ya que son los valores los que hacen que la empresa sea lo que es y que sea reconocida como tal. Su transmisión también es muy importante para todos en Citibank.

**¿Los empleados conocen bien estos valores?**

Sí, y se sienten identificados con ellos, están de acuerdo con la importancia que se les da y los respetan.

**¿Se sienten motivados por ellos?**

Sin duda, son los valores de la empresa los que los hace ser reconocidos como parte de una empresa sólida y profesional.

**¿Influyen estos valores en la toma de decisiones o en el éxito de la empresa?**

De todas maneras, son una guía importante para la toma de decisiones y en esta se respetan porque son el pilar de la empresa.

**¿Existe alguna historia que caracterice a la empresa y que se cuente a los empleados?**

No.

**¿Se destaca al mejor trabajador del mes o algo parecido que destaque a algún empleado por sobre los demás por su trabajo?**

Se destaca la participación en los buenos negocios y el correcto desempeño profesional.

**¿Qué papel juegan estas personas en la organización?**

Son un modelo a seguir. Todos buscan ser reconocidos.

**¿Existen normas establecidas de vestimenta, esparcimiento, etc.?**



Sólo está establecido que las personas que atienden público usen un uniforme determinado, pero no existen más normas que la formalidad en este sentido.

**¿Existe algún ritual de premiación a empleados destacados, rituales de recibimiento, despedida, asenso, cumpleaños, etc. ?**

Existen muchas actividades que reúnen al personal, pero es de iniciativa de ellos mismos. En cuanto a la premiación, se realizan los reconocimientos debidos en el minuto debido, pero sin ceremonias previas, sólo en reuniones. La mayor celebración es la fiesta de fin de año.

**¿Existen normas de comportamiento interpersonal establecidas?**

Estas normas se aprenden una vez insertos en el ambiente laboral, no se encuentran establecidas por escrito, sólo se comunican y se ven reflejadas en el comportamiento de los miembros de la empresa.

**¿Se ha realizado algún estudio diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa?**

Se realiza un estudio de Clima Organizacional una vez al año, pero los resultados sólo se conocen en la alta gerencia, no se considera de mayor utilidad que los empleados los conozcan.

**¿Debido a la integración de Atlas al Citigroup, hubo algún cambio en la cultura de este conglomerado o sólo por parte de Atlas?**

El cambio fue sólo por parte de Atlas, que ha tenido que integrar las características y los valores de Citibank, sin perder necesariamente su propia identidad. No era una cultura tan diferente a la de Citibank, pero los cambios fueron sólo por parte de ellos. Citibank sólo ha integrado a Atlas, los cambios por su parte han sido sólo de integración, no medulares.

**¿Por qué sucedió este cambio cultural y cómo se realizó?**

Este cambio fue producto de una estrategia de Citibank que buscaba una empresa que representara al segmento de la clase media-baja en América Latina, por eso Atlas se integró al Citigroup. Además que Atlas era una empresa que ya había pertenecido a este grupo, por lo que los cambios no fueron radicales.

**¿Este cambio fue comunicado y explicado a los empleados de ambas partes. ¿Con anterioridad o luego de producida la integración?**

El cambio ha sido comunicado en cada una de sus etapas, para que las personas se sientan consideradas y parte de la empresa.

**¿Cuentan con algún otro medio de comunicación interna a parte de la revista interna?**

A parte de la revista existe el correo electrónico interno que llamamos "cc-mail" y los diarios murales, cuya información es entregada por la casa matriz y distribuida a lo largo del país. En él se tocan temas de poca profundidad, y aunque se está estudiando la posibilidad de mejorarlo, esta iniciativa se ha retrasado debido a que las personas prefieren informarse a través de la revista, que llega a sus manos. También existen los boletines, en los que cada departamento informa lo que considera importante dar a conocer.

**¿Qué medio interno tuvo un papel más importante en el proceso de cambio?**

Sin duda la revista interna.

**¿Qué importancia considera Ud. que tienen los medios de comunicación interna, tanto en el desarrollo de la empresa, la integración de los empleados y los procesos de cambio?**

La comunicación interna es vital en todo proceso, no sólo en el cambio. Es fundamental que todos los miembros de la empresa sepan lo que está sucediendo con ella y las razones de los efectos. En el caso concreto de esta integración, los medios de



comunicación fueron importantes, pero no fundamentales, ya que al ser Citibank una empresa tan grande en comparación con Atlas, sólo se integró en parte de la revista. Esta situación se intenta revertir a través de los contactos interpersonales al interior de Atlas de Citibank, para contrarrestar la falta de información propia que tienen sus empleados. Más adelante, cuando la integración ya haya sido total y los empleados de Atlas se sientan parte de Citibank, los medios de comunicación volverán a tener la importancia que tenían antes.

### **Entrevista a Jorge Lafriend:**

#### **Gerente de Atlas División Crédito Consumo de Citibank.-**

##### **¿Qué significó para Atlas pasar a formar parte del Citigroup?**

El primer aspecto importante es que pasamos a ser parte de la empresa financiera más grande del mundo, en la que contamos con un gran respaldo de capital y de tecnología para continuar desarrollando nuestro negocio. Lo otro es que, independiente de que Atlas siempre ha sido una empresa de mucho renombre a nivel nacional, es importante para su estructura gerencial y para sus empleados el ser parte de una de las corporaciones más grandes del mundo, lo que conlleva aspectos motivacionales. Creo que siempre los cambios y los nuevos bríos ayudan a “remar distinto” lo cual es positivo. Hay instancias nuevas que van generando nuevas ideas, lo que sin duda es positivo para cualquier organización.

##### **¿Cómo definiría Ud. el concepto de Cultura Organizacional?**

Yo creo que toda entidad para que sea exitosa a largo plazo, debe tener su sello propio. Las culturas organizacionales en última instancia las conforman los empleados, los líderes son los que generan el ámbito de pensamiento y los que también forjan el

ambiente de trabajo al interior de las organizaciones, que es fundamental. Lo que se tiene en la medida que se tengan líderes positivos, gente que sea capaz de aglutinar al resto de los empleados y llevarlos a través de una estrategia o de motivaciones de distinta índole a la consecución de los objetivos, en el fondo son las culturas organizacionales que se destacan una por sobre otras. Ahora, ¿qué es en el fondo una cultura organizacional? Se podría definir como las empresas que se caracterizan por la sobriedad, por la simpleza en el accionar con sus clientes, por tener un ámbito de comunicación abierto, tanto hacia el interior como al exterior de la empresa, que se mantenga una cultura de puertas abiertas versus una de puertas cerradas, donde todo el mundo tenga acceso a conversar con el nivel más alto de la organización, que sus ejecutivos tengan la disponibilidad de conversar con los niveles más bajos. En la medida de que todo esto sea correctamente administrado, una cultura se puede distinguir por sobre las demás. Por lo tanto, cultura organizacional sería aquello que distingue a una organización por sobre las demás. Atlas, independiente de ser una empresa de Citigroup, es una empresa que tiene una cultura organizacional propia y que la ha tenido desde su formación en el año 1975.

#### **¿No la ha cambiado luego de esta integración?**

No la cambia, mantiene los aspectos positivos y va introduciendo los aspectos positivos del Citigroup, eso es lo fundamental, porque no es necesario hacer un cambio. Las culturas organizacionales se mantienen en el tiempo y si se cuenta con una cultura positiva no se puede cambiar, se pueden integrar las cosas positivas de la cultura de Citigroup pero nuestra identidad propia no se puede perder.

**Al formar parte de un mismo grupo, ¿no hay problemas con que la cultura de Atlas pueda ser diferente a la cultura de Citigroup?**



En este caso muy especial, yo diría que no. Esta fue una empresa Citibank en el pasado, lo que ha facilitado todo el proceso. En el año 1992 Citibank vendió Atlas y la volvió a comprar a principios de 1999. Ahora, cuando hay dos culturas chocan y es necesario hacer cambios drásticos, pero este no ha sido el caso, porque en el fondo esta fue una empresa Citibank y se mantuvieron muchos aspectos que formaban parte de la cultura del banco, en materia de comunicación, estructuras salariales, base presupuestaria, elementos estratégicos, por lo que las culturas no chocan entre sí. Las culturas también se definen por la manera en que la organización hace los negocios, y esta es una empresa que está dirigida a segmentos distintos de los que aborda el banco. El banco tiene una estrategia muy clara, a través de su banca de personas se dirigen al segmento ABC1 y Atlas está enfocado hacia los segmentos bajos de la población, lo que hace que ambos tengamos una estrategia de atención hacia los clientes distinta y es lo que hace que definan su campo de acción, pero no chocan entre sí.

#### **¿Cómo definiría Ud. La Cultura Organizacional de Atlas?**

En la cultura organizacional de Atlas destacan la sinceridad en la comunicación, la confiabilidad tanto como para sus ejecutivos y empleados como para sus clientes, una estructura simple que aborda a sus clientes con comunicaciones muy claras y simples, al igual que con los propios empleados, de tal manera que sea la misma cultura la que se transmite a los empleados y a los clientes. De esta manera los empleados reaccionan de la misma manera como se busca que reaccionen los clientes.

#### **¿Qué importancia le da la alta dirección de Atlas a la Cultura Organizacional?**

Yo creo que una empresa sin liderazgo y sin cultura organizacional no tiene rumbo ni futuro. En la medida que se tengan las cosas claras al interior de la empresa con respecto a la ética, lealtad, absoluta confianza y que estos valores se hagan perdurar dentro de la organización, se dan a conocer a los clientes los aspectos que destacan a

nuestra empresa por sobre las demás financieras. Por ello que la alta gerencia le da una importancia fundamental a la Cultura Organizacional.

**¿Considera Ud. que esta cultura organizacional cumple con las funciones de adaptación, cohesión, implicación y socialización de los miembros de la empresa?**

Yo creo que sí, lo importante es que para eso se deben trabajar todos los elementos que he mencionado con los ejecutivos. Si uno no es capaz de “empapar” de estos aspectos a los propios ejecutivos, es imposible plasmarlos en toda la organización. En consecuencia, estos aspectos y funciones se cumplen en la medida de que los ejecutivos están identificados con estos valores e ideas.

**¿En qué medida la cultura de la empresa influye en el éxito de las gestiones y de la empresa en general?**

Absolutamente, porque, en el fondo, por la cultura de Atlas que ha sido capaz de identificar a la empresa durante los últimos 20 años, tenemos los éxitos empresariales que hemos logrado a través del tiempo. Esto, principalmente, porque la misma cultura se hace “rebotar” en los clientes, ellos la conocen y esa es una de las principales razones por la que muchas veces prefieren Atlas.

**¿Cuáles son los principales valores de la cultura organizacionales de Atlas y cuáles de se han integrado del Citigroup?**

Son valores muy similares que se integraron por sí solos, pero lo fundamental de los valores de ambas empresas son el profesionalismo, el ambiente de confianza, el respeto mutuo entre los empleados, el concepto de ética al interior de la organización, y por otra parte nosotros integramos mucho el concepto de la familia. Esto porque el empleado destina gran parte de su tiempo a la empresa – alrededor de 8 horas diarias- y la familia es un elemento importante para el apoyo de los empleados desde el punto de vista del desempeño de sus labores.



**¿Cuál es el origen de estos valores?**

Los valores, de una forma u otra, se desarrollan en la misión de la empresa. La misión de Atlas es muy clara, es satisfacer las necesidades financieras de los segmentos medios de la población en Chile, y que la empresa vaya creciendo conjuntamente con la población en un ambiente muy grato de trabajo y con una alta calidad de servicio, tanto a los empleados como a los clientes de la empresa. Todo esto se define en la misión de la empresa y son los elementos que, a la larga sustentan a la empresa.

**¿Qué alcance o influencia tienen estos valores en los miembros de la empresa?**

La influencia es absoluta, yo creo que aquella persona que no se identifica con los valores o con la misión de la compañía no es una persona que perdura en el largo plazo de la empresa.

**¿Los empleados conocen los valores de la empresa y están conscientes de su importancia?**

Absolutamente. Hay todo un proceso de comunicación proveniente del área de recursos humanos para dar a conocer las prácticas de cada cargo al interior de la empresa, los roles éticos, etc. Y los valores que la empresa considera como fundamentales y parte de la cultura.

**¿Estos valores se encuentran establecidos por escrito?**

Se escriben cada vez que son comunicados a la gente, cada medio de comunicación al interior de la empresa los incluye de una u otra manera.

**¿Cómo se transmiten estos valores?**

El principal transmisor de valores es el proceso de capacitación que tiene todo empleados al ingresar a la empresa, a parte de la inducción, cada empleado se somete a los principios, roles, valores y fundamentos que caracterizan y distinguen a la empresa. Además en muchos aspectos del proceso de selección de los empleados, se estudia la

posibilidad de que el candidato a ingresar a la empresa sea una persona compatible con los valores y principios que aquí consideramos vitales.

**¿Se refuerzan constantemente?**

Sí, principalmente mediante la comunicación interna a través de reuniones periódicas que hacen los supervisores con sus supervisados en cada área de la empresa y en todas las instancias comunicacionales de la empresa.

**¿Qué importancia le da la alta dirección a los valores de la empresa y a su transmisión?**

Yo diría que una importancia alta ya que se le pide a los supervisores que tengan, al menos, una reunión mensual con sus supervisados, en las que los valores y principios de la empresa son muy importantes, destacados y transmitidos, a parte de tocar temas relativos a los negocios.

**¿Se puede decir que los empleados se sienten motivados por estos valores?**

Absolutamente.

**¿Influyen estos valores en la toma de decisiones o en el éxito de la empresa?**

Sí, si no se tiene la claridad de los principios y valores la empresa puede tener otro resultado u otro rumbo.

**¿Existe alguna historia que caracterice a la empresa y que se cuente a los empleados?**

Yo diría que la historia que se transmite a los empleados es la historia fundacional de la empresa, el porqué fuimos formados, sus objetivos y el porqué de los cambios de propiedad. El objetivo fue muy claro, era el financiar los electrodomésticos a través de las tiendas pequeñas que no tenían créditos de trabajo. Es una copia a un sistema americano. Así fue concebida inicialmente Atlas desde el punto de vista de su estrategia comercial. También se les cuenta cómo la empresa ha ido evolucionando hasta los



logros actuales. Actualmente está abocada al servicio financiero de la población de clase media-baja.

**¿Existe algún personaje protagonista de esta historia que se presente como una suerte de Héroe fundacional y como modelo a seguir?**

No, esta historia se despersonaliza, fundamentalmente a nivel organizacional. Esto por la característica de formación empresaria de Atlas, que siempre perteneció a grupos económicos en el pasado y hoy pertenece a una gran empresa a nivel mundial como lo es Citibank. En donde más se apuesta es en la comunicación de sus líderes y ejecutivos, en ese sentido se personaliza pero sin personajes heroicos que se planteen como modelo.

**¿Existe algún sistema que destaque al mejor trabajador del mes o algo parecido que destaque a algún empleado por sobre los demás debido a su esfuerzo y trabajo?**

Sí. Nosotros en Atlas hacemos un reconocimiento mensual al mejor empleado, tanto en las oficinas, como en cada sucursal. Hay todo un plan de reconocimiento en el que se premia la excelencia en el trabajo.

**¿Este personaje cumple un papel importante dentro de la organización, como un modelo a seguir?**

Se le premia como modelo a seguir, y como modelo dentro de su sucursal específica.

**¿Existen normas establecidas de vestimenta, esparcimiento, etc.?**

Existe una norma de vestimenta clara, los empleados que atienden clientes usan un uniforme acorde con la imagen y la estrategia de marketing. En las oficinas de casa matriz, en donde no se atiende público, el venir en tenida informal durante los meses de verano y los días viernes en invierno. Esto no existe en Citibank y no quisimos cambiarlo, puesto que no implica ningún problema en el desempeño de las personas. El

dejar la corbata de lado ha sido tremendamente positivo, se ve un cambio de personalidad en las personas, pero como recién ha sido implementado, es necesario evaluar las consecuencias positivas y negativas en un futuro cercano.

**¿Existe algún ritual de premiación a empleados destacados, rituales de recibimiento, despedida, cumpleaños, esparcimiento, etc.?**

Cada mes se hace la premiación a los empleados destacados, pero es más bien celebrado en cada sucursal, sin mayor fiesta. En cuanto al recibimiento, los empleados pasa por un proceso de capacitación y de inducción, se les presenta al resto de los trabajadores y se describe muy bien su rol dentro de la empresa, pero tampoco hay mayor fiesta al respecto. Hay actividades formales e informales. Atlas es una empresa que se caracteriza por tener una gran cantidad de actividades informales como asados, comidas, reuniones de sucursales; hay muchas reuniones no planificadas, espontáneas en las que los empleados mantienen amistad y respeto en actividades ajenas a la oficina, lo que ha sido tremendamente positivo para la empresa. Si se encontraran formalizadas y establecidas estas reuniones, no tendrían el mismo resultado que tienen de manera espontánea. Por otra parte existe un gran conjunto de reuniones formales y establecidas como fiestas de fin de año, reuniones familiares, contacto con los niños, actividades deportivas y culturales.

**¿Existen normas de comportamiento y comunicación interpersonal establecidas?**

El comportamiento nace como una adecuación de las personas de acuerdo a las características de la organización. Existe un respeto mutuo y una forma de hacer las cosas bien en el trabajo. Eso se da a conocer en las reuniones mensuales con los supervisores, quienes establecen cómo se deben hacer las cosas dentro de cada unidad y al mismo tiempo llama la atención cuando las cosas no son hechas de la manera que corresponde.



**¿Cómo se comunican estas normas?**

Se comunican por escrito en reuniones periódicas y se destacan indirectamente dentro de los medios de comunicación internos.

**¿Se ha realizado algún estudio diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa?**

Sí, cada dos años se hace un estudio de Clima Organizacional, sobre la base del cual se hace un diagnóstico del clima y de la cultura. Luego se van tomando decisiones para corregir las desviaciones que puedan existir con respecto a lo deseado en un principio y se desarrolla una estrategia para mantener los puntos positivos y desechar los negativos.

**¿Los resultados de este estudio son comunicados al personal?**

Sí, se va comunicando por distintos niveles de la organización hasta abarcarla por completo, con el fin de acercarse al ideal de clima organizacional con la ayuda de todos.

**¿Debido al cambio que implica pasar a integrar el Citigroup, hubo algún cambio en la Cultura Organizacional de Atlas?**

Hay muchas cosas que se integran, por ejemplo la revista interna hoy es la de Citigroup y la nuestra ya no se hace. Ese es un cambio a nivel comunicacional. En la revista actualmente se insertan artículos de interés para las personas de Atlas y actividades exclusivas de Atlas. Atlas siempre tuvo muy buenos valores, por lo que se han mantenido en el tiempo y Citibank no ha debido cambiarlos. No ha habido cambios violentos, uno de los cambios más importantes es la creación de una nueva estrategia de comunicación que encontramos muy buena, ya que no ha desechado del todo lo que Atlas consideraba dentro de su propia estrategia.

**¿Cuál fue la razón principal por la que Atlas se integró al Citigroup, o la razón que motivó la compra de Atlas por parte de Citigroup?**

Porque Citibank, en su estrategia de negocios está buscando en Latinoamérica instituciones que se puedan desarrollar fuertemente a nivel comercial en los segmentos medios y bajos de la población, y en Chile Atlas era la mejor expresión del concepto que buscaban.

**¿Hubo alguna dificultad para llevar a cabo este cambio cultural?**

No, al ser un cambio tan pequeño, y al tener culturas organizacionales similares, no hubo problemas para cambiar lo poco que se ha cambiado, que es básicamente a nivel comunicacional interno. Hacia el exterior se vio como un cambio de imagen, ya que hoy Atlas es “Atlas de Citibank”, lo que respalda ambas empresas por su trayectoria y prestigio. Además se está haciendo todo un cambio en el merchandising de Atlas para que la gente se familiarice con este cambio, tanto los clientes como los empleados. Se han instalado carteles en las sucursales, se han cambiado los colores corporativos y el logo; pero nada que signifique un cambio cultural importante.

**¿Qué cosas fueron las principales que se mantuvieron de la Cultura Organizacional de Atlas?**

Principalmente los valores como el profesionalismo, la confianza y la credibilidad, que son valores de Citibank y que siempre han caracterizado a Atlas.

**¿Qué departamento o división de la empresa tuvo un rol más importante en el proceso de cambio cultural?**

Hay dos áreas importantes, una es la de Recursos Humanos y la otra es el área de control financiero, contabilidad y tecnología- por el problema que acarreó el cambio de siglo.

**¿Este cambio e integración fue comunicado a los empleados de ambas partes con anterioridad o luego de producida la integración?**



No se puede comunicar que la empresa va a ser transferida hasta que no haya sido transferida realmente porque pueden pasar muchas cosas, en definitiva muchos empleados, por efecto de la opinión pública y los medios de comunicación se enteraron antes lo que fue un período muy difícil para la empresa, ya que no podemos informar algo que no es concreto porque las personas pueden perder confianza y su rendimiento decae por la sensación de inseguridad. Una vez que la empresa pasó a formar parte efectiva del Citigroup, hubo un proceso comunicacional muy fuerte con franqueza y claridad. En este proceso se les explicó a los empleados el porqué de la integración de manera abierta y clara.

**¿Mediante qué medio de comunicación interna fue comunicado este cambio?**

Esto se comunicó a través de memorándums formales, directamente emitidos por el Gerente General, y luego se comunica en la revista, tanto para Atlas como para Citibank.

**¿Con qué medios de comunicación interna cuenta Atlas?**

Nosotros contamos, actualmente, con los mismos medios con que cuenta Citibank: diarios murales, buzones de sugerencias, boletines, intranet y la revista interna común. Antes Atlas no contaba con intranet, pero sí con lo demás. Los boletines de ventas son exclusivos de Atlas por una razón práctica, a Citibank no le sirven.

**¿Qué medio de comunicación interno tuvo un papel más importante en el proceso de cambio?**

La comunicación directa de los ejecutivos y las reuniones de los supervisores, además de los memorándums formales del Gerente General que explicaban todo el proceso.

**¿Qué importancia considera Ud. Que tienen los medios de comunicación interna en el desarrollo de la empresa, la integración de los empleados y los procesos de cambio?**

Son fundamentales, porque en el fondo constituyen el canal formal por el cual cada empleado de la organización se da por informado de cambios, nombramientos, de reconocimiento y de todo lo que sucede al interior de la empresa. Además facilitan el entendimiento entre los altos ejecutivos y el resto del personal, y viceversa. Sin duda son vitales.

### **Entrevista a Eduardo Lawrence.**

**A su juicio, ¿cuál sería la influencia de la Cultura Organizacional en el desarrollo y éxito de una empresa?**

La influencia es innegable, la Cultura Organizacional de una empresa representa lo que ella es, su identidad, su personalidad, sus principios y valores; por lo tanto, su manera de desarrollarse como empresa y los pilares que guían su actuar.

**¿Por qué considera que durante los últimos años el tema de la Cultura Organizacional ha sido más abordado por parte de los especialistas?**

Las organizaciones deben adecuarse constantemente al medio y a la sociedad en la que operan, por lo que la cultura organizacional es un factor que también debe ser constantemente modificado para colaborar a dicha adaptación. Actualmente, y hace ya varios años, el tema del cambio cultural de las organizaciones es una realidad que debe ser estudiada para enfrentar el proceso de la mejor manera posible. Las fusiones, integraciones y privatizaciones son situaciones generadoras de cambio cada vez más comunes, dada la apertura y globalización de los mercados y el aumento de la competencia que esto representa. Es por esta razón que el estudio de la cultura



organizacional se hace fundamental para enfrentar, de la mejor manera posible, las situaciones de cambio.

### **¿Cuál sería la mejor manera de realizar un cambio de Cultura Organizacional?**

Un paso importante antes de realizar un cambio, es el estudio diagnóstico de la cultura organizacional de la organización. Gracias a este estudio, es posible establecer los aspectos de la cultura que deben cambiar y los que deben mantenerse, junto con determinar la mejor manera de cambiar cada elemento. En la actualidad se realizan estudios de Clima Organizacional en lugar de estudiar las culturas, lo que es un error. No porque los estudios de Clima no tengan mayor utilidad, pero porque la cultura organizacional es un tema aparte del clima, y un estudio de clima no sirve para establecer los aspectos de la cultura que deben ser modificados.

### **En el marco de la Cultura Organizacional Chilena definida por el Dr. Darío Rodríguez, ¿cuál sería, a su juicio, el mayor defecto?**

Sin duda que el mayor defecto de la cultura organizacional chilena es la fuerte presencia del rumor como parte de la comunicación interna informal. Este es un problema que se produce por la falta de información adecuada y correctamente respaldada por los ejecutivos de la empresa. Se puede decir que una de las razones de la existencia tan fuerte del rumor, es otra de las características de la cultura organizacional chilena: La desconfianza. Esta última genera situaciones de inseguridad y de falta de credibilidad, que provocan un remplazo de información por rumor. Es un defecto que puede superarse, a pesar de que el rumor siempre va a existir en cualquier organización, se puede reducir su incidencia en las personas, mediante una mejor comunicación y mayor cantidad y calidad de contactos interpersonales entre ejecutivos y empleados.

### **¿Qué prima en las culturas organizacionales chilenas, la información o la comunicación?**

Sin duda que prima la información, ya que las vías que permiten la retroalimentación se encuentran aún muy restringidas. Actualmente la comunicación al interior de las organizaciones chilenas es vertical y descendente, en circunstancias que la situación ideal es la comunicación en todas las direcciones, con el fin de recoger la mayor cantidad de información posible tanto de los empleados como de los altos ejecutivos de la organización.

### **¿Qué labor cumplen los medios de comunicación internos en los procesos de cambio de Cultura Organizacional?**

La importancia de los medios de comunicación internos dependerá de la importancia que le quieran asignar los administradores de la organización en el proceso, pero yo creo que cumplen una labor fundamental si son elaborados de manera adecuada. Los medios de comunicación internos de una organización ayudan a mantenerla cohesionada e informada. Es un aporte fundamental en la transmisión de valores y principios de la organización. Transmiten también el lenguaje, las historias y todos los elementos de la cultura, por lo que en una situación de cambio pueden ser de gran utilidad para reducir la ansiedad que produce el proceso. Sin embargo, la comunicación que tiene mayor utilidad en las situaciones de cambio de cultura organizacional es la comunicación directa entre ejecutivos y empleados, lo cual es posible ver en muy pocas organizaciones locales.

### **¿Qué contenidos deben primar en los medios de comunicación internos durante un proceso de cambio cultural?**

Sin duda que los relativos a dicho proceso. Los medios de comunicación internos deben ser capaces de transmitir información que reduzca la ansiedad, la inseguridad y las dudas que se presentan en el personal en un proceso de cambio. Junto



con la cantidad de información adecuada, debe procurarse una alta calidad de los contenidos, credibilidad y respaldo de dicha información.

**¿Con qué frecuencia e intensidad deben comunicarse los aspectos del cambio, antes, durante, después o constantemente?**

Desde el minuto en que el cambio es inevitable o absolutamente necesario deben comunicarse sus razones, procesos y posibles consecuencias, tanto positivas como negativas. La información debe darse a lo largo de todo el proceso y finalizar una vez que el cambio ya se ha instaurado de manera efectiva, que han terminado los procesos de adaptación y que las consecuencias previstas o no previstas se han dado. O sea, al finalizar el proceso de cambio. En ese minuto es conveniente informar un resumen de los que fue este proceso, sus causas y consecuencias.

### **Entrevista a Loreto Mandujano:**

Gerente de Recursos Humanos de Telefónica CTC Chile.-

**¿Cómo definiría Ud. el concepto de Cultura Organizacional?**

Podría decirse que la cultura Organizacional es lo que nos distingue como empresa y como parte de una multinacional.

**¿Considera Ud. que Citibank tiene una cultura organizacional definida?**

Sí, la cultura organizacional de Telefónica CTC Chile está absolutamente definida y es la misma a nivel mundial. Somos una empresa que se caracteriza por el profesionalismo y la transparencia, y por el servicio y la atención a nuestros clientes.

**¿Qué importancia se le da a este concepto?**

La Cultura Organizacional tiene una gran importancia para todos quienes forman parte de este conjunto de profesionales, tanto para la alta gerencia como para el resto de los empleados.

### **¿Cumple con las funciones de adaptación, cohesión, implicación y socialización de los miembros de la empresa?**

Las funciones de adaptación, cohesión y socialización se cumplen, fundamentalmente, mediante el proceso de inducción de los nuevos empleados. Una vez que un empleado ingresa a trabajar con nosotros, recibe toda la información necesaria para conocer lo que es y cómo es la empresa. La implicación no se ha logrado del todo, pero nos encontramos trabajando para hacer que nuestros empleados se sientan identificados con los valores de la empresa.

### **¿En qué medida la cultura de la empresa influye en el éxito de las gestiones y de la empresa en general?**

En toda medida, ya que las decisiones y las gestiones que realiza la empresa tienen estrecha relación con nuestra cultura y nuestra identidad. La idea es que todas las decisiones que se tomen sean consecuentes con nuestra cultura, por lo que el éxito de la empresa tiene directa relación con los valores, principios y con la cultura organizacional en general.

### **¿Cuáles son los valores principales que caracterizan la cultura organizacional de esta empresa?**

Los principales valores de Telefónica CTC Chile son la calidad del servicio y atención a los clientes, el profesionalismo y la honestidad en el trato entre ejecutivos y empleados y viceversa.

### **¿Cuál es el origen de estos valores?**

Estos son valores que han caracterizado a la empresa a lo largo de los años, pero en el caso del Servicio y atención al cliente, es un valor al que se le dio mayor énfasis luego de iniciado el proyecto de cambio debido a la alta competencia en telefonía y telecomunicaciones en general.



**¿Qué alcance e influencia tienen estos valores en los miembros de la empresa?**

Los miembros de la empresa los conocen, respetan y saben lo importante que es esto para el correcto funcionamiento de la empresa.

**¿Se encuentran establecidos, por escrito o no?**

Aunque no se encuentren por escritos, intentamos reafirmarlos constantemente a través de las publicaciones internas y externas.

**¿Cómo se transmiten estos valores?**

Se ha hecho un intento, como ya he mencionado, de reafirmarlos mediante las publicaciones y resaltar su importancia y significado en los eventos a los que asiste y en los que participa el personal.

**¿Se refuerzan constantemente o no?**

Se ha hecho un intento por hacer de esta práctica algo periódico, pero hasta ahora, hay que reconocer que el refuerzo de los valores se ve más que nada en los eventos y actividades del personal, no tanto en las publicaciones.

**¿Qué importancia le da la alta dirección a los valores de la empresa y a su transmisión?**

La alta dirección está consciente de la importancia de la transmisión de esos valores y colabora en cada evento, pero también saben que es una cosa que debiera hacerse de manera más periódica. La alta dirección respeta estos valores tal como el resto de los empleados, son un ejemplo para los miembros de la empresa.

**¿Los empleados conocen bien estos valores?**

Los conocen porque son parte de la empresa.

**¿Se sienten motivados por ellos?**

Yo creo que sí, si los conocen y los aprueban deben sentirse motivados por ellos.

**¿Influyen estos valores en la toma de decisiones o en el éxito de la empresa?**

Tanto como influye la cultura organizacional en el éxito de las gestiones.

**¿Existe alguna historia que caracterice a la empresa y que se cuente a los empleados?**

Que yo sepa, sólo la historia de una telefonista que siguió trabajando durante el terremoto de Valparaíso, pero no se cuenta como parte de la historia de la empresa ni como un ejemplo a seguir.

**¿Se destaca al mejor trabajador del mes o algo parecido que destaque a algún empleado por sobre los demás por su trabajo?**

Antes de destacaba a los empleados por años de servicio, pero hoy eso no tiene sentido. Hace mucho tiempo que no se hace una premiación o ceremonia de reconocimiento a parte de la ceremonia de fin de año. En ésta se premia a los empleados por su participación y desempeño a lo largo del año. También se anuncian los retiros y jubilaciones, con sus respectivos reconocimientos.

**¿Qué papel juegan estos personajes reconocidos en la organización?**

Ninguno en especial, todos saben que si trabajan de manera correcta y cumplen las expectativas que tienen sus jefes y la empresa en general, serán reconocidos en esta ceremonia, y les gusta.

**¿Existen normas establecidas de vestimenta, esparcimiento, etc.?**

La única norma establecida en este sentido es la que señala que aquellos empleados que atienden público deben usar el uniforme asignado, mientras que los miembros que trabajan en la casa matriz o en oficinas que no atienden público, se visten de manera formal de lunes a jueves, pudiendo ir informales los días viernes.

**¿Existe algún ritual de premiación a empleados destacados, rituales de recibimiento, despedida, asenso, cumpleaños, etc. ?**



A parte de la premiación y reconocimientos de fin de año y de las actividades extraordinarias, los empleados que ingresan a la empresa participan del proceso de inducción.

**¿Existen normas de comportamiento interpersonal establecidas?**

**El comportamiento interpersonal se ve en las oficinas y se aprende ahí. Son normas básicas de respeto y honestidad.**

**¿Se ha realizado algún estudio diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa?**

Cada cierto tiempo se realiza un estudio de Clima organizacional, no se han realizado estudios de cultura. El último estudio de clima se hizo el año pasado y los resultados fueron positivos, a parte de la fuerte presencia del rumor en la comunicación interna.

**¿Los resultados se comunicaron al personal?**

Los resultados positivos se comunican como logros, para que se mantengan de esa manera, mientras que los resultados negativos se comunican en la medida en que el personal pueda hacer algo al respecto. En el caso del último estudio, no se comunicó la fuerte presencia del rumor, porque toda la empresa lo sabe. Lo que se está haciendo es tratar de revertir esta situación mejorando la calidad y la cantidad de comunicación interna y contactos interpersonales.

**¿Debido al cambio que implica pasar de CTC a Telefónica CTC Chile, hubo algún cambio en la cultura organizacional de la empresa?**

Este fue un cambio de imagen, no un cambio de cultura, sólo se han implementado costumbres de Telefónica a nivel mundial y se han adecuado los soportes a los que tiene la empresa en todas partes para lograr una mayor uniformidad. Los

valores siguen siendo los mismos, agregando el de compromiso y todo lo que implica pasar a formar parte de una multinacional.

### **¿Por qué sucedió este cambio cultural y cómo se realizó?**

Este fue un cambio de Telefónica a nivel mundial, todas las empresas pertenecientes a esta multinacional se uniformaron, desde las costumbres y estrategias comunicacionales, de negocios hasta los sistemas de evaluación de los empleados. Este cambio fue parte de un proceso lento que hasta hoy no ha terminado del todo.

### **¿Hubo algún conflicto o dificultad para cambiar lo establecido?**

Como no fue un cambio tan radical en el aspecto cultural, las dificultades sólo se vieron a nivel comunicacional, principalmente en la comunicación interna. Lo que se encontraba establecido, como los valores y principios de la empresa, no cambiaron de manera radical, sólo se adecuó a la realidad de la multinacional, se hizo todo más exigente.

### **¿Qué cosas cambiaron y cuáles se mantuvieron y por qué?**

Cambiaron los aspectos que cambian cuando se pertenece a una empresa multinacional. Los criterios de medición y evaluación de desempeño, la revista interna se adecuó a la revista de Telefónica mundial, para que todas fueran iguales, pero no en contenido. El contenido de estas publicaciones varía según cada país. Los valores y principios se mantuvieron ya que nuestra cultura organizacional no era mala, no había que realizar cambios muy bruscos o radicales.

### **¿Qué departamento o división de la empresa tuvo un rol más importante o decisivo en este proceso de cambio?**

Sin duda el departamento de comunicación y el de Recursos Humanos, principalmente por la gran cantidad de despidos realizados y la nueva estrategia de comunicación interna destinada a eliminar la fuerza del rumor en la organización.



**¿Este cambio fue comunicado y explicado a los empleados con anterioridad o luego de producido el cambio de imagen?**

Una vez que el cambio de imagen ya era una realidad cercana, se comunicó a todos los miembros de la empresa, junto con explicar sus razones y posibles consecuencias.

**¿Se comunicó una sola vez o más?, ¿Mediante qué medio de comunicación interna?**

Se comunicó antes de producirse y durante el primer período de adaptación, como cuatro o cinco meses. El medio de comunicación interna más utilizado en esta comunicación fue el diario electrónico, creado hace un año, y la revista interna. Además se puso énfasis en el contacto directo de los empleados con los ejecutivos, debido a que las encuestas internas realizadas revelaban que la mayoría de los empleados prefieren informarse directamente de los ejecutivos.

**¿Con qué medios de comunicación interna cuenta la empresa?**

Se cuenta con la revista interna, el diario electrónico que incluye la red de correo electrónico interno, paneles murales, buzones de sugerencias y reuniones.

**¿Qué medio interno tuvo un papel más importante en el proceso de cambio?, ¿por qué?**

Principalmente el diario electrónico luego la revista y en tercer lugar el contacto personal, que hubiera sido más efectivo de ser periódico, pero no se hizo reiteradas veces. El diario electrónico fue y sigue siendo muy importante porque en él el personal tiene acceso a toda la información de la empresa, sin que exista restricción de ingreso para algún empleado. Los miembros de la empresa se comunican entre ellos, tienen acceso a la prensa relacionada con el negocio, a comentarios y artículos de personal que se encuentra en regiones, comercializan cosas entre ellos y se enteran de los

cumpleaños. Al prender el computador de la oficina, al que todos tiene acceso, se encuentran con este diario, es inevitable no leerlo, además es entretenido y todos hacen sus aportes.

**¿Qué importancia considera Ud. que tienen los medios de comunicación interna, tanto en el desarrollo de la empresa, la integración de los empleados y los procesos de cambio?**

Sin duda que son muy importantes, sirven para comunicarse constantemente con todos, además difunden los valores y principios de la empresa. Durante el proceso de cambio por el que ha pasado Telefónica CTC Chile, los medios de comunicación internos han tenido un papel muy importante, han facilitado la comprensión de los procesos por parte de los empleados, lo que lleva a una necesaria colaboración.

### **Entrevista a Darío Rodríguez.**

**A través de su experiencia en el estudio de diversas organizaciones, ¿cuál sería a su juicio la influencia de la Cultura Organizacional en el desarrollo y éxito de una empresa?**

La cultura organizacional se puede definir como el conjunto de premisas de decisión que se consideran indecibles e indecididas; que se dan como algo dado que nunca fue producto de una decisión. Como son premisas al decidir son tremendamente determinantes en todo lo que es el devenir de la organización. La organización se



entiende como un sistema formado por decisiones y en la cultura están las bases para esta toma de decisiones, de modo que, por ejemplo, culturas que valoran la eficiencia van a generar organizaciones tremendamente eficientes, culturas en que se valora más el prestigio, van a conducir a organizaciones muy de “el parecer” más que de “el ser”, pero muy poco interesadas en la eficiencia. El éxito de una empresa dependerá mucho de cómo es su cultura, lo que ésta valora y los métodos que utiliza para alcanzar lo valorado.

**Las funciones principales de la Cultura Organizacional, según Justo Villafañe y Stephen Robbins, son adaptación, cohesión, implicación y socialización; ¿Qué sucede si alguna de estas funciones no se desempeña correctamente? ¿Cómo se puede solucionar a través de la Cultura?**

Siempre que se hace una definición de las funciones claves de la Cultura Organizacional para un sistema dado, en alguna forma se rigidiza el pensamiento. Yo diría que más que exponer a priori un conjunto de funciones como indispensable para que algo tenga lugar, es mejor ver cómo funcionan los sistemas y ver qué funciones se están cumpliendo. No creo que exista un conjunto de funciones que sea indispensable para que algo tenga lugar, es algo que se creía en los años 50' no actualmente. La cultura es un modo de ser, determina cómo la organización enfrenta al mundo que la rodea, por lo que su función global es reducir la complejidad, hacer comprensible para la organización lo que es ella misma y lo que es el entorno, y cómo son las relaciones entre uno y otro, establecer los límites de la organización, los que son muy flexibles y cambian de una organización a otra.

**¿Qué importancia considera Ud. Que ejerce el medio ambiente del negocio en la Cultura Organizacional?**

Es muy clave, gatilla determinadas cosas y deja de gatillar otras. Por ejemplo una empresa en Alaska, probablemente no va a producir helados, sino abrigos. No es el entorno el que determina esto, sino que la empresa tiene un mar de posibilidades y el entorno la ayuda a seleccionar algunas. El medio influye en la toma de decisiones, pero dentro de una gama de alternativas configurada por la organización. El entorno da la posibilidad de desarrollar diversas potencialidades, pero estas potencialidades deben ser parte de la organización.

**¿Es vital para la organización el que las normas de la empresa estén escritas o cumplen el mismo rol si son deducidas o aprendidas en el desempeño de las funciones?**

Estrictamente hablando, cumplen el mismo rol, pero el problema es que muchas veces, cuando se escriben es porque no existen. Ahí está el error de muchos que llenan la empresa de carteles cuando quieren cambiar la cultura. Por ejemplo si en una organización no se valora a la persona, no se le da buen trato, no se saca nada con pegar carteles que digan “aquí lo más importante es la persona”, porque la gente sabe que no es cierto. Ahora, si se valora a la persona y además está escrito, da lo mismo. Si la norma es efectiva y está escrita, no hay ningún problema, pero si no es efectiva la gente se da cuenta de que la están engañando y no sirve para nada. Normalmente se las escribe porque no funcionan. O porque tienden a ser inefectivas.

**Según su experiencia con organizaciones latinoamericanas en general, ¿cuáles son las situaciones generadoras de cambios culturales más frecuentes en la actualidad?**

Sin duda las privatizaciones, las fusiones y las integraciones de empresas. Además hay una situación que está generando cambios importantes que es la llegada de gente nueva, en Chile todas las organizaciones cambian sus culturas, en una medida u otra, porque está llegando mucha gente nueva con niveles educacionales distintos.



Actualmente existen dos culturas dentro de una misma organización, una que se distingue por los viejos, en la que se valora la estabilidad en el empleo, la carrera funcionaria, el compromiso con la empresa, la lealtad, etc.; y la otra es la cultura de los jóvenes en la que no hay mayor compromiso con la empresa, no se valora la estabilidad, se busca buenos sueldos y la carrera no es funcionaria sino personal y cada uno la hace a su medida sin sentir que debe permanecer mucho tiempo en una empresa. Ambas culturas están coexistiendo y son contradictorias. A cambio de la estabilidad, los jóvenes exigen capacitación, para ir mejorando su “valor de mercado”.

### **En un proceso de cambio, ¿es la cultura o los hábitos los que cambian?**

Los procesos de cambio son procesos muy lentos, pero la cultura cambia constantemente lo que hace que este cambio muchas veces sea imperceptible. En los procesos drásticos, tanto la cultura como los hábitos tienden a verse cuestionados y empiezan a perder sentido en relación a las necesidades de la nueva situación, ciertos valores o creencias pueden conducir a decisiones equivocadas y también ciertos hábitos. Tanto los hábitos como la cultura deben adecuarse constantemente a la realidad en la que viven y a sus cambios.

### **Según las características de la Cultura Organizacional chilena, ¿Cuál sería el procedimiento más efectivo para realizar un cambio de la Cultura Organizacional?**

En general, la intervención tiene que consistir, básicamente, en gatillar posibilidades que están abiertas dentro de la cultura. Para hacer eso es necesario hacer un diagnóstico de la cultura u determinar cuáles son esos elementos y a partir de ese diagnóstico se pueden introducir cambios muy importantes. Valorando ciertos elementos que existen en la cultura es más fácil realizar un cambio efectivo. No tiene ningún sentido tratar de cambiar toda la cultura, porque las dificultades son invencibles,

lo que hay que hacer es buscar elementos de la cultura que sirvan de apoyo para lograr el cambio.

**Dentro de este proceso de cambio, ¿cómo se pueden evitar problemas con el personal al momento de cambiar la Cultura de la empresa?**

Yo creo que las Culturas son modos de comunicarse, modos en que se configura la realidad de la empresa, por lo que lo primero que hay que evitar son los errores de comunicación. Hay que saber que cualquier cosa que se haga va a ser leída desde la cultura, entonces si se conocen los aspectos que valora una cultura, hay que tener mucho cuidado de no pasar a llevar dichos aspectos. En esta labor, la comunicación es fundamental, pero debe ser muy bien estructurada y elaborada para no contradecir los valores de la cultura y del personal de la organización. En este aspecto temas como el respeto son esenciales y deben tomarse en cuenta, al igual que las normas de trato y comunicación interpersonal. En Chile, muchos de los medios de comunicación internos, carecen de una correcta consideración de los aspectos culturales de la empresa que son fundamentales para lograr una buena comunicación. No se puede comunicar a la gente algo que atente contra la cultura en la que están inmersos.

**Luego de iniciado el proceso de cambio, ¿Qué aspectos de la Cultura Organizacional, y de la empresa en general, son más difíciles de cambiar y por qué?**

Lo más difícil de cambiar son aquellos valores que están fuertemente arraigados y que son, probablemente, los que tienen que ver con la identidad misma de la empresa o de la persona. Esto tiene directa relación con la resistencia natural de las personas frente al cambio. Todo se puede cambiar, pero hay cosas que toman más tiempo y trabajo, pero a la larga sí se pueden cambiar. Para facilitar este proceso es fundamental



la comunicación, tanto interna como externa, las cuales deben ser coincidentes y coherentes entre sí.

**¿Cómo definiría Ud. el rol de los medios de comunicación internos en el proceso de cambio cultural?**

Yo creo que en la medida en que los medios de comunicación internos estén informados, que sepan cómo son los criterios de comunicación interna validados por la cultura, pueden ser tremendamente importantes y determinantes en mantener la cultura y cambiar lo que sea necesario cambiar. Pero, hay que tener en cuenta que los medios de comunicación internos son parte de la cultura. Están inmersos en ella, de modo que muchas veces no tienen conciencia clara de lo que están haciendo. Un medio correctamente elaborado, con un alto grado de información acerca de la cultura y de la empresa tiene un rol fundamental en todo proceso que se desarrolle dentro de la organización.

**¿Existe una diferencia importante con respecto a la valoración de los medios de comunicación internos en distintos países?**

Yo creo que se está valorando cada vez más, y por supuesto que los que llevan la ventaja son los países más desarrollados, que tienen mayor experiencia con el concepto.

**¿De qué manera los medios de comunicación internos pueden facilitar el proceso de cambio cultural?**

Pueden facilitarlo siendo muy consistentes con los cambios que deban comunicar, no se saca nada con predicar algo que no va a ocurrir, con adelantarse a algo que no puede resultar de tal manera. Una cosa fundamental en los medios de comunicación en general es la credibilidad, la cual se basa en una consistencia total entre lo que se dice y lo que se hace. Es necesario comunicar todo con claridad y sinceridad, incluso las malas noticias, como los despidos. De lo contrario se genera una

situación de inseguridad y poca credibilidad que, a la larga, hará que todo lo que se diga no sea acogido como verdadero.

**¿Puede mencionar un caso específico en el que algún medio de comunicación interna haya sido fundamental en el proceso de cambio?**

En la experiencia que tuve con Goodyear, hubo comunicaciones, tanto escritas como directas, que eran muy coincidentes, explicativas y claras con respecto al proceso de cambio. En este caso se destacó mucho la comunicación directa de los ejecutivos con los miembros de la empresa. Estas comunicaciones tuvieron tan buena acogida que se consiguió que se terminara con un boletín clandestino que habían hecho los empleados producto de la gran importancia que se le da, en la cultura organizacional chilena, al rumor y al hecho de que estos rumores se hacían más creíbles que la comunicación elaborada por la empresa. Este fenómeno se produce, principalmente por la falta de información que da la empresa, lo cual es suplido con el rumor. Lo fundamental es desarrollar un medio que contenga tal calidad de información, con tal credibilidad y cercanía a los problemas de la gente, que invalide el rumor.

**A su juicio, ¿qué medios de comunicación internos son los más útiles en el proceso de cambio?**

Las reuniones directas con el líder de la empresa son fundamentales, en el sentido del enfrentamiento directo de la persona que tomó la decisión con los posibles afectados. Estas reuniones tienen mayor credibilidad y cercanía, por lo que son más tomadas en cuenta por parte de los miembros de la empresa.

**¿Qué contenidos deben ser destacados en los medios de comunicación internos durante el proceso de cambio?**

Hay que destacar todo lo que se piensa conseguir, las metas, el compromiso de las autoridades- si existe- sin decir nada que sea falso, y mostrar casos reales de



personas involucradas en el proceso y que sean parte del grupo. En el fondo, son contenidos que muestran la realidad y que explican el proceso en marcha.

**¿Con qué frecuencia e intensidad deben comunicarse los aspectos del cambio, antes, durante o después?**

Siempre. Además es necesario ir mostrando los avances o las dificultades con las que se ha enfrentado el proceso de cambio.

**¿Existe algún tipo de empresa en la que un medio interno específico sea más útil que otro?**

Por ejemplo en empresas que están altamente computarizadas, es altamente probable que el e-mail o la intranet sean de mayor utilidad. En empresas que valoran los efectos visuales, un buen boletín o revista puede ser más importante, pero las cosas escritas son poco eficientes en empresas de personas que tienen muy poco tiempo.

**¿Qué opina de la implementación de Intranet como medio de comunicación interno, y del hecho de que este sistema elimine paulatinamente los memorándum escritos?**

A mí juicio es muy bueno y eficaz, pero creo que no ha sido explorado en su totalidad y no se han aprovechado todas las ventajas que tiene. Es un medio de comunicación rápida, barata, directa, amplia, etc., además que elimina las barreras o filtros de la comunicación. En un principio se pensó que jamás iba a superar los memos escritos porque pensaban que carecía de respaldo, pero a la larga yo creo que este es el medio por el cual se van a dar la gran mayoría de las comunicaciones internas.

**¿Qué importancia tienen los estudios diagnósticos de la cultura organizacional en una empresa? Y ¿Por qué en las empresas locales generalmente se realizan estudios de clima organizacional en lugar de estudios de cultura?**

El estudio de la cultura es importante en la determinación de cómo conducir los cambios, como implementar una determinada estrategia, de saber cómo cambia la percepción que tienen los trabajadores de la empresa, etc. Los estudios de clima son más frecuentes porque el clima es más fácil de estudiar, hay instrumentos que ya están hechos, pero el clima es mucho más variable que la cultura, por lo que su estudio es necesario con más frecuencia. En un estudio de clima se pueden deducir algunos temas culturales, pero no lo suficiente como para reemplazar un estudio de cultura.

### **¿Con qué frecuencia debieran hacerse dichos estudios?**

Los estudios de cultura pueden hacerse cada tres o cuatro años, salvo que haya un cambio importante como una fusión, luego de lo cual es necesario realizar un nuevo estudio.

### **¿Es importante comunicar los resultados a los miembros de la empresa?**

Siempre es bueno comunicar los resultados de cualquier estudio que se realice en una organización, de lo contrario se invalida. Al comunicarlo se valida y se modifica si es necesario. Además los empleados han sido parte de este estudio, por lo que quieren saber los resultados, quieren ser tomados en cuenta.

### **¿De acuerdo con su experiencia, ¿qué dificultades acarrea la importancia que se le da al rumor en la Cultura Organizacional chilena?**

El rumor es central en la organización chilena, se encuentra presente en todas las empresas, somos un país "copuchento", en el que la gente inventa lo que no sabe ciertamente. Por ello es que el rumor se relaciona con la falta de información, es producto de esta carencia. Cuando falta comunicación, se llena este espacio con el rumor. El rumor se hace peligroso cuando es más creíble que la información oficial, porque rumor va a haber siempre, pero cuando adquiere esa importancia, es peligroso. La dificultad es que se crea un ambiente de incertidumbre y de inseguridad.



**¿Cuál es el método más fácil y útil para erradicar la tendencia de dejarse llevar por el rumor?**

La manera más eficiente de erradicar esta tendencia es comunicando información creíble, respaldada y periódica. Además de la importancia de la comunicación directa de los ejecutivos de la empresa con sus miembros para demostrar la falsedad de los rumores existentes dentro de la empresa.

Según lo que ha observado, ¿Qué prima en las organizaciones chilenas, la información o la comunicación?

Entendiendo la comunicación, como aquello que recibe retroalimentación, se puede afirmar que en Chile prima la información. En casi toda las organizaciones a nivel mundial, no hay mucha posibilidad de feedback o retroalimentación, y cuando la hay, no es valorada como corresponde. Sería muy útil considerar la opinión de los empleados, pero generalmente no se considera que ellos puedan entregar alguna información que sea de utilidad, se presume que no están dotados de conocimiento como para aportar información. Es curioso ver que las empresas hacen muchos estudios para mejorar la atención del público, pero nunca le preguntan a las personas que atienden público, que son quienes más información reciben acerca de las necesidades de los clientes. Muchas veces la falta de feedback implica una pérdida importante de información valiosa. Este problema viene desde hace muchos años, y a pesar de que hay mucha conciencia a nivel de discurso, no se le da importancia.

**¿Qué aspectos de la Cultura Organizacional Americana debieran insertarse con mayor énfasis en la Cultura Organizacional local?**

Lo más importante es el culto a la eficiencia y el largo plazo. Nuestra cultura es una cultura en la que la eficiencia no es importante, y dada la competitividad actual, es necesario pensar en altos niveles de productividad, lo que no se logra sin un criterio en

el que prime la eficiencia. Estos criterios se están introduciendo, Chile es un país que ha mejorado su nivel educacional fuertemente, por lo que los niveles de profesionalización aumentan cada día. Ha aumentado la educación a niveles de postgrado, hoy todos los ejecutivos son profesionales, y muchos especializados en algún tema. A la larga podremos tener una cultura vigorosa como la americana si se integran estos criterios con más rapidez.

### **Entrevista a Pedro San Martín:**

#### **Gerente de Comunicaciones Citibank.-**

#### **¿Cómo definiría el concepto de Cultura Organizacional?**

Es lo que distingue a nuestra empresa por sobre las demás, es nuestra identidad, los principios, valores y características que hacen de Citibank N.A. una empresa distinta, integrada y cohesionada.

#### **¿Considera Ud. que CITIBANK N.A. tiene una cultura organizacional definida?**

Tenemos una cultura organizacional sólida, la cual se ve reflejada a en todo el mundo. Tenemos una manera única de hacer negocios que nos identifica a nivel mundial y que se encuentra establecida en diversos manuales. Existen políticas y códigos de conducta para toda la organización que nos ayudan a mantenerla cohesionada.

#### **¿Qué importancia se le da a este concepto?**

Fundamental, es lo que nos hace ser lo que somos, la identidad de la empresa. Lo que los clientes perciben de nosotros es el espíritu de la compañía, somos lo que proyectamos desde adentro hacia afuera.



**¿Cumple con las funciones de adaptación, cohesión, implicación y socialización de los miembros de la empresa?**

Las tres primeras, se cumplen con la cultura organizacional, sin embargo la socialización pasa más por un tema de contacto cara a cara.

**¿En qué medida la Cultura Organizacional de la empresa influye en el éxito de las gestiones?**

Es fundamental ya que todas las decisiones se toman sobre la base de los códigos existentes. En Citibank existe lo que denominamos "espíritu de Citibankeros", que es un modo único de hacer las cosas y un orgullo particular de pertenecer a la Organización.

**¿Qué influencia ejerce el medio ambiente en la cultura de la empresa?**

Por supuesto, lo que somos como organización se refleja tanto al interior como en nuestra proyección en la sociedad.

**¿Cuáles son los valores principales que caracterizan la cultura organizacional de esta empresa?**

Profesionalismo, pluralismo y transparencia.

**¿Cuál es el origen de estos valores?**

Cuando se gestó la organización se definieron cuales eran las prioridades valóricas con las que se quería funcionar tanto interna como externamente. Y poco a poco se fueron perfilando los valores que acabo de nombrar, los cuales están estipulado en los distintos códigos.

**¿Qué alcance e influencia tienen estos valores en los miembros de la empresa?**

Todos quienes ingresan a la organización deben hacer suyos estos valores, de lo contrario no pueden ser participes del proyecto en común que edificamos diariamente.

**¿Se encuentran establecidos, por escrito o no?**

Sí, se encuentran por escrito.

**¿Cómo se transmiten estos valores?**

En el momento que la persona ingresa al banco estos, le son transmitidos en el proceso de inducción y entregados por escrito en un manual.

**¿Se refuerzan constantemente o no?**

Los valores de la organización son parte de los ítems a medir en la evaluación anual de cada empleado, por lo que ellos están conscientes de la necesidad de practicarlos.

**¿Qué importancia le da la alta dirección a los valores de la empresa y a su transmisión?**

Se le asigna una gran importancia y por lo mismo es un factor clave en la inducción del empleado.

**¿Los empleados conocen bien estos valores?**

Como ya te dije, son aspectos que conocen y deben hacer parte de su diario accionar.

**¿Se sienten motivados por ellos?**

Deben de estarlo, ya que es un desafío el hacerlos parte de su diario accionar.

**¿Influyen estos valores en la toma de decisiones o en el éxito de la empresa?**

Por supuesto que influyen, de lo contrario no se hubiesen creado. Estos valores se deben transformar en un estilo de vida de todos los Citibankeros.

**¿Existe alguna historia que caracterice a la empresa y que se cuente a los empleados?**

No tenemos ninguna historia.

**¿Y la historia de John Reed?**



Esa no es una historia que se cuente a los empleados, él es parte del éxito de la empresa, no un héroe.

**¿Se destaca al mejor trabajador del mes o algo parecido que destaque a algún empleado por sobre los demás por su trabajo?**

Sí, realizamos campañas de incentivos en las distintas áreas de la empresa, éstas se comunican a través de la revista interna y se realizan tres veces al año. Se busca reconocer la participación en los mejores negocios

**¿Qué papel juega este personaje en la organización?**

No juega ningún papel “ex profeso”.

**¿Existen normas establecidas de vestimenta, esparcimiento, etc.?**

Hay áreas que deben utilizar uniforme. Aquellos que no están sometidos a esta disciplina, deben vestirse formales. El personal debe respetar las normas de comportamiento establecidas al interior de la organización, que están establecidas en un manual.

**¿Existe algún ritual de premiación a empleados destacados, rituales de recibimiento, despedida, asenso, cumpleaños, etc. ?**

Poseemos mecanismos de saludo, premiación y reconocimiento institucionales, que se materializan a distintos eventos tales como las ceremonias de fin de año. Los reconocimientos individuales no se celebran.

**¿Cómo se establecen y comunican las normas?**

Las normas se establecen en manuales y códigos de conducta, a los que todo el personal tiene acceso en el momento de la inducción y se refuerzan mediante la revista interna.

**¿Existen normas de comportamiento interpersonal establecidas?**

Por supuesto, existen códigos de conducta sobre los que sustenta el comportamiento de todos y cada uno de nosotros.

**¿Se ha realizado algún estudio diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa?**

No en este último tiempo, pero se realizan estudios de Clima organizacional cada año.

**¿Los resultados se comunicaron al personal?**

Se dan a conocer aquellos aspectos en los cuales las personas pueden aportar algo para revertirlos o mantenerlos. La revista interna publica un resumen de los resultados, una conclusión, la que es elaborada por algún ejecutivo.

**¿La integración de Atlas a Citibank, significó un cambio cultural para alguna de las dos instituciones?**

El impacto cultural de la compra fue absorbido por Atlas, al ser ésta la empresa integrada, los cambios sucedieron en su cultura, no en la de Citibank.

**¿Por qué sucedió este cambio cultural y cómo se realizó?**

Este cambio sucedió como consecuencia lógica de la compra, ya que se hizo necesario aunar criterios en la manera de hacer negocio. Pese a que Atlas fue propiedad de Citibank hasta 1992, la dinámica de las relaciones tenía un carácter muy paternalista, por lo que ha sido necesario integrar la forma de hacer negocios que prima en Citibank, más impersonal y dirigida por ejecutivos profesionales.

**¿Hubo algún conflicto o dificultad para cambiar lo establecido?**

1999 fue un año de gran inestabilidad y bastante incertidumbre para la gente de la financiera. Hubo una ola de rumores muy fuerte que perjudicó la integración y dificultó el proceso de cambio. Para revertir tal situación fue fundamental la revista interna, que a partir del primer día de integración se distribuyó al personal y a los



ejecutivos de Atlas. Actualmente el rumor es muy fuerte y el eliminarlo es una labor a largo plazo, que hasta hoy no ha tenido grandes resultados.

**¿Qué cosas cambiaron y cuáles se mantuvieron y por qué?**

Cuando una empresa de mayor envergadura compra a otra menor, esta última tiende a tener una disminución de su cultura. La gente de Atlas considera que se produjo una pérdida de su cultura, por lo que nos hemos enfocado en revertir esta sensación. El principal cambio fue la manera de hacer negocios, aumentando el profesionalismo y las productividades individuales. Al reestructurarse la manera de hacer negocio hay muchas cosas que cambian pero no premeditadamente. Se ha visto como una necesidad el hecho de que Atlas integre la manera de hacer los negocios en Citibank y que Citibank se acerque más a la calidez de Atlas.

**¿Este cambio fue comunicado y explicado a los empleados de ambas partes, con anterioridad o luego de producida la integración?**

La compra fue avisada una vez que la integración ya era un hecho. El cambio cultural no fue algo premeditado, fue una alineación de negocios necesaria que se fue comunicando en la medida que fue ocurriendo.

**¿Se comunicó una sola vez o más?**

Se ha ido comunicando en la medida que los hechos han ocurrido.

**¿Cuentan con algún otro medio de comunicación interna a parte de la revista interna?**

Contamos con diarios murales, boletines internos, soportes especiales para nuestras campañas internas y correo electrónico vía intranet.

**¿Qué medio interno tuvo un papel más importante en el proceso de cambio?**

Considero que el medio interno que ha jugado el rol más importante ha sido la revista. Para que cumpliera con este rol integrador se modificó su estructura, dándole un

espacio equivalente a ambos negocios. Así las personas se han podido conocer, aunque sea a la distancia, recuerda que la mayor presencia de Atlas es a nivel regional y la del banco es mayoritariamente metropolitana; y han podido compartir la información de cada parte del país.

**¿Qué importancia considera Ud. que tienen los medios de comunicación interna, tanto en el desarrollo de la empresa, la integración de los empleados y los procesos de cambio?**

Los medios internos cumplen un rol vital en la integración, sentido de pertenencia de los empleados y mantención de metas impuestas. En estos medios se debe ver reflejada la visión de negocio y humana que posee la organización. Pese a su importancia, deben ser apoyados constantemente con actividades que ayuden a mantener el espíritu que se intenta transmitir.

### **Entrevista a Guillermo Turner:**

#### **Sub-gerente de Comunicaciones Telefónica CTC.-**

Esta compañía empezó hace aproximadamente tres años un proyecto que recibió el nombre de "Proyecto de Cambio", que consistió en movilizar a toda la compañía con el objetivo de centrar el trabajo de todos los empleados en la satisfacción del cliente.. Era todo un enfoque nuevo, ya que esta era una compañía que no tenía como foco el



cliente, lo que la gente percibía perfectamente. No era una empresa en la que te trataran bien como cliente.

La razón de esta falta de atención hacia el cliente era, principalmente, porque esta era una empresa monopólica hasta hace aproximadamente 10 años, que se dedicaba a la telefonía fija. Si una persona quería tener un teléfono de red fija, debía esperar por largo tiempo y pagar una suma considerable, hasta obtener lo que deseaba. Esto era así porque no existía competencia en la telefonía fija. Esto implicaba que la preocupación por el cliente no fuera importante, ya que CTC era la única manera mediante la cual se podía acceder a un teléfono de red fija, por lo que los clientes no tenían mayor opción que preferirnos. Eramos una compañía que se dedicaba a hacer negocio, no a atender al cliente.

Atender bien al cliente implicaba un mayor costo y mayor capacitación, lo que la empresa no estaba dispuesta a implementar mientras no fuese necesario. Pero con el tiempo, la industria de telecomunicaciones fue cambiando de tal manera que esta compañía se dedicó a experimentar en otros campos como la telefonía de larga distancia, internet, al negocio de las grandes empresas, al negocio de datos, telefonía móvil, etc. De esta manera ingresó a una serie de rubros en los que no era monopólica, había competencia y, por lo tanto, el cliente podía elegir y el cliente elegía por precio y por calidad del servicio. Desde este momento la calidad del servicio pasó a ser un elemento diferenciador de las empresas. A partir de entonces se inició este proyecto de cambio para difundir entre los empleados la importancia que tiene el servicio y la atención del cliente.

Este proyecto de cambio es un tema que requiere ser conocido por todos los empleados de la empresa y de un trabajo de rediseño dentro de la mente de las personas. Otro factor importante fue el rediseño de los esquemas de atención. Es un conjunto de

procesos que hasta ahora han tenido buenos resultados, pero cuyo resultado final sólo se verá a un más largo plazo. Hoy los clientes se pueden dar cuenta del cambio en la atención, que ahora juega un rol protagónico dentro de las gestiones de la empresa.

### **¿ La revista interna ha tenido un papel importante en este proceso?**

Aunque la revista no ha sido el elemento principal dentro del proceso, sí ha servido como un material de apoyo importante a las reuniones periódicas que se hacen con el personal para explicar los cambios que es necesario ir implementando.

Lo que hemos hecho ha sido una suerte de “bombardeo”, que implica una serie de cosas: talleres, retiros, proyectos de calidad, campañas de marketing interno, etc. Lo cual se fue socializando gracias a los medios internos.

### **¿Qué medios internos ocuparon?**

Una revista interna mensual, que circula para todos los empleados; un diario electrónico interno que se actualiza a diario a través de una intranet; otro sistema de intranet con informaciones divididas por áreas; y una campaña destinada a cambiar la misión corporativa de la empresa, a través del marketing interno, con afiches llamativos en todas partes. En la última etapa, que se llevó a cabo a fines del año pasado, se usaron videos internos explicativos.

Este proyecto de cambio, de alguna manera, terminó por juntarse con otro proyecto que comenzó el año pasado y que fue el cambio de nombre de Compañía de Teléfonos de Chile (CTC) a Telefónica CTC. Esto último, más que un cambio de nombre significó pasar a formar parte integral del grupo Telefónica a nivel mundial. Todo este proceso era más que una campaña de imagen que trajo consigo la integración de un nuevo valor importante que es el compromiso. El proyecto de Telefónica con el cambio de imagen pretendía transmitir una idea de cercanía con el público. En las



publicidades destacaron los lemas como: “queremos estar más cerca de Usted” o “Usted es lo más importante”, “Queremos escucharte”, “Queremos entenderte”, etc.

### **¿En este proceso fue también importante la comunicación a través de los medios internos?**

Sí, al hacer estos procesos de cambio de imagen, es fundamental que la gente los vea y le lleguen a la vista porque el cambio de nombre en sí no implica mucho, pero si se quiere provocar un cambio posterior es significativo que la gente perciba que realmente hubo un cambio positivo, por lo menos en la parte física de la compañía. Si se hace un cambio de imagen, se proyecta a la gente y se acompaña de los que la empresa considera importante, se logra un cambio de actitud hacia la empresa. Esta es la parte comunicacional que hace importante un cambio de imagen.

### **¿Qué pasó con los medios de comunicación interna luego de este cambio de imagen?**

Fueron completamente rediseñados completamente. Lo que se hizo fue adaptar la revista que teníamos a la revista mundial de Telefónica. Es la misma revista que sale en gran parte de América Latina y Europa, pero con contenidos adecuados a la realidad de nuestra empresa en particular. De esta manera cada trabajador de Telefónica a nivel mundial, se sentirá identificado con la misma revista.

Otro concepto que se ha incorporado recientemente es el hecho de incluir en la revista interna información internacional relacionada con la empresa, lo que contribuye a la transmisión a la gente del hecho de que ahora trabajan en una compañía multinacional, lo cual, sin darse cuenta, les aporta un “valor agregado” importante, y forma parte de una de nuestros objetivos comunicacionales.

El hecho de pertenecer a una multinacional, les da un respaldo importante, tanto a los empleados como a los clientes de Telefónica a nivel mundial, ya que el servicio y

la atención debe ser la misma en cualquier parte en que se encuentre una sucursal de la empresa. De hecho, las cabinas telefónicas son iguales a todas partes, de tal manera que las personas que conocen el servicio y la calidad de Telefónica, van a preferir ese servicio en cualquier parte.

De esta manera, se comenzó con un proyecto de cambio y se terminó con un proceso de internacionalización. Se dio ahora porque fue un proyecto de Telefónica. En Chile se confunden con la idea de este cambio, piensan que los españoles acaban de comprar la compañía, pero son los dueños desde hace 10 años, pero el proyecto de cambio de imagen y de integración a la multinacional se dio ahora. Fue sólo un cambio de imagen, no un cambio de propiedad. Este cambio tuvo lugar ahora y no antes porque fue un cambio a nivel de grupo en el que todas las empresas que tenía Telefónica de España se uniformaron y pasaron a formar parte de un mismo grupo. En los distintos países tenía distintos nombres, Telefónica de Argentina en Argentina, Telefónica del Perú en Perú, Telebras en Brasil, etc. Actualmente todas son Telefónica. En Chile en un primer minuto se llamó Telefónica solamente, pero existía una compañía en el sur que se llamaba Telefónica del Sur, por lo que fue necesario llamarla Telefónica CTC y cambiar todo nuevamente.

### **¿Hubo un cambio cultural que acompañó a este cambio de imagen?**

Esa es la idea, al proyecto de cambio hacia el cliente, se le sumó el cambio que implica pasar a formar parte integral de una compañía multinacional. No se trató de sólo transmitirle a los empleados los conceptos que se quería destacar, la parte ejecutiva es fundamental. De hecho tenemos encuestas internas que señalan que más del 50% de los empleados aseguran informarse a través de los medios corporativos, y si éstos transmiten un cambio cultural, este cambio llega a la gente, pero en la misma encuesta se les preguntó por qué medio prefieren informarse y más de la mitad respondió que les



gustaría enterarse de todo lo que pasa a través del gerente del área a la que pertenecen. Con esto nos hemos dado cuenta de la importancia, el respaldo y la credibilidad que significa la comunicación directa con los empleados, cosa que no se valoraba antes. Uno de los cambios importantes para los empleados es que tanto los niveles ejecutivos como el resto de la empresa, son medidos con los mismos parámetros con los que se mide a sus iguales en el resto de las sucursales de la compañía, con lo que empiezan a vivir la internacionalidad sin salir de su puesto de trabajo.

### **¿Cómo definiría Ud. El concepto de Cultura Organizacional?**

Es difícil de definir. Es un conjunto de elementos que definen tanto tu realidad como empresa como lo que quieres que llegue a ser esa realidad. El clima interno de trabajo, las condiciones de trabajo, el nivel de relación que existe entre los ejecutivos y los empleados, el nivel de satisfacción que tienen los empleados en relación a sus perspectivas de sueldo, la relación que existe entre la empresa y su sindicato, etc. Todo esto genera una situación interna como empresa que refleja lo que realmente es la empresa. Es el conjunto de factores internos que constituyen una empresa como tal. Adicionalmente existe otra cosa, que es lo que la empresa realmente quiere llegar a ser, que puede ser distinta a la realidad.

### **¿Considera UD, que Telefónica CTC tiene una Cultura Organizacional definida?**

De todas maneras, porque la cultura no es sólo lo que se quiere tener, es lo que ya se tiene. Actualmente la cultura de Telefónica se encuentra basada en los rumores, lo cual constituye un problema que nos ha costado mucho superar.

### **¿Se han realizado gestiones para solucionar este problema?**

Desde hace tiempo que intentamos solucionarlo, pero todas las medidas que hemos adoptado tienen resultados a largo plazo, y no hemos visto nada concreto aún.

### **¿Los medios de comunicación interna han servido para revertir esta situación?**

Ayudan, pero esta cultura está muy arraigada en la gente, por lo que es un trabajo muy arduo el tratar de cambiarla.

**¿Qué importancia se le da al concepto de Cultura Organizacional al interior de la empresa?**

El proyecto de cambio tenía como uno de sus objetivos principales crear una nueva cultura interna, lo cual es considerado vital. El sector de las telecomunicaciones ha llegado a un nivel de competencia tan alto, que uno de los puntos diferenciadores más importantes es el “cómo eres como compañía”. Además esta no es una empresa tecnológica, sino una empresa que compra la tecnología y su negocio está en venderla. Por ello la mejor manera de diferenciarse es por la forma en que se hace este negocio, por la atención, el servicio, el estilo, etc. Este es un estilo que comienza desde el interior de la empresa y al que los altos ejecutivos dan muchísima importancia como parte de la cultura organizacional de la empresa.

**¿La Cultura Organizacional actual, cumple con las funciones de adaptación, cohesión, implicación y socialización de los miembros de la empresa?**

Todas estas funciones forman parte de un proceso que es lento luego de un cambio cultural. Creo que la adaptación, la cohesión y la socialización se han logrado hasta ahora, pero nos falta mucho camino por recorrer y la implicación es algo que se ve y se logra en un plazo mayor.

**¿En qué medida la Cultura de la empresa influye en el éxito de las gestiones y de la empresa en general?**

En la medida que nos destaca por encima de las demás empresas del rubro y nos permite determinar nuestras decisiones en base a nuestra cultura y sus contenidos. Todas las gestiones se realizan acorde a los objetivos de la empresa y a los objetivos de



nuestro proyecto de cambio, o sea, enfocadas hacia la excelencia en el servicio al cliente, por lo que nos hemos destacado en el último tiempo.

**¿Cuáles son los valores principales que caracterizan la Cultura Organizacional de esta empresa?**

Principalmente la calidad en el servicio al cliente, la excelencia profesional, la confianza y la honestidad en el trato, tanto con los clientes como con los empleados de la compañía. Hace un par de años se realizó una campaña para encontrar al “Súper CTC” y se difundieron los valores en la revista interna como características de este súper héroe. Estas características se pueden considerar como los valores que se buscan en los miembros de la empresa, estos son: las ganas de aprender nuevas formas de trabajo, el trabajo en equipo y la coordinación, la búsqueda de mejores posibilidades mediante la excelencia en el desempeño de su trabajo, la alegría y el entusiasmo que permiten disfrutar de los logros y las recompensas, el saber pedir ayuda cuando es necesaria, la calidez y el espíritu afectuoso y la superación de metas propuestas.

**¿Cuál es el origen de estos valores?**

Los valores van siendo determinados y modificados de acuerdo a las necesidades de la empresa y las características que exige el mercado, pero el profesionalismo y la honestidad han sido característicos de la empresa a lo largo de toda su existencia.

**¿Qué alcance o influencia tienen estos valores en los miembros de la empresa?**

Todos los conocen y saben por qué son más importantes que otros y el proceso por el que pasan cada uno de ellos. Los miembros de esta empresa tienen internalizados estos valores y están conscientes de su importancia.

**¿Se encuentran establecidos por escrito o no?**

No existe un documento especial que describa los valores de la empresa, pero de refuerzan mediante la comunicación interna y en cada una de las actividades de los

ejecutivos y de los empleados. Esta es la forma en que los valores son transmitidos y reforzados al interior de la empresa.

**¿Qué importancia le da la alta dirección a los valores de la empresa y a su transmisión?**

La alta dirección es la encargada, muchas veces, de generar las instancias en las que son transmitidos estos valores, se preocupan de que sean reforzados y transmitidos correctamente, ya que son parte fundamental de la cultura de la empresa.

**¿Los empleados se sienten motivados por estos valores?**

Sin duda, los conocen y saben que son parte fundamental de la empresa que integran, por lo que se puede decir que mientras los conozcan y valoren, tienen “la camiseta puesta”.

**¿Existe alguna historia que caracterice a la empresa y que se cuente al personal?**

Existe una historia de una operadora telefónica que durante el terremoto de Valparaíso se mantuvo constantemente en su puesto de trabajo y no dejó de facilitar las comunicaciones para el público a pesar de que el edificio se estuviera viniendo abajo. Esta historia se cuenta al personal que ingreso como algo anecdótico que vale la pena destacar, una persona que ni dejó de cumplir con su trabajo en circunstancias extremas y que encarna el profesionalismo y la tenacidad con que queremos que trabajen los empleados.

**¿Se considera a este personaje como un héroe?**

No porque la historia se ha despersonalizado, pero sí se considera como un ejemplo. Aunque hoy ya no existan las operadoras, se propone como modelo a seguir en el sentido de la tenacidad y el profesionalismo necesarios para colaborar con el desarrollo de la empresa.



**¿Se destaca al mejor trabajador del mes o algo parecido que destaque a un trabajador por sobre los demás por su trabajo?**

Durante la campaña en la que se buscó al “Súper CTC” se destacó a una persona que cumplía con todas las características, pero no se volvió a hacer. Antiguamente se daba reconocimiento a los empleados por años de servicio, pero hoy eso no se ajusta a la realidad, en que la movilidad laboral es cada día mayor y no por eso negativa. Hoy las personas no buscan la estabilidad de trabajar toda la vida en una empresa, buscan mejores y nuevos rumbos. Actualmente no se hace ningún tipo de reconocimiento, pero estamos buscando la mejor manera de destacar a los empleados por excelencia profesional y por sus logros en el trabajo, pero se implementará una vez que haya sido definido.

**¿Qué papel jugaría este personaje destacado dentro de la empresa?**

Sería como un modelo, pero más que eso, la intención de los reconocimientos es lograr que las personas se superen cada día más.

**¿Existen normas establecidas de vestimenta, esparcimiento, etc.?**

Con respecto a la vestimenta, las personas que atienden público usan un uniforme igual a lo largo de todo el país. Los ejecutivos y las personas de la casa matriz, que no atendemos público, nos vestimos formalmente de lunes a jueves y los viernes en tenida “sport”. Esto último se comenzó a implementar el año pasado.

**¿Existe algún ritual de premiación, recibimiento, despedida, asenso, etc.?**

No, cada uno de estos casos es comunicado mediante el diario electrónico y la revista interna. Por otro lado existen muchas instancias de convivencia entre los empleados, los talleres, los retiros, campeonatos deportivos (la empresa cuenta con ramas de distintos deportes integradas por los empleados) y en la fiesta de fin de año, que sí es una gran celebración.

**¿Cómo se establecen y comunican estas normas?**

No se encuentran por escrito. Las actividades son comunicadas en calendarios de actividades incluidos en los medios de comunicación internos y las normas de vestimenta se establecen en el momento de la llegada de la persona a la empresa.

**¿Existen normas de comportamiento interpersonal establecidas?**

Uno de los valores es el respeto y la honestidad entre los empleados, por lo que se destacan y refuerzan constantemente en las instancias de reunión y en los medios de comunicación internos.

**¿Se ha realizado un estudio diagnóstico de la Cultura Organizacional de la empresa?**

El año pasado, antes del cambio de imagen se realizó un estudio de clima, que ayuda a saber las cosas que están bien y las que hay que mejorar. Lo mismo se realizó luego del cambio de imagen, pero fue muy luego, es necesario repetirlo en un tiempo más.

**¿Los resultados fueron comunicados al personal?**

Primero los analizaron los ejecutivos y vieron lo que les competía según su área, luego elaboraron un informe para dicha área y se transmitió al personal correspondiente mediante el diario electrónico.

**¿Debido al cambio que implica pasar de CTC a Telefónica, hubo algún cambio en la cultura organizacional de la empresa?**

No hubo cambios importantes, pero lo que se incorporó fueron los aspectos relacionados con el hecho de ser parte de una empresa multinacional y todo lo que ello implica. Entre esto se incorporaron nuevos sistemas de medición, evaluación, salarios, etc., pero nada que haya cambiado la cultura en forma brusca. Sólo fue necesario incluir aspectos y comunicarlos a los empleados para que se familiarizaran con ellos.



**¿La cultura de CTC se mantuvo íntegramente?**

Se mantuvo casi por completo, las cosas que se incluyeron no atentan con lo previamente establecido, además son los mismos dueños y es la misma filosofía de empresa de siempre.

**¿Qué departamento o división de la empresa tuvo un rol más decisivo en el proceso de cambio?**

Sin duda que depende de cada área, pero a nivel de cultura, lo más importante fue el trabajo del área de Comunicación y de Recursos Humanos, quienes colaboraron en la comunicación con los empleados y en su identificación con la empresa.

**¿Este cambio fue comunicado y explicado a los empleados con anterioridad o luego de producido el cambio?**

Se comenzó a comunicar una vez decidido el cambio, para prepararlos y para que se familiarizaran con él, luego se ha ido reforzando cada vez más y se comunica cada avance o retroceso del proceso de cambio.

**¿Mediante qué medio de comunicación interna se comunicó?**

Todos los medios tocaban el tema, pero los fuertes en esta comunicación fueron la revista y el diario electrónico internos.

**¿Con qué medios de comunicación interna cuenta la empresa en la actualidad?**

Con una revista interna, un diario electrónico interno, intranet, y diarios murales. El diario mural ya está por eliminarse, ya que el electrónico y la intranet han reemplazado los memos, boletines, paneles, etc. Todo se hace y se comunica mediante esta red interna. Incluso la última encuesta interna afirmó que un 90% de los empleados se entera de los que está ocurriendo por el diario electrónico y se comunica con los demás mediante la red de intranet. Sólo el 10% se informa por la revista. Aunque todos la leen, tiene mayor recordación y credibilidad el diario electrónico. Es por ello que

estamos elaborando una revista infantil que se distribuya junto con la revista interna para que los empleados lleven la revista a sus casas y tengan la oportunidad de leerla con más atención y comentarla con su familia, ya que no todos los contenidos tienen relación exclusiva con la empresa.

**¿Qué medio tuvo un papel más importante en el proceso de cambio y por qué?**

El diario y la revista jugaron un papel muy importante, pero lo que es más valorado por los empleados es la comunicación directa con los ejecutivos, por el respaldo y credibilidad que ello implica.

**¿Qué importancia considera Ud. Que tienen los medios de comunicación internos, tanto en el desarrollo de la empresa, la integración de los empleados y los procesos de cambio?**

Sin duda es fundamental, sirven para comunicarse constantemente con los empleados y con los ejecutivos de la empresa. Difunden los objetivos y valores de la empresa, difunden su cultura, que de otra manera sería más difícil que los empleados conocieran y se familiarizaran con estos aspectos de la empresa. Junto con ello, facilitan todo proceso de cambio, ya que en dichos procesos el personal es clave y debe entender y colaborar con lo propuesto por la alta dirección.

**Entrevista a Jorge Wurth:**

**Gerente de Marketing Citibank.-**

**¿Cómo definiría Ud. El concepto de Cultura Organizacional?**



La Cultura Organizacional son todos aquellos valores, normas y conductas que hacen que una organización que hacen que una organización se mueva, actúe y piense de una cierta manera.

**¿Considera Ud. Que Citibank tiene una cultura organizacional definida?**

Sin duda la tiene, pero Citibank es una organización que está experimentando fuertes cambios y tiene que integrar numerosas culturas, lo que hace que la cultura principal comienza a tener muchos más actores que no están directamente involucrados en ella y que deben masificar las políticas internas constantemente. Estas distintas culturas que se están integrando provienen de compañías como Atlas, Salomon, etc. Y a su vez, Citibank se está integrando al grupo internacional Travelers, que tiene una cultura completamente diferente.

**¿Qué importancia le da la alta gerencia al concepto de Cultura Organizacional?**

La cultura permite tener una identidad. Citibank tiene un grupo de personas que se desenvuelven de manera distinta al resto de los trabajadores de la banca nacional, y esto es por pertenecer a una cultura como la nuestra. Es lo que la alta gerencia busca reflejar, tanto a nivel nacional como internacional Citibank es reconocido, lo que permite ser un referente importante en el mercado. Para la gente que trabaja en el banco, esto es muy importante, porque su valorización afuera aumenta considerablemente, lo que refleja todo un mundo que se mueve de una manera distinta.

**¿Esta cultura Organizacional cumple con las funciones de adaptación, cohesión, implicación y socialización de los miembros de la empresa?**

Sin duda que es una herramienta fundamental sin la cual no se podrían llevar a cabo los procesos mencionados.

**¿Cómo definiría Ud. El medio ambiente en que se desarrolla la empresa?**

La empresa busca consolidarse dentro de los distintos mercados en los que se encuentra trabajando, dado el tamaño y la amplitud de negocio, estamos prácticamente en todas partes y en donde no estamos, trabajamos para estar lo antes y lo mejor posible. Buscamos posicionarnos de una manera preferencial en el mercado, orientados a establecer ciertos patrones de calidad que nos distingan de la competencia.

**¿En qué medida este medio ambiente que rodea la empresa determina lo que debe hacerse para tener éxito en las gestiones de negocio?**

Los que logran las metas y trabajan en esta empresa son personas, las personas son las que hacen el banco, por lo tanto si éstas están cohesionadas bajo una cierta política y una cierta cultura, van a trabajar en este sentido, por lo que todo lo que rodea a la empresa es básico.; esta es la influencia que ejerce el medio ambiente sobre la cultura de la empresa, buscamos siempre adecuarnos al medio en el que trabajamos. Considero que las organizaciones sin personalidad no tienen la fuerza para triunfar en un mercado tan competitivo como el actual.

**¿Cuáles son los valores principales que caracterizan la cultura organizacional de esta empresa?**

Principalmente el profesionalismo, la honestidad, y excelencia. Son los valores que ha tenido Citibank a lo largo del tiempo y que día a día se lucha por mantener, con el fin de mantener el prestigio ganado por la empresa.

**¿Cuál es el origen de estos valores?**

Estos valores constituyen los pilares sobre los cuales se para Citibank. La gente que trabaja en esta empresa es reconocida por tener un nivel de profesionalismo superior y son estos los valores que se buscan en la gente nueva que ingresa al banco.

**¿Qué alcance o influencia tienen estos valores en los miembros de la empresa?**



Las personas que integran el equipo de trabajo de Citibank están conscientes de que son éstos los valores que se buscan y los que se quiere mantener en el tiempo.

**¿Estos valores se encuentran establecidos por escrito o se suponen conocidos?**

No existen documentos que establezcan estos valores como “la base de la cultura corporativa”, pero dentro de los medios de comunicación internos y externos se tocan temas referentes a ellos y que los destacan por sobre cualquier otro valor organizacional.

**¿Cómo se transmiten estos valores?**

Estos valores se transmiten desde el día en que una persona entra a trabajar al banco, se inicia la inducción y el proceso de socialización en el que la persona entra en contacto con la cultura de la empresa. Este proceso es continuo en el tiempo, se refuerza periódicamente, principalmente mediante los medios de comunicación internos.

**¿Se refuerzan constantemente?**

Sí.

**¿Qué importancia le da la alta dirección a los valores de la empresa y a su transmisión?**

Tanto la transmisión de los valores como la comunicación interna son fundamentales, es la única forma de transmitir y mantener una cultura viva.

**¿Los empleados conocen bien estos valores y se sienten motivados por ellos?**

Los empleados que integran Citibank conocen perfectamente la cultura y los valores que tiene Citibank como empresa, se sienten orgullosos de pertenecer a este grupo y están conscientes de los valores que representan.

**¿Influyen estos valores en la toma de decisiones y en el éxito de la empresa?**

En el éxito influyen sin duda alguna, en la toma de decisiones siempre se intenta ir de acuerdo con estos criterios de excelencia, honestidad y profesionalismo, o sea de acuerdo con los valores de la empresa.

**¿Existe alguna historia que caracterice a la empresa y que se cuente a los empleados?**

Está la leyenda en la que se ha transformado el Presidente del Citibank, la imagen del banco durante los últimos 25 años, John Reed quien acaba de anunciar su retiro. Fue quien apostó por primera vez a la automatización de la banca, fue el pionero de los cajeros automáticos, concepto en el que nadie creía mucho hace diez años. También fue él quien cambió el concepto de la banca de personas, antes se atendía a personas y empresas con el mismo criterio y la misma política, hoy la banca de personas es completamente diferente y se adecua a las necesidades de sus clientes, que son un segmento diferente del mercado. Hoy todos los bancos manejan esta diferenciación, pero fue John Reed quien lo hizo popular a nivel mundial. Esta es una leyenda importante para Citibank.

**¿Se podría decir que John Reed ha pasado a ser una especie de héroe de la empresa?**

Sin duda es un personaje importante para los empleados y todos conocen su historia como la de un pionero y visionario que apostó por lo que nadie daba un peso y logró consolidar diferencias importantes que caracterizaron a la empresa durante mucho tiempo.

**¿Se destaca al mejor trabajador del mes o algo parecido que destaque a algún empleado por sobre los demás?**

La evaluación de las personas tiene que ver en forma directa con el performance de esa persona durante el tiempo, recursos humanos lo incorpora en forma importante. Actualmente se destaca la gente que tiene una participación importante en buenos negocios, con premios globales y reconocimientos internacionales, lo que es comunicado mediante la revista interna a todo el personal.



¿Este personaje se propone como un modelo a seguir en la organización?

Las personas tienen un efecto de referencia pública, tanto nacional como internacionalmente, todos quieren ser reconocidos y hacen lo mejor para ser premiados con este reconocimiento.

**¿Existen normas establecidas de vestimenta, esparcimiento, comunicación interpersonal, etc.?**

No se encuentran estipuladas en forma explícita, no hay un código escrito, pero basta con circular por las oficinas para darse cuenta que existe un perfil distinto al que se puede encontrar en otras empresas. Existen ciertas normas de vestimenta, comunicación, etc., pero se aprenden una vez inserto en el medio, tiene que ver con el perfil de las personas que trabajan en Citibank.

**¿Existe algún ritual de premiación a empleados destacados, iniciación, rituales de recibimiento, asenso, despedida, cumpleaños, etc.?**

Se acostumbra mucho salir en equipo, pero son reuniones espontáneas fuera del área de trabajo, son reuniones de esparcimiento. Los asensos y despidos se comunican mediante un memorándum para que las personas sepan los cambios que hay dentro de la estructura y las funciones organizacionales, no hay ningún ritual establecido. Las reuniones de negocios se realizan dentro del marco de la jornada laboral, sin mayor anuncio que un memorándum y no se acostumbra a celebrar como algo establecido. Las celebraciones forman parte de las reuniones informales espontáneas que hace el equipo de trabajo fuera de la empresa y de los horarios de trabajo. Lo más celebrado y establecido es la fiesta de fin de año, a la que son invitados los empleados y sus hijos para festejar la navidad y recibir un regalo. Este evento se prepara con bastante antelación y es muy esperado y disfrutado por parte del personal.

**¿Se ha realizado algún estudio diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa?**

Cada año se hace un estudio de Clima y Cultura Organizacional, que es manejado por recursos Humanos. Los resultados importantes de dicho estudio se comunican sólo a nivel de la alta gerencia.

**Debido a la integración de Atlas al Citigroup, ¿hubo algún cambio en la cultura de este conglomerado o sólo por parte de Atlas?**

El cambio fue sólo por parte de Atlas, que desaparece como empresa para integrarse a una empresa distinta con una cultura completamente distinta, ha pasado a ser una división del crédito de consumo de Citibank. La marca tiene una presencia en el mercado por lo que hasta ahora se ha mantenido, hasta que el mercado la reconozca pero como parte de Citibank.

**¿Este cambio fue comunicado y explicado a los empleados de ambas partes, con anterioridad o luego de producida la integración?**

Fue comunicado a través de la revista interna antes, durante y después de la integración. La revista interna comenzó a distribuirse a la gente de Atlas desde el momento en que fueron integrados, con el fin de que formen parte de Citibank lo antes posible y que comprendan este cambio. A las personas del Citibank se les comunicó la importancia y la razón de ser de esta cambio para que estuvieran al tanto de lo que ocurre en la empresa y las razones de por qué ocurren las cosas. A partir de ese momento se vio a todas las personas como parte de un solo conglomerado.

**¿Se comunicó este cambio una sola vez o periódicamente?**

Periódicamente, hasta el día de hoy se informa de cada avance o cambio que ha habido en la integración o en cualquier otro sector de la empresa.

**¿Cuentan con otro medio de comunicación interno a parte de la revista?**



Sí, tenemos paneles o diarios murales en cada piso y en cada sucursal, intranet y estamos desarrollando un boletín interno que será lanzado próximamente a nivel interno.

**¿Qué departamento maneja la comunicación interna?**

La maneja el departamento de Recursos Humanos, pero cada departamento aporta lo que estime necesario dar a conocer.

**¿Qué medio de comunicación interno tuvo más importancia en el proceso de cambio?**

Sin duda que la revista, la recibe todo el mundo, tiene mayor alcance y extensión como para explicar detalladamente todo lo que sucede en la empresa.

**¿Qué importancia considera Ud. Que tienen los medios de comunicación interna, tanto en el desarrollo de la empresa, la integración de los empleados y los procesos de cambio?**

Son el eje, sin ellos no se tiene como transmitir la comunicación interna y sin ésta no se puede transmitir la cultura de la organización y como mantenerla viva.