

# EL IMPACTO DE LA CULTURA CORPORATIVA EN TIEMPOS DE CAMBIO

LOS CAMBIOS EXPERIMENTADOS POR EL ENTORNO EMPRESARIAL DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS HAN OBLIGADO A LAS EMPRESAS A REFORZAR SU CULTURA CORPORATIVA CON EL FIN DE FACILITAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS.

OLGA RINCÓN. CONSULTORA DE PEOPLEMATTERS.

**E**n los últimos años, muchas compañías han incorporado a sus procesos de selección, formación y promoción, sistemas de gestión del desempeño elaborados a través de modelos de competencias sobre los que gira su estrategia de gestión de personas.

Además, muchas compañías han abordado proyectos de identificación y/o redefinición de su cultura, que en ocasiones han supuesto procesos importantes de gestión del cambio. Sin embargo, quizá la empresa no se ha preocupado lo suficiente en comprobar si estos modelos de competencias están alineados con el tipo de cultura que se necesita tener para alcanzar los objetivos de negocio. Por tanto, las competencias no serán las mismas para un modelo cultural que busca el resultado, que para un modelo que busca la flexibilidad y la adaptación al mercado.

Los cambios a los que se han enfrentado, han sido consecuencia del propio ciclo de vida de las organizaciones. Muestra de ello es el análisis realizado por Edgar Schein (véase el cuadro 1) en el cual se establece la relación entre las distintas etapas del ciclo organizativo de una compañía y los principales rasgos de su cultura.

## MOVIMIENTOS CON IMPACTO

En los últimos años, en nuestro entorno más cercano, hemos asistido a gran cantidad de movimientos entre organizaciones, muchos de ellos directamente relacionados con estrategias de crecimiento, que sin lugar a dudas han tenido gran impacto en las organizaciones en cualquiera de estas dos vertientes:

► **Por crecimiento inorgánico, mediante procesos de fusiones y adquisiciones**, procesos que en algunas ocasiones representan la integración de dos cultu-

ras, en otras, el dominio de la más fuerte. años y se hace alusión a que la mayoría de estos fracasos son debidos a factores humanos (idiomas, dispersión geográfica, modelos de gestión de personas, etc.).

En nuestro país, la fusión entre dos constructoras dio pie a la salida voluntaria, no sólo de directivos sino también de gran cantidad de técnicos, lo que provocó la descapitalización “humana” de la compañía comprada y por tanto que el objetivo de la fusión no fuese alcanzado del todo.

## EN LOS PRÓXIMOS DIEZ AÑOS, EL MERCADO DE TRABAJO EN ESPAÑA PUEDE LLEGAR A UNA SITUACIÓN DE PLENO EMPLEO

Los datos reflejan la importancia económica del crecimiento inorgánico, así sólo en el año 2000, el año de la burbuja tecnológica, tuvieron lugar más de 9.000 fusiones y adquisiciones (Mergersat, 2000).

En el año 2005, según datos de Thomson Financial, el volumen mundial de fusiones y adquisiciones fue de 1,95 billones de euros.

Los estudios realizados indican que más de un tercio de las fusiones y adquisiciones fracasan antes de cinco

► **Por crecimiento orgánico, tanto nacional como internacional**, el cual necesita de una cultura fuerte que permita identificarnos en cualquier lugar, buscando estrategias globales que nos permita, por otro lado, una actuación local.

## ¿POR QUÉ REFORZAR LA CULTURA DE EMPRESA?

Existen también otros factores de nuestro entorno que están llevando a muchas compañías a reforzar su cultura:

► **Mercado de trabajo.** En los próximos diez años, según los datos obtenidos

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

A la hora de seleccionar la cultura que va a facilitar que se cumplan los objetivos de la empresa, es necesario revisar tres aspectos:

- La misión: la razón de ser de la empresa, qué hace, para qué lo hace y cómo lo hace).
- La visión: qué futuro se desea y cuáles son los objetivos de negocio.
- Los valores: la personalidad de la organización y cómo se quiere comportar en sus relaciones con el entorno.

**Cuadro 1. Relación entre el ciclo de vida y la cultura de la empresa de Edgar Schein**

ETAPA DEL CICLO DE VIDA	CULTURA
<b>1. Nacimiento de la Compañía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cultura es una aptitud distintiva y una fuente de identidad.</li> <li>- La cultura es el "aglutinante" que unifica la empresa.</li> <li>- La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad.</li> <li>- Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.</li> </ul>
1. a. Etapa de sucesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cultura es un campo de batalla entre conservadores y liberales.</li> <li>- Los sucesores potenciales son juzgados en función de que preserven o cambien los elementos culturales.</li> </ul>
<b>2. Crecimiento</b> (expansión de los productos/ mercados, integración vertical, expansión geográfica, fusiones y adquisiciones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La integración cultural decae a medida que se crean nuevas subculturas.</li> <li>- La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, provoca crisis de identidad.</li> <li>- Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección del cambio cultural.</li> </ul>
<b>3. Madurez</b> (madurez o declinación de los mercados, aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento, falta de motivación para el cambio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cultura obliga a la innovación.</li> <li>- La cultura preserva a las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa.</li> </ul>
3. a. Etapa de transformación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cambio cultural es necesario e inevitable, pero no todos los elementos de las culturas pueden o deben cambiar.</li> <li>- Los elementos esenciales de la cultura deben identificarse, preservarse.</li> <li>- Cabe dirigir el cambio cultural, o simplemente dejar que evolucione.</li> </ul>
3. b. Etapa de desaparición	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cultura cambia en los niveles paradigmáticos fundamentales.</li> <li>- La cultura cambia a través del reemplazo masivo de las personas clave.</li> </ul>

del Observatorio de Demografía y Mercado Laboral de PeopleMatters, el mercado de trabajo en España puede llegar a una situación de pleno empleo debido al impacto que están teniendo factores como el descenso de la natalidad, el aumento de la esperanza de vida, los movimientos migratorios, etc., lo que permite pronosticar una escasez de trabajadores.

Por ello, muchas compañías se están esforzando en desarrollar procesos, modelos de gestión de personas y formas de actuar distintas que les permitan diferenciarse de sus competidores. Un ejemplo de ello es el desarrollo de políticas de conciliación entre la vida personal y la profesional, que muchas organizaciones están incorporando como rasgo cultural diferencial frente a sus competidores.

► **Incertidumbre del mercado.** En los últimos años hemos asistido a distintos momentos de incertidumbre en diversos sectores (el boom tecnológico, los producidos por movimientos de grandes compañías en distintos secto-

res, etc.), de los cuales se han derivado distintas operaciones entre empresas. Ello ha derivado en distintos procesos de cambio, no sólo en las estrategias de las propias compañías, sino también en las de sus competidores inmediatos, como cambios en las personas que las dirigen, etc.

**MUCHAS COMPAÑÍAS SE ESTÁN ESFORZANDO EN DESARROLLAR PROCESOS Y FORMAS DE ACTUAR DISTINTAS QUE LES PERMITAN DIFERENCIARSE DE SUS COMPETIDORES**

¿Exigen los cambios del entorno una identificación y/o revisión de la cultura empresarial? En ambos casos, sí (véase el cuadro 2). ¿Y qué se entiende por cultura? Schein la define como: “el conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno. Estas creencias son respuestas (de éxito) que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en su

medio externo y ante sus problemas de integración interna”.

Por tanto, y como consecuencia de estos factores, muchas compañías han sentido la necesidad de adaptarse a los cambios, de definir en unas ocasiones y redefinir en otras, sus creencias, sus formas de hacer, sus comportamientos,

aquellos que mejor se adapten a sus objetivos, a su estrategia de negocio. Así, en su obra *Las empresas que perduran*, Collins y Porras señalan que: “si una compañía se niega a cambiar, el mundo la dejará atrás”, pero siempre “se deberá preservar el núcleo y estimular el progreso”. Estos cambios, hacen que las empresas se planteen si van a ser capaces de mantener esa ventaja en el tiempo. Para ello, deben estructurar un proceso de diagnóstico a través del cual pueden obtener:

### 1. Qué cultura va a facilitar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Tomando como punto de partida factores tanto del entorno interno como externo, así como la estrategia de la organización (qué hacemos y a qué nos dedicamos) será importante que se defina y/o revise:

- **La misión:** la razón de ser de la empresa, qué hace, para qué lo hace y cómo lo hace).
- **La visión:** qué futuro se desea y cuáles son los objetivos de negocio.
- **Los valores:** la personalidad de la organización y cómo se quiere comportar en sus relaciones con el entorno.

La definición y/o revisión de la misión, la visión y los valores debe ser un ejercicio realizado y compartido por la alta dirección de la empresa, ello permitirá conseguir o fomentar:

- ▶ Una dirección estratégica consensuada y compartida, que oriente las decisiones y acciones de la organización y de su vinculación con el entorno.
- ▶ Una coherencia entre la estrategia de negocio y los procesos y normas que deben regir a la empresa, evitando dejar la misión, la visión y los valores en meras definiciones, en meros conceptos.
- ▶ Una identificación adecuada de los comportamientos que mejor van a definir a la empresa (cómo quiere ser) y que están implícitos tanto en la visión como en los valores, preservando esa esencia que ha permitido llegar a la situación en la que se encuentra, en el caso en que se revisen los valores.

### 2. Cuál es la situación actual.

Cómo es la cultura de la organización, qué rasgos la describen, en definitiva, cuál es la cultura actual

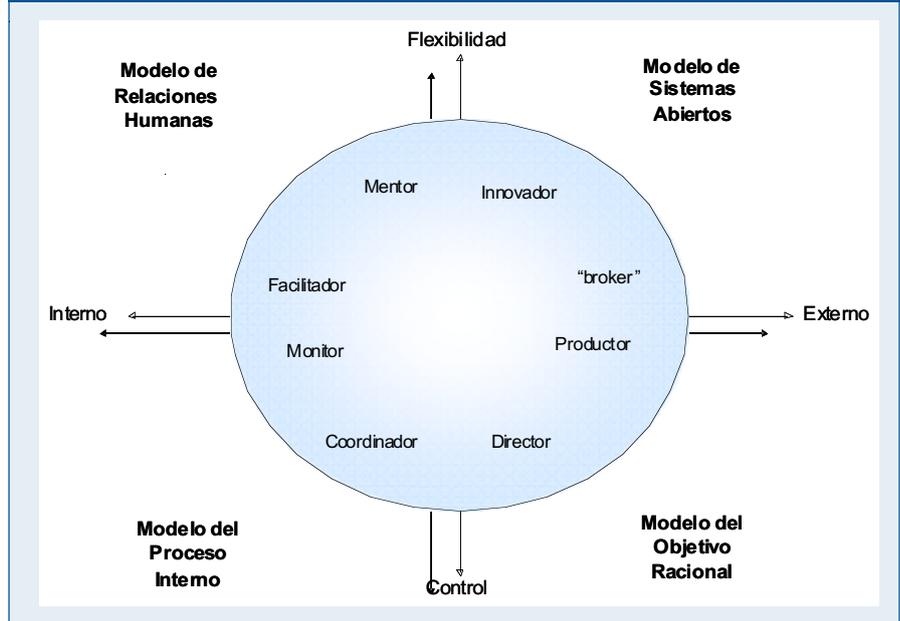
El proceso de creación de la cultura, en la gran mayoría de las ocasiones, es un proceso natural, que es impulsado por el fundador de la organización, por los líderes que han ido pasando por la organización, y/o por las personas que ha formado parte de la misma.

En este punto, es necesario parar y reflexionar sobre qué cultura define en la actualidad la organización, iden-

### Cuadro 2. Cultura deseada y visión



### Cuadro 3. Modelo Quinn



tificar cuáles son sus formas de actuar, cómo se gestiona a sus personas, a qué se da prioridad en el negocio, cómo está organizado y qué consecuencias tiene en la empresa, cómo se comportan las personas dentro de la organización, etc. En este proceso será importante que se cuente con la opinión de gran parte de las personas que conforman la organización, o por lo menos de un número de personas significativo que representen todos los colectivos que la conforman.

### 3. Qué camino se debe recorrer.

El análisis de las distintas variables estudiadas en el proceso de diagnóstico de la nueva cultura y la cultura actual indicará el camino que se debe recorrer, a qué distancia se encuentra de cómo se quiere o se necesita ser en el futuro y,

por tanto, qué palancas se deben activar en la organización para conseguir los objetivos marcados, identificando posibles barreras que pueden dificultar el cambio, así como los factores que pueden ayudar a gestionar el cambio.

### MODELOS CULTURALES

Para realizar este análisis de las variables estudiadas, será necesario contar con un modelo conceptual, de referencia, que inspire y facilite el proceso de identificación y definición de la cultura en función de la estrategia de la empresa.

Existen diversos modelos culturales que pueden ayudar a establecer este marco de referencia:

- ▶ **Modelos que utilizan sus grupos de interés como ejemplo de cultura.** Así podemos hablar de una cultura orienta-

## ¿QUÉ SE ENTIENDE POR CULTURA?

Edgar Schein la define como: "el conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno. Estas creencias son respuestas (de éxito) que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna".

da a los resultados cuando ésta gira alrededor de la rentabilidad para los accionistas o de una cultura basada en las personas cuando lo que prima es la satisfacción de los empleados.

► **Modelo de Quinn.** Este modelo diferencia dos ejes que ayudan a definir la cultura de la organización:

- **Eje vertical.** Abarca desde la flexibilidad hasta el control.

- **Eje horizontal.** Alcanza desde la orientación a la organización interna hasta la organización externa.

Para cada uno de estos cuadrantes, Quinn identifica un estilo de liderazgo. Por tanto, contar con un modelo de referencia facilita la realización tanto del diagnóstico como del camino a recorrer. Este modelo permite identificar con mayor claridad las palancas que es necesario activar para producir ese cam-

► **El sponsor del comité de dirección o de los responsables de la compañía.** Para ello, se debe identificar el proyecto como propio y liderar gran parte de las iniciativas que surgen como consecuencia del Plan Director.

► **La identificación de los “agentes del cambio”.** Son los responsables operativos del cambio, de alimentar los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos definidos a lo largo de la organización.

#### MODELOS DE CULTURA

Si se analizan estos dos últimos puntos y se hace hincapié en la relevancia de las competencias de este proceso, merece la pena destacar la importancia que tienen los líderes de la organización (directores, gerentes, personas con responsabilidad sobre equipos, etc.) en un proceso de es-

como: la capacidad de negociar, la gestión del cambio, el pensamiento creativo, la capacidad de influencia o la orientación al cliente.

**2. Modelo del objetivo racional.** En esta cultura primará la orientación a resultados, donde competencias como la gestión del tiempo, la iniciativa, la delegación, la gestión de recursos, serán competencias claves.

**3. Modelo de proceso interno.** La organización se diferencia por la mejora continua de sus procesos como punto para alcanzar sus objetivos. En este modelo son claves competencias como: la capacidad de planificación y organización, la capacidad de análisis y síntesis, y el control.

**4. Modelo de relaciones humanas.** La empresa se diferencia por su orientación a las personas, que asume como ventaja competitiva y, por tanto, como clave para alcanzar sus objetivos. En este modelo cultural es fundamental reforzar y/o desarrollar competencias como: la comunicación interpersonal, el desarrollo de personas, la toma de decisiones, la gestión de los conflictos, el trabajo en equipo y la gestión de equipos de trabajo.

Una vez se tiene definido de dónde se parte y hacia dónde se dirige la empresa, es fundamental analizar las competencias de los líderes, desglosándolas en comportamientos. Estos comportamientos son los que definen la cultura de la organización e identifican los mecanismos de desarrollo para estos agentes del cambio, que posteriormente deben ser capaces de trasladarlas al resto de la organización.

Para concluir, se puede afirmar que todo proceso de identificación y/o revisión de la cultura y en todo proceso de gestión del cambio, será clave auditar las competencias y sus comportamientos, con el fin de evaluar si las competencias y comportamientos presentes en la organización son los más adecuados al tipo de empresa que se desea ser o que necesita ser para alcanzar los objetivos se han planteado para el futuro, intentando mantener en cualquier caso, la personalidad, la esencia, aquello que hace a la empresa ser diferente.

«El impacto de la cultura corporativa en tiempos de cambio». © Ediciones Deusto.

### LA DEFINICIÓN Y/O REVISIÓN DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES DEBE SER UN EJERCICIO REALIZADO Y COMPARTIDO POR LA ALTA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

bio, los procesos que se requiere modificar y por cuales se debe comenzar.

Todo ello se materializa en un Plan Director, en el que deberán incorporarse no sólo aquellos procesos operativos del negocio, sino también aquellos procesos vinculados a la estrategia de gestión de personas que ayuden a modificar los comportamientos necesarios, y que sin duda provocarán cambios en las formas de hacer, en definitiva, en las competencias de la empresa.

Con esto se ofrece información para realizar el despliegue de la nueva cultura. De hecho, identificar y desarrollar las competencias y los comportamientos que más se ajustan a este modelo será un aspecto clave para alcanzar los objetivos inicialmente planteados.

Otros aspectos claves en el proceso de despliegue de la cultura son:

► **El proceso de comunicación.** Consiste en dar credibilidad al proyecto, con el fin último de involucrar a toda la empresa y a todos sus *stakeholders* (empleados, accionistas, sociedad, etc.) y conseguir que se comprometan con el cambio a través de la información y en ocasiones la formación. Para ello, se debe definir la finalidad de cada acción de comunicación, quién va a ser el receptor, su ubicación geográfica, etc.

ta índole, a la hora de influir en los rasgos culturales. Esto se debe, bien por el impacto que han podido tener a través de su liderazgo en la caracterización de la cultura (se puede pensar en cuántas compañías se han creado culturalmente a imagen y semejanza de sus dueños, impregnándolas de su propia personalidad) o bien por la influencia que han ejercido como facilitadores del cambio, como agentes de cambio.

Para ello es necesario volver al modelo de Quinn (véase el cuadro 3), mencionado anteriormente, y el cuál analiza la relación entre el modelo de cultura y el estilo de liderazgo (y las competencias a potenciar y/o desarrollar) que debe prevalecer en la organización como impulsora del proceso de cambio y de la consecución a los resultados esperados. Quinn diferencia cuatro modelos de cultura:

**1. Modelo de sistemas abiertos.** Su cultura se distingue por su adaptación al entorno, y en ella priman los estilos de liderazgo orientados a la innovación, a romper con lo establecido para adaptarse a los cambios del entorno, a la flexibilidad. Esto consigue potenciar o desarrollar competencias

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 13002 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)