

Unidad II: Cultura corporativa de calidad

2.1 Fundamentos de la cultura corporativa

A continuación mencionaremos algunas teorías de la cultura corporativa desde sus orígenes.

- 1.) Deal y Kennedy, 1982, afirman que los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura, por ello la organización debe trabajar sobre estos valores comunes y proporcionar “Héroes modélicos” y “Lideres” a quien los demás intentan imitar.
- 2.) Fons Trompenaars, 1993, publicó un libro que ayuda a determinar la cultura corporativa mediante la utilización de la investigación mediante encuestas, que aplica para identificar dimensiones comunes y la definición entre varias organizaciones.
- 3.) Peter D. Anthony, 1994, trata la Cultura Corporativa desde el punto de vista de su fundador y de los líderes que existen en las organizaciones a los cuales todos siguen y admirán por su personalidad, manera de dirigirse hacia el personal, capacidad de iniciativa, respuesta y negociación, etc.
- 4.) Ed Young, la define como el conjunto de significados construidos por diferentes grupos e intereses y atribuidos por éstos a los eventos de una organización para ir en busca de sus objetivos; donde cualquier cambio en la cultura generará ganadores y perdedores.
- 5.) Smircich, 1983, ve a las organizaciones como instrumentos sociales que producen bienes y servicios, y además como subproductos también producen distintos aspectos, tales como rituales, leyendas, ceremonias,..etc., que configuran una cultura propia.
- 6.) Deal y Kennedy, 1985; Shein, 1988, Handy, 1986, para ellos la cultura es el amalgama social y normativa que sustenta a una organización y la mantiene unida.

Así mismo se destacan dos géneros de cultura en base a los conocimientos ya establecidos.

La Cultura Formal: Que consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, los valores, creencias y comportamientos de los miembros.

La Cultura Informal: Contiene dichos comportamientos tal y como son en realidad.

Estás dos culturas a veces chocan entre sí con la cultura general de la organización, por ello Deal y Kennedy, 1985; indican varios aspectos que son necesarios tener en cuenta como son:

- 3"La endogamia cultural, se produce cuando no hay intercambio formal o informal entre las culturas.
- Los choques entre subcultura, aunque sea deseable una sana tensión entre las mismas, si se torna muy pronunciada, se vuelve nociva y puede suponer un problema.
- La exclusividad, cuando la subcultura asume los requisitos de los clubes selectos, imponiendo restricciones para poder pertenecer a ellos, exclusiones arbitrarias de algunos individuos, etc.
- Las jerarquías subculturales, en el caso de que los valores de las subculturas tengan prioridad, sobre los valores compartidos de la empresa."

2.2 Funciones de la cultura corporativa

Adaptación.

Específicamente en los orígenes específicos del Perfeccionamiento Empresarial se señala que la empresa es el eslabón fundamental de la economía y que debe potenciarse su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad y por otra parte que los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en la consecución de los

objetivos del nuevo sistema de gestión empresarial, dadas sus habilidades, constante preparación, entrenamiento para el cambio, etc.

De forma general puede decirse que la empresa y el empresario se enfrentan a nuevos retos que demandan cambios sustanciales en su proyección orientada a la eficiencia y eficacia inherentes a una óptima adaptación al entorno y a la obtención de la competitividad tan proclamada, por tanto, La cultura es uno de los elementos clave para conseguir la integración entre dos grupos.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al Comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Cohesión.

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales: las organizaciones tienen culturas diferentes, objetivos y valores, estilos de administración y normas para realizar sus actividades. Igualmente coinciden en que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje, diseñando estructuras más flexibles para el cambio producto del aprendizaje.

Los estudios que se han hecho al respecto permiten contar con una amplia fundamentación sobre el tema y numerosas herramientas que permiten crear y fomentar una cultura de éxito en nuestras empresas. Afortunadamente en los últimos tiempos nos hemos ido acercando a esto, donde el papel de la Universidad y la Academia de forma general no pueden soslayarse.

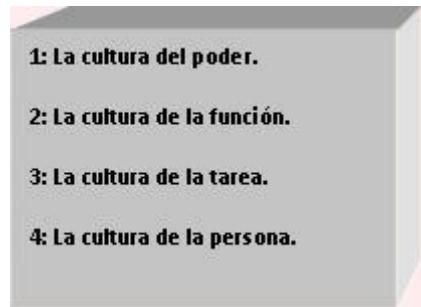
En este punto se hace preciso cuestionarnos, planteada ya la necesidad del cambio, qué es preciso para iniciarla. El epígrafe a continuación se dedica al “cómo cambiar”.

Implicación de la persona en la organización.

Para que un empleado se sienta cohesionado, es decir integrado a la empresa y comprometido, es necesario que conozca los objetivos de la organización y estos deben coincidir con sus propios valores.

2.3 Tipos de cultura corporativa

Existen cuatro tipos de ideología corporativa en las organizaciones que constituyen otras tantas formas de cultura:



1.- La cultura del poder., Es propia de aquellas organizaciones que son una gran potencia en el ámbito empresarial. Ya que estas, están primordialmente complementadas por individuos clave, los cuales son el centro del poder, estas organizaciones, llegan a convertirse en monopolios, ya que actúan con demasiada rapidez y ante diferentes situaciones reaccionan eficazmente.

2.- La cultura de la función., Es una cultura que se basa en la burocracia de los individuos, ya que su pilar es el ámbito profesional de sus trabajadores, sus

valores están determinados por la lógica y la razón. En esta cultura es más importante la descripción profesional del individuo que su comportamiento en el ámbito profesional, su organigrama confiere el poder, y es muy probable visualizar a futuro su camino profesional ya que su estabilidad laboral es muy alta.

3.- La cultura de la tarea, Este tipo de cultura es aquella que vislumbra un trabajo ya terminado, en la cual la mayoría de sus miembros se reúne en equipos para la realización de una tarea específica y una vez terminada esta, cada integrante regresa a sus labores. Es una cultura donde los individuos, se sienten en confianza de apoyar a sus compañeros, y utilizan su conocimiento y experiencia, como base fundamental.

4.- La cultura de la persona, Este tipo de cultura se da primordialmente en pequeñas empresas, que aún no cuentan con una estructura ya definida. O donde su estructura está constituida primordialmente por individuos muy calificados.

2.4 Como se arraiga la cultura corporativa mediante los procesos de socialización y mentoría

La cultura corporativa es muy importante para determinar el éxito o el fracaso de una organización. Por tal motivo, una cultura corporativa carente puede fomentar conductas negativas, criterios erróneos e incluso actividades fraudulentas. Al evaluar una cultura corporativa esta se enfoca principalmente en la creación y el cumplimiento de las reglas de la misma. Esta evaluación no conlleva los argumentos clave que generan el liderazgo de una empresa y la influencia que éstos tienen en la conducta de la misma. Lo más común es que las empresas planteen sus valores claramente. Sin embargo, no es muy claro el nivel de integración de los valores en la empresa y el grado de aplicación por parte del personal.



Para que dichos cambios sean eficaces deben:

- Motivar al personal el cambio al crear una disposición favorable para éste entre los empleados.
- Plantear ideas que se compartan entre los empleados, en cuanto al futuro de la empresa.
- Crear un respaldo de los cambios políticos realizados.
- Los integrantes de la empresa deben ser el punto clave para el cambio.
- Los integrantes claves de la organización deben reconocer la necesidad del cambio y sentirse atraídos por los resultados potencialmente positivos que se desprenden del programa de cambio.
- Tiene que haber una disposición de los integrantes para cambiar normas y procedimientos con el fin de ser más efectivos.

El modelo de sistema de cambio depende de seis variables:

- Personas.
- Cultura.
- Tarea.
- Diseño.
- Estrategia.