

GESTIÓN Y FORMACIÓN

La influencia de la cultura organizacional

La verdadera identidad de cualquier empresa se conoce a través de la opinión de las personas que trabajan en ella

BORJA VILASECA

Cualquier empresa es un ente vivo que lucha cada día por garantizar su supervivencia. Para lograrlo —y desde antes incluso de su nacimiento—, “desarrolla una personalidad propia, que refleja la manera de pensar, de ser y de hacer las cosas por parte de las personas que la crearon y la lideran”, sostiene Douglas McEncroe, director de la consultora Douglas McEncroe y Asociados, especializada en desarrollo de liderazgo para altos ejecutivos.

Así, “las creencias compartidas por la cúpula directiva sobre la mejor forma de gestionar el negocio poco a poco van determinando los comportamientos, valores y actitudes deseables, es decir, los que la compañía espera que adopten los trabajadores”, añade este experto. Y lo cierto es que el paso del tiempo va “fortaleciendo esta cultura organizacional”, cuya influencia provoca que la gran mayoría de sus miembros terminen actuando de la forma considerada “normal” por la propia empresa.

Modelos mentales

Fruto de “la inercia y la inconsciencia que suelen acompañar a este proceso de adaptación”, McEncroe recomienda “reflexionar periódicamente sobre el grado de satisfacción de los empleados”, de cuyo rendimiento depende la obtención de los resultados esperados. “Al vivir en un mundo en permanente cambio, los modelos mentales y paradigmas impuestos por la cúpula directiva de entonces pueden no ser los más indicados para lograr el mejor funcionamiento hoy”, advierte McEncroe.

No en vano, una vez consolidada e interiorizada, “la cultura organizacional es la que crea, desarrolla y promueve a los nuevos líderes, que a su vez seguirán promoviendo normas y conductas alineadas con los pilares más profundos y antiguos de la em-



El fundador de Apple, Steve Jobs, suele compartir historias personales que han marcado su vida. ASSOCIATED PRESS

presa”, apunta McEncroe. De ahí que “introducir cambios de comportamientos y de actitudes sea tan complicado”, señala. Y concluye: “Si no se conoce y comprende la cultura, es casi imposible conseguir la transformación necesaria para afrontar los nuevos retos con garantías”.

Debido a este complejo proceso por el que cualquier empresa crea y fortalece su propia identidad, impulsar una nueva cultura organizacional requiere un compromiso a largo plazo. “Por más que se intenten promover nuevos valores y conductas a través de trípticos, la realidad demuestra que las vivencias, historias y opiniones de las personas que trabajan en la empresa son las que verdaderamente marcan la diferencia”, afirma Antonio Núñez, socio director de estrategia de la agencia SCPF y autor de *¡Será mejor que lo cuentes! Los relatos con herramientas de comunicación* (Empresa Activa).

Las creencias compartidas por la dirección sobre la forma de gestionar el negocio determinan la conducta que deben adoptar los empleados

El cambio de cultura no puede imponerse; evoluciona mediante la manera que los trabajadores sienten que pueden desarrollar su actividad

Aunque los líderes pueden inspirar dicho cambio a través de su propio ejemplo, “el cambio de cultura no puede imponerse desde afuera —desde la cúpula directiva—, sino que siempre evoluciona desde dentro, mediante la manera que cada uno de los trabajadores siente que puede desarrollar su actividad profesional”, añade Núñez.

Lo cierto es que hoy en día, “la credibilidad de una empresa empieza y casi termina por la opinión que tienen de ella sus propios trabajadores, que pueden ser los mejores o los peores embajadores de la compañía”. Según una reciente encuesta elaborada por el Barómetro de Confianza Edelman, el 63% de los empleados comparten información de la empresa con otros compañeros; el 67%, con su familia, y el 75%, con sus amigos. “Este tipo de conversaciones son las que relatan con mayor objetividad de dónde viene la organización, quién es y hacia dónde va”.

Relatos íntimos

Cada vez más directivos aprovechan ciertos discursos o conferencias para explicar vivencias personales que les han hecho ser los profesionales que hoy son. Entre otras historias memorables, los expertos en liderazgo y comunicación destacan la relatada en 2005 por el fundador de Apple, Steve Jobs, durante la ceremonia de graduación de la universidad de Stanford.

En aquella ocasión, Jobs confesó haber invertido los ahorros de sus padres en la matrícula de una universidad carísima, para que seis meses después decidiera abandonarla por no encontrarle sentido. Meses después, sin apenas dinero y coqueteando con la indigencia —dormía en el suelo de las habitaciones de sus amigos y recogía botellas de Coca-Cola por 5 céntimos para pagar la comida—, Jobs se apuntó a unas clases de caligrafía que despertaron su curiosidad. Una década más tarde, dicho aprendizaje sentaría las bases de los diseños de la computadora Macintosh, copiados después por Windows.

“No se puede predecir el sentido de las cosas mirando hacia delante, sólo mirando hacia atrás. Así que tenéis que confiar en que las cosas tendrán sentido alguna vez en el futuro. Tenéis que confiar en algo: en vuestro instinto, en el destino, en el karma o en lo que sea. Esta forma de actuar y de pensar nunca me ha decepcionado, y ha marcado la diferencia en mi vida”, concluyó su discurso Jobs.

Subvenciones para promover la ‘flexiguridad’

La UE destinará 11.571 millones de ayudas en materia de RSC, según la consultora PNO/econet

B. V.

Flexiguridad. Este término, que es una combinación de los conceptos “flexibilidad” y “seguridad”, es uno de los más pronunciados estos días en Bruselas, desde donde la Unión Europea (UE) está impulsando medidas y políticas encaminadas a promover la responsabilidad social corporativa (RSC) en la gestión de las empresas de todos sus países miembros.

La Comisión Europea está decidida a concienciar a la iniciativa privada de su corresponsabilidad económica y social en el objetivo de convertir a Europa en la sociedad del conocimiento más dinámica del mundo. Para lo-

grarlo, está fomentando la aplicación de la fórmula del partenariado público-privado en el ámbito de la creación de empleo, o en servicios como la formación y la investigación y el desarrollo (I+D).

Lo cierto es que esta estrategia política está basada en el modelo danés, que cuenta con un mercado de trabajo flexible que apuesta por una fuerte protección social. Así, entre los ejercicios 2007 y 2013, la UE destinará 11.571 millones de euros para proyectos de formación y creación de empleos “socialmente responsables”, según un informe de la recientemente fusionada PNO/econet, un grupo consultor europeo, líder en la gestión y captación de subvenciones.

“Desde 2004 estamos explorando diversas fórmulas de colaboración entre el sector público y la industria privada, de manera que nos permitan obtener más y mejores ayudas y subvenciones comunitarias para nuestras empresas clientes”, comenta Willem Zandbergen, consejero delegado de PNO/econet, que cuenta con cerca de 400 profesionales, repartidos en 34 oficinas propias en 13 países.

Microsoft, HP e Intel

Una de sus mejores prácticas, la iniciativa EUGA (EU Grants Advisor), liderada por Microsoft, HP e Intel en 24 países de la UE, ha ayudado a más de 115.000 pymes y a 104.000 ciudadanos en

Bill Gates ha calificado como “muy exitosa” una iniciativa impulsada por PNO/econet para promover la colaboración público-privada

proyectos para la mejora de su competitividad. El mismo Bill Gates, que en la reciente cita del foro de Davos invitaba a “una innovación de sistemas y no sólo de productos”, calificó la iniciativa EUGA como “muy exitosa”. No en vano, estas tres multinacionales han colaborado con más de 250 entidades locales para promover cerca de 650 proyectos, que han obtenido más de 160 millones de euros de fondos públicos para pymes y ayuntamientos gracias a PNO/econet.

A pesar de que en España apenas se conoce la existencia de dichas subvenciones, esta consultora ya está asesorando a empresas como Endesa, Telefónica y Gamesa. Y se espera que vaya a más, pues a lo largo de los próximos años “la colaboración público-privada va a consolidarse”, indica Xabier García Chao, responsable de PNO/econet en este país.

Más información: www.econetan.dpnohavemerged.com