

Cultura corporativa

Beneficios para todos

Por Cindy Gordon.*



La cultura impacta las acciones, pensamientos, éxitos y fracasos de una persona. Representa creencias, comportamientos y actitudes con los que se vive conscientemente. A su vez, las corporaciones tienen su propia cultura. Por lo común, es administrada por su propietario y refleja significativamente la cultura de éste, para bien o para mal.

En las grandes organizaciones, existe una cultura diversa, y algunas veces conflictiva, debido a los diferentes caracteres que constituyen el grupo administrativo.

La cultura corporativa puede estar influenciada por las experiencias y la sociedad, tanto positiva como negativamente, y algunas veces incluso sin conocimiento del grupo administrativo.

En cualquier tipo de organización, una cultura pobre pue-

de conducir a la falta de involucramiento personal y a la insatisfacción del cliente, dos criterios que impactan significativamente la rentabilidad de una organización.

Al definir la cultura corporativa, su administración se vuelve responsable ante los miembros de la corporación y el público para asegurar que las acciones, estrategias y decisiones de negocios apoyen su atención.

La cultura corporativa apunta directamente a la fuerza de liderazgo de la organización.

Tanto la cultura personal como la corporativa están compuestas por tres elementos principales:

1. Visión.
2. Valores.
3. Categoría de liderazgo.

La visión corporativa representa la base y enfoque de un negocio. Es una articulación de lo que constituye el propósito de la compañía, más allá de hacer dinero. Comprende la esencia de lo que la impulsa a mejorar.

El desarrollo de una visión o misión corporativa se ha convertido en la corriente principal en el mundo de los negocios. Comúnmente, se ha usado como un instrumento de mercadotecnia para informar al público sobre los objetivos de la compañía. Sin embargo, la administración por lo general falla al obtener un real beneficio de esta forma poderosa de comunicación, que incluye:

- **Limitación de su potencial.** Cuando se usa como una herramienta de mercadotecnia, se utilizan las palabras para vender el producto o servicio de la organización. Presenta dificultades en el potencial para impulsar a la gente a tratar con la organización como un cliente o empleado. Cuando su declaración es impulsora, atrae una audiencia mayor y más diversa a la que mantiene cautivado con la compañía.

- **No está comunicando la visión a su personal.** El personal puede tomar tiempo para leer las palabras de la declaración, pero no está sintonizado al sentimiento o a la pasión que ha motivado a la administración a redactar dichas palabras.

- **No está alineando la cultura individual del personal (es decir, lo que individualmente los impulsa) a la de la empresa.** Hay una oportunidad perdida para mostrar a los empleados cómo sus trabajos pueden producir satisfacción personal, llevándolos a un mayor nivel de compromiso hacia la compañía.

- **No basta con colocar la visión en el *website* de la organización y olvidarse del asunto.** Para obtener el beneficio total de la visión corporativa, la administración debe encarnar las palabras y usarlas como base para la planeación estratégica y la toma de decisiones del día a día. Cuando los clientes ven que los representantes de la compañía no viven según sus expectativas, quedan desencantados y hay riesgo de que encuentren otro proveedor.

Una organización
que tiene una cultura
bien definida puede
conseguir una
rentabilidad más
elevada que una que
no la tiene.

Compromiso y calidad

A través de su cultura corporativa, Southwest Airlines ha experimentado una creciente redituabilidad y altos niveles de compromiso con el personal y los clientes. Después de los ataques terroristas en EU, muchos pasajeros deseaban cancelar o cambiar sus arreglos de viajes sobre boletos ya comprados. Mientras que muchas aerolíneas estaban aplicando cargos por hacer dichos cambios, la administración de Southwest aplicaba la declaración de su misión.

La misión de Southwest exige dedicación total con un sentido de calidez, amistad, orgullo individual y espíritu de compañía. La decisión de no cobrar cargos por los cambios o cancelaciones y de ofrecer reembolsos totales si se solicitaban apoyaron plenamente su cultura de proporcionar la más alta calidad de servicio al cliente.

Mientras que algunos pasajeros solicitaron reembolsos, la mayor parte no lo hizo. Como resultado de sus acciones, Southwest hizo más que sobrevivir en un tiempo de grandes retos para la industria de viajes. A la fecha, la aerolínea es conocida por su fuerte sentido de servicio al cliente.

Líderes poderosos, a través del tiempo, han desarrollado una visión que no sólo los ha beneficiado a sí mismos, sino también a otros. Este tipo de visión atrae a otros y los hace trabajar voluntariamente más allá de su deber para con ese líder. Sus valores reflejan la esencia de quién es usted y cuán fuertemente enriquecen su vida. Los valores proceden del centro de cada persona. Cuando usted vive honrando sus valores, su existencia se vuelve significativa y rica. Si usted recuerda un momento memorable de su vida, una experiencia que le produjo sentimientos extremos, por ejemplo el nacimiento de un hijo o una festividad excitante, lo que hace que el evento sea más memorable es que de alguna forma activó un valor importante dentro de usted.

Impacto significativo

Los valores juegan un gran papel en el desarrollo de una fuerte cultura de negocios. Los valores corporativos proporcionan la esencia de cómo cada empleado es llamado para representar a la organización.

Cuando la administración invierte tiempo definiendo, discutiendo y reconociendo los valores corporativos, los comportamientos y expectativas del personal se vuelven claros y consistentes. Esto conduce a un mejorado ▶▶

compromiso del personal y a clientes mejor servidos. Tales factores ejercen un impacto significativo sobre la rentabilidad de las corporaciones.

Una vez que los líderes han identificado y definido sus valores corporativos, es vital ayudar al personal a descubrir cómo sus valores individuales son importantes cuando realizan sus trabajos de acuerdo con los valores corporativos.

Esta alineación hará que ambos valores aumenten el compromiso del personal. Por consiguiente, los empleados obtienen más satisfacción de su labor y son motivados a trabajar con mayor intensidad, trayendo lo mejor de sí mismos a su trabajo.

Los valores corporativos facilitan en gran medida el proceso de reclutamiento. Los reclutadores buscan, por lo común, a una persona que tenga las capacidades para realizar un trabajo específico.

El grupo de recursos humanos usa varias habilidades para conocer cuán bien el candidato puede manejar las responsabilidades del trabajo y cómo encajaría dentro de la organización.

En las compañías en las que los valores son parte de la cultura corporativa, el proceso de reclutamiento asume una nueva vida; se convierte en el descubrimiento de los valores del candidato y de evaluar cuán alineados están con los de la corporación. No hay que inventar explicaciones.

Usar valores corporativos en el proceso de reclutamiento puede reducir tiempo y costos. Pero lo mejor de todo es que puede aumentar la probabilidad de que el nuevo recluta encaje bien dentro de la organización y permanezca en la compañía durante un largo tiempo.

Liderazgo e identidad

Las marcas son usadas por las compañías con el fin de establecer una identidad para sus productos o servicios. Las marcas de productos se enfocan en la forma en como el producto hace que los clientes se sientan. La marca de liderazgo representa la identidad y reputación de los líderes a través de la compañía. Existe cuando los líderes de una organización en todos niveles demuestran consistentemente sus reacciones ante los asuntos y estrategias dentro de la compañía. Los líde-

res exitosos enlazan la identidad de la marca a las cambiantes expectativas de sus clientes, el personal y los interesados en el negocio. Las empresas con liderazgo fijado en las marcas enrolan a sus clientes a través de métodos consistentes y apropiados para cumplir con sus necesidades.

Los líderes poderosos, a través del tiempo, han desarrollado una visión que los beneficia a sí mismos y a otros, lo cual hace que otras personas estén dispuestas a trabajar más allá del deber.


Los clientes desarrollan un conocimiento de lo que pueden esperar de los representantes de la organización porque las acciones de éstos son consistentes con los valores y visión corporativos.

El beneficio del liderazgo en las marcas se extiende también a los empleados. Cuando una marca de liderazgo consistente y efectiva existe en una organización, los empleados saben lo que pueden esperar. Esto mejora grandemente la motivación y reduce al mínimo la rotación del personal.

El liderazgo en las marcas es una herramienta saludable para las organizaciones de todos los tamaños. Aun en una compañía manejada por el propietario, el desarrollo de una marca líder puede resultar consistente en el trato con asuntos que alivian su

carga, permitiéndole al propietario más tiempo para crecer y desarrollar su negocio.

La investigación ha demostrado, y la experiencia lo ha confirmado, que las organizaciones con una cultura corporativa que contemplan una visión impulsora, con valores alineados para todos los empleados y una fuerte marca de liderazgo, pueden ser más redituables que las organizaciones que no la tienen.

Como líder de un negocio, es importante utilizar las habilidades de liderazgo para impactar. Al enrolar al personal, que son clientes y clientes potenciales en la visión de la organización, y conectar tal visión a sus valores personales, la compañía se transforma de una herramienta para hacer utilidades en un experimento creativo y humano para mejorar la vida. 

Texto original: "Cashing in on Corporate Culture" (CA Magazine, enero-febrero 2007). Traducción para Veritas del Colegio de Contadores Públicos de México por Antonio Berges.

*Cindy Gordon, CA, CPCC.
cgordon@cultureshockcoaching.com