



Mitos

de la cultura corporativa

Por Harry Paul

Todos creemos saber qué significa el concepto de **cultura corporativa**. Pero ¿nuestras creencias son hechos o ficción? Hablaremos acerca de los mitos más comunes de la cultura. Descubriremos si la cultura es algo tangible o si es necesaria en realidad. Exploraremos cómo la cultura corporativa es una entidad que fluye y evoluciona a medida que los empleados le van dando forma. Veremos cómo una cultura corporativa fuerte es la responsabilidad de todos -no solo de Recursos Humanos- y lo importante que es para la estrategia y dirección.

Mito 1:

Es bueno tener una cultura corporativa fuerte, pero no es imperativo.

Una cultura corporativa fuerte no solo es algo bueno que debiéramos tener —es algo esencial para el éxito de la organización. Dicho más sencillamente, **la cultura es el ambiente en el que trabajamos y tomamos decisiones**. Establece el estándar del comportamiento aceptable y esperado, así como el estándar de cómo tratamos a nuestros colegas y clientes. La cultura nos recuerda por qué vamos a trabajar cada día y nos ayuda a encontrar significado en nuestros trabajos más allá de lo que

hacemos y vendemos. Veamos, por ejemplo, el caso de alguien que vende pólizas de seguros. Si esta persona trabaja para una compañía con una cultura fuerte, entonces sabe que está vendiendo algo más que una póliza. Está ayudando a otras personas a comprar paz mental porque ellas están asegurando que sus propiedades y familias estarán a salvo. Los seguros toman un nuevo significado cuando los vemos de esa manera.

Similarmente, una cultura fuerte anima a los empleados a sentir pasión por lo que hacen. Los hace preguntarse constantemente: “¿Estoy haciendo una diferencia en el trabajo?”, “¿Estoy haciendo del mundo un mejor lugar con lo que hago?” y “¿Vale la pena lo que estoy haciendo?” Los empleados se dan cuenta de que no es acerca de las características o beneficios —su meta es mejorar la experiencia del cliente en su totalidad. De hecho, una cultura corporativa fuerte crea historias acerca de grandes experiencias de cliente que luego refuerzan la cultura deseada. Y si esto no es imperativo, no sé qué lo es.

Mito 2:

La cultura es un *commodity* intangible.

La cultura es como el viento: no se puede ver, pero se puede sentir. Usted puede medir su fuerza y observar el impacto que tiene en el entorno. Aprovechada correctamente, crea su propia energía, pero puede tener consecuencias devastadoras si es mal utilizada. Usted podrá no ver la cultura en su organización, pero ciertamente sí podrá sentir y ver su impacto —tanto positivo como negativo. Debe ser utilizada para aumentar el compromiso y energía de los empleados, crear experiencias de cliente únicas y aumentar la productividad y la rentabilidad. Esto nos conduce a un lugar de trabajo lleno de personas felices produciendo resultados positivos —lo que reduce la rotación de personal y hace que su negocio sea un empleador preferido.

Usted puede hacerse una idea de la cultura de una compañía muy fácilmente. Por ejemplo, usted puede darse cuenta si los empleados están felices y entusiasmados de hacer su trabajo o si hacen solo lo justo para llegar al final del día. La cultura influye en nuestras decisiones acerca de dónde queremos hacer negocios. La cultura definitivamente es tangible. La cultura necesita ser fluida, y los empleados juegan un papel en el proceso de darle forma.

Mito 3:

La cultura de una organización es su identidad permanente. No debería ser cambiada para adaptarla al contexto.

La flexibilidad es un componente importante de una cultura corporativa fuerte. Las compañías deben ver constantemente qué está funcionando y qué necesita cambiar. Recuerde: una cultura estancada no está arraigada en la excelencia. Una cultura flexible ayuda a una organización a sobrevivir los períodos de transición. La gente va y viene en una organización —el cambio de personal es un hecho natural. Pero cuando su cultura es fuerte e identificable, usted puede contratar a personas que abracen y, más importante aún, que realcen o mejoren la cultura. Con una identidad cultural fuerte, los empleados de una organización pueden buscar formas para mejorarla, manteniéndola al día con una economía y fuerza laboral siempre cambiantes.

En mi libro *FISH!*, presento al mundialmente famoso Pike Place Fish Market de Seattle. Un jueves de cada mes, los empleados de esta pescadería se reúnen para comer y hablar acerca de la cultura organizacional. La atención al detalle cultural ha ayudado a esta pescadería a convertirse en uno de los espacios de venta al detalle más exitosos en los Estados Unidos aun cuando a poca distancia hay otros tres competidores vendiendo el mismo pescado al mismo precio. Esta reunión también les permite medir su éxito en décadas —no meramente en trimestres. Cuando la pescadería contrata a nuevos empleados, la cultura es un factor determinante. Y las decisiones para contrataciones no se toman a la ligera. Los nuevos empleados tienen un período de prueba de 60 días para ver si estas nuevas personas pueden sobrevivir, desarrollarse y mejorar la cultura. Las culturas deben evolucionar constantemente.

Mito 4:

Los empleados no juegan ningún papel en dar forma a la cultura de la compañía.

La cultura de la compañía no solo se basa en la misión o visión corporativa. Dar forma a la cultura depende de todos los empleados, desde la primera línea hasta la alta dirección. Esto no

quiere decir que una organización no necesita una misión o visión corporativas, sino que cultura, visión y misión trabajan juntas para crear el éxito. Dan una idea clara de hacia dónde se dirige la compañía, cómo llegarán allí y qué tipo de entorno permitirá a las personas ser la mejor versión de sí mismas y trabajar duro.

Los empleados deben ser apreciados por sus esfuerzos por mejorar la cultura de la compañía y animados a tomar decisiones, no a dejar sus cerebros en la puerta. Adicionalmente, al momento de crear la visión y misión corporativas, reúna las ideas y contribuciones de tantos empleados como sea posible. Si son parte del proceso de creación, es más probable que se asegurarán de que esas iniciativas tengan éxito.

Mito 5:

La responsabilidad de propagar la cultura es solo de RR. HH.

La responsabilidad de RR. HH. no es la de propagar la cultura, sino la de apoyarla. La función de RR. HH. es la de identificar la cultura y hacer que sea fácil para todos entenderla y vivir en ella. Los empleados crearán la cultura; si hay algo mal, RR. HH. lo señalará y dejará que los empleados lo arreglen.

Más aún, RR. HH. no puede dictar cómo vivir en la cultura, solo puede indicar cómo es la cultura y qué se espera de los empleados. Cuando usted se comunica con claridad, encontrará que los empleados monitorearán ellos mismos la cultura y sacarán a cualquiera que no la esté viviendo o mejorando. Una cultura fuerte perdura —con muy poco impacto negativo sobre la rotación de empleados— si es definida y comunicada con claridad a todos. Por ejemplo, al final de cada semana del programa de entrenamiento de cuatro semanas de duración, Zappos ofrece dinero a los recién contratados para que renuncien. ¿Por qué? Porque Zappos quiere asegurarse de que los empleados sientan pasión por sentarse en un cubículo todo el día ofreciendo una gran experiencia de cliente.

Una nota final: es responsabilidad de RR. HH. asegurarse de que la cultura sea parte del proceso de contratación. ¿Pueden los nuevos empleados vivir y florecer en la cultura, así como mejorarla?

¿Utilizarán sus habilidades personales y profesionales para asegurarse de que la cultura mejore y se mueva constantemente hacia la excelencia?

Mito 6:

No hay conexión entre la cultura y la estrategia.

El vínculo entre la estrategia y la cultura corporativa es real. No se puede tener una sin la otra. La estrategia es acerca de ser únicos, y la cultura también. Por consiguiente, la organización necesita cuidar a ambas para poder destacarse en su campo.

Una cultura que solo se enfoca en los números de desempeño y que fomenta la apatía y falta de consideración por sus empleados no apoya un entorno en el cual los empleados puedan ofrecer una experiencia de cliente positiva. Si los empleados no se sienten apreciados, no van a preocuparse por los clientes. Pero cuando la cultura se vuelve parte de la estrategia, usted puede tomar decisiones de capital humano basándose en ello: ¿Cómo trabajarán las personas las unas con otras? ¿Quién tiene la mejor personalidad para interactuar con los clientes? Cuando todos en la organización se hacen dueños tanto de la cultura como de la estrategia, están asegurando el éxito. Mientras más se adueñen, más crearán una cultura que apoya la estrategia corporativa y harán todo lo posible por hacer que las metas se cumplan y se excedan. Por ejemplo, WD-40 es una de las marcas más reconocidas en el mundo. La confianza en la gerencia es una gran parte de su cultura: 92 por ciento de sus empleados declara que confían en la gerencia. Esta confianza ha llevado a que 94 por ciento de los empleados se sienta completamente comprometido con su trabajo. Empleados comprometidos son empleados productivos.

No se esfuerce por ser igual a la competencia; asegúrese de que su organización identifique y comunique una cultura fuerte que se mueva hacia la excelencia. Si no lo hace, como mucho, su organización será una más del montón. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Harry Paul es un conferencista y autor que ha coescrito 8 libros traducidos a 35 idiomas, entre los cuales se incluye el best seller internacional *FISH! A Proven Way to Boost Morale and Improve Results* escrito junto a Stephen Lundin y John Christensen. *FISH!* es uno de los libros de negocios más vendidos de todos los tiempos. Su libro más reciente es *Who Kidnapped Excellence? What Stops Us from Giving and Being Our Best*, escrito junto a John Britt y Ed Jent.