
La gestión de personas en la empresa

PID_00262898

José María López de Pedro

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas



**José María López de Pedro**

Licenciado en Dirección de empresas y derecho. Doctor en Dirección de empresas por el IESE (Barcelona). Imparte docencia en las titulaciones de grado en el centro universitario Villanueva (Madrid) en las áreas de Contabilidad y Dirección Estratégica. Colabora regularmente como docente en programas master e *in-company* para la formación de profesionales y directivos. Investiga en los campos de estrategia organizativa, responsabilidad social y negocios digitales, habiendo publicado numerosos trabajos de investigación en revistas científicas nacionales e internacionales.

Tercera edición: febrero 2019
© José María López de Pedro
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Depósito legal: B-3.563-2019

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción	5
1. Los sistemas de dirección y liderazgo	7
1.1. Las funciones de la dirección de personas en la implantación estratégica	7
1.2. Las funciones del liderazgo en la implantación estratégica	11
2. La cultura organizativa	14
2.1. El papel de la cultura en la empresa	14
2.2. Factores que inciden en la formación de la cultura organizativa	15
2.3. La cultura y los comportamientos de los empleados	16
2.4. La gestión del cambio cultural en la empresa	18
Bibliografía	21

Introducción

Para aplicar con éxito una estrategia, la empresa necesita una estructura formal que la sustente y, además, canalizar los esfuerzos de todas las personas que la integran, en el sentido de que ha trazado previamente la estrategia. La restricción evidente de espacio que asumimos en este módulo nos impide revisar en toda su amplitud una dimensión tan relevante de la estrategia como la dirección de personas, por lo que tendremos que focalizar nuestro esfuerzo en exponer los dos elementos más relevantes con los que cuenta una empresa para hacer esta tarea: el **sistema de dirección y liderazgo** y la **cultura organizativa**.

Con el término *sistema de dirección y liderazgo* nos referimos a las distintas maneras con las que los directivos pueden dirigir los recursos humanos de una empresa. Como es fácil deducir, tales maneras incidirán de una forma directa en aspectos tan esenciales de la implementación estratégica como son la motivación, el aprendizaje y las responsabilidades que asumen efectivamente los empleados, más allá de las funciones que les han sido atribuidas por el organigrama. Con el término *cultura*, por su parte, solemos referirnos al conjunto de normas, valores y creencias que son compartidos por la mayoría de los miembros de una empresa.

1. Los sistemas de dirección y liderazgo

Los conceptos *dirección* y *liderazgo* se emplean a menudo como sinónimos. Sin embargo, los dos términos tienen significados diferentes. Podemos afirmar, en este sentido, que:

- La función de **dirección** –apreciada ya por Henri Fayol en 1916– se dirige a estimular y coordinar los esfuerzos de todos los miembros de una organización, con el fin de lograr unos fines. Esta función corresponderá a todos los miembros de la organización que estén dotados de una autoridad formal, y a los que solemos referirnos como *directivos*.
- El **liderazgo**, en cambio, consiste en la habilidad que tienen algunas personas para inducir a otras a colaborar voluntariamente en la consecución de unos fines.

A la vista de estas definiciones, podemos afirmar que la función de dirección y la función del liderazgo no coinciden siempre en las mismas personas (Kotter, 1997). Si bien resulta deseable que un directivo ejerza un cierto liderazgo sobre aquellas personas a las que dirige, no siempre sucede y encontramos en las organizaciones a muchos altos directivos que tienen una escasa habilidad para movilizar a otras personas. En un sentido análogo, es frecuente que en los grupos humanos organizados encontremos a individuos que, sin tener un puesto formal, se sirven de sus cualidades personales para influir sobre el resto.

1.1. Las funciones de la dirección de personas en la implantación estratégica

La dirección de personas en una organización es un concepto claramente multidimensional, por lo que puede ser observado, de manera simultánea, desde distintos puntos de vista. Una primera variable para analizar la dirección de personas tiene que ver con el **estilo** con el que ejerce esta tarea el directivo. En esta línea de pensamiento, han sido muchos los autores que han indagado en los estilos que puede asumir un directivo para estimular y coordinar los esfuerzos de otras personas.

De todas las propuestas, quizá la más conocida sea aquella enunciada por Douglas McGregor en 1960, en la que proponía las conocidas **teoría X** y **teoría Y** para argumentar que existen dos modelos alternativos de comportamiento humano que deben ser manejados a través de dos estilos directivos distintos: el estilo **autoritario** y el estilo **participativo**.

En esta línea del trabajo que iniciara McGregor, A. Ibrahim y J. Kelly (1986) identifican cuatro estilos diferentes que pueden asumir los directivos para dirigir a otras personas:

- El *entrepreneur* o empresario.
- El profesional.
- El *care-taker* o solucionador de problemas.
- El visionario.

Aceptando Ibrahim y Kelly el enfoque original de McGregor, afirman que cada estilo de dirección implica el ejercicio de unas determinadas cualidades por la parte del directivo, y es adecuado para una determinada etapa en la vida de la empresa. En la siguiente tabla, resumimos las características de los estilos de dirección que describen estos autores, y la etapa de la estrategia para los que son más adecuados:

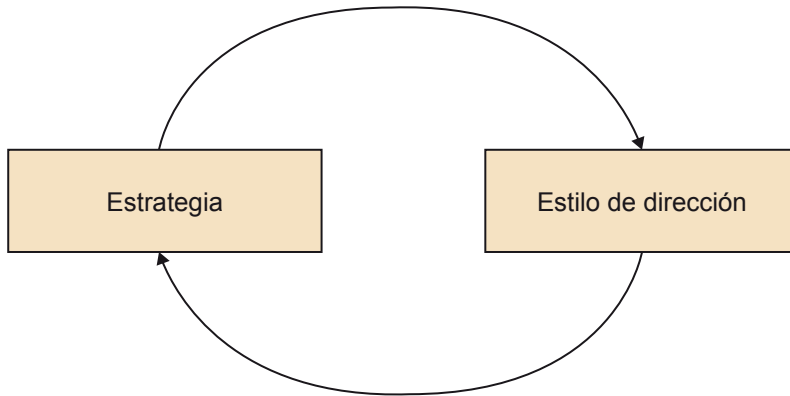
Tabla 5. Relaciones entre la estrategia y el liderazgo

Estilo de dirección	Características del estilo de dirección	Etapa de la empresa
Emprendedor	Innovador, creativo, intuitivo, extrovertido, optimista, motivado, arriesgado, etc.	Crecimiento
Profesional	Hombre de equipo, burocrático, conformista, estable, maduro, conservador, precavido, acepta pequeños cambios, etc.	Cosecha, crecimiento estable
Care-taker	Dominante, calculador, eficiente, dogmático, legalista, orientado hacia las prioridades, etc.	Estabilidad
Visionario	Analítico, asume riesgos, espíritu ganador, exigente, flexible en la asignación de recursos, etc.	Supervivencia

Fuente: Adaptado de Ibrahim y Kelly (1986).

Si profundizamos un poco más en esta relación entre el estilo de dirección y la estrategia que nos plantean Ibrahim y Kelly, debemos afirmar que entre las dos nociones se establece una relación de influencia que funcionará en los dos sentidos. De esta manera, la aplicación recurrente por parte de la empresa de un determinado tipo de estrategia llevará a sus directivos a aplicar, también de manera recurrente, un determinado estilo para la dirección de personas. De una manera análoga, el predominio en un equipo directivo de un determinado estilo para dirigir a personas impondrá un sesgo muy claro en las decisiones estratégicas que tendrán que ir llevando a cabo. En la siguiente figura, representamos el sentido de estas influencias:

Figura 1. Relación entre la estrategia y el estilo en la dirección de personas



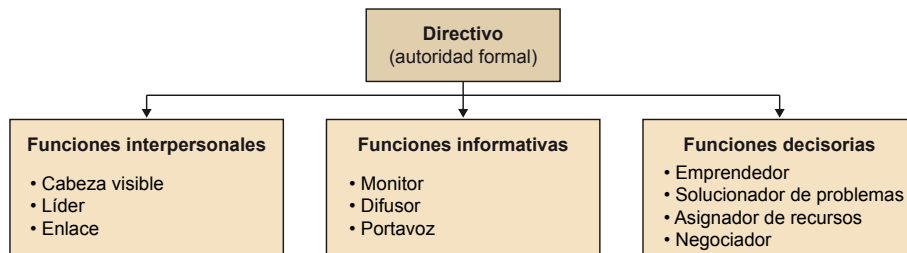
Fuente: Elaboración propia.

Debemos afirmar, por este motivo, que a los altos directivos de una empresa les corresponde la responsabilidad de promover un **ajuste** adecuado entre el estilo para dirigir a las personas que están aplicando sus directivos y la orientación estratégica que ellos han atribuido a la empresa.

Sin embargo, la dirección de personas –como la noción multidimensional que es– no puede interpretarse solo desde el punto de vista de los estilos. Una mirada también relevante es la que toma por objeto el **contenido** del trabajo directivo. Probablemente, una de las mejores aportaciones a nuestra comprensión de este asunto sea la llevada a cabo por Henry Mintzberg (1975) en su artículo «The Manager’s Job: Folklore and Fact». A partir de su propio trabajo empírico sobre cinco altos directivos, Mintzberg afirma que el contenido real del trabajo que hace a diario un directivo está muy lejos de aquella imagen convencional e idealizada que, con su origen en los trabajos de Fayol, había retratado al directivo como un planificador reflexivo y sistemático que, sin tareas regulares de las que ocuparse en la empresa, toma como base para sus decisiones un amplio conjunto de datos que le llegan, perfectamente sistematizados, a través de informes y otros documentos.

En contra de esta imagen, Mintzberg expone que los directivos, en su trabajo diario, deben atender los asuntos de una manera que resulta a menudo muy poco reflexiva, muy fragmentada y discontinua, incluyendo entre sus tareas la participación en un buen número de eventos rutinarios y basando una buena parte de sus decisiones en las informaciones que han obtenido a través de canales informales. A partir de esta comprobación, Mintzberg nos propone reinterpretar el contenido del trabajo directivo para incluir diez tareas esenciales que se pueden agrupar en tres grandes bloques:

Figura 2. Las funciones del directivo



Fuente: Adaptado de Mintzberg (1975, pág. 55).

A pesar de los años transcurridos desde que fuera publicado por primera vez, el retrato que nos ofrece Mintzberg del trabajo directivo se mantiene vigente. Así, entendemos el trabajo directivo como una acumulación de tareas heterogéneas que podemos agrupar en tres grandes áreas:

- La interacción con personas dentro y fuera de su grupo de trabajo.
- El manejo de la información hacia el interior y hacia el exterior de su grupo.
- La toma de estas decisiones relevantes para el funcionamiento de su grupo.

Actividad 1

Leed con atención el artículo de Mintzberg que acabamos de mencionar, y comparad la descripción que nos propone el autor con la imagen del trabajo directivo que tenéis, a través de la propia experiencia, o de conversaciones directas y explícitas con algún director. Finalmente, evaluad en qué rasgos o funciones parece que aquella descripción sigue siendo válida en nuestros días.

Actividad 2

Elegid a dos directivos de empresa a los que conozcáis, ya sea por contacto personal o a través de los medios. Si no conocéis de cerca a ningún directivo, elegid a un par de jefes de partidos políticos o entrenadores deportivos. Analizad, para cada uno de ellos, cuál es el estilo de dirección que aplica y en cuáles, de todas las tareas mencionadas más arriba, destaca. Finalmente, argumentad si el estilo de cada uno de estos directivos es el que más conviene a su organización y si hay alguna tarea en la que debería mejorar sus competencias.

El trabajo del directivo en la era digital

En el contexto de la nueva economía digital, operan algunas dinámicas que parecen cuestionar la función del directivo como un coordinador del trabajo que hacen otras personas. En particular, podemos destacar, entre estas dinámicas:

- La automatización de tareas rutinarias que está llevando, en el interior de muchas empresas, a la sustitución progresiva de las personas por máquinas.
- La disponibilidad creciente de datos sobre el desempeño permite que muchos trabajadores puedan autoevaluarse y, a la vez, que la empresa pueda estimar, sin la mediación de un directivo, la parte de la retribución de los empleados que depende de su propio desempeño.
- Las nuevas formas flexibles de trabajo, potenciadas por el auge creciente de las TIC, tienden a desvincular a los trabajadores de un espacio físico compartido, lo que los aleja de la supervisión directa de un directivo.
- El auge de las TIC está permitiendo que prosperen los equipos de trabajo que incluyen a empleados que no se encuentran en la misma ubicación física.

Estas, y otras transformaciones similares, parecen haber puesto en cuestión la esencia del trabajo directivo, haciendo que sea hoy especialmente relevante la pregunta «¿Cuáles serán las funciones que deberán asumir los directivos en la nueva era digital?». Para dar una

respuesta a esta pregunta, puede sernos útil el artículo de Lynda Gratton, «Rethinking the Manager's Work». En este trabajo, la autora pidió a un grupo de más de 60 directivos de multinacionales, y que estaban operando en diferentes sectores, que identificasen aquellos aspectos de la dirección que serían, a su juicio, importantes en el futuro, pero estaban siendo actualmente mal ejecutados. De una manera recurrente, los desafíos mencionados por estos directivos se referían a asuntos que podían incluirse en tres grandes áreas:

- Cómo gestionar equipos virtuales.
- Cómo gestionar grupos multigeneracionales, en particular respecto a las diferencias que podía haber en el uso de la tecnología.
- Cómo facilitar los flujos información y de conocimientos entre las distintas unidades de negocio.

A pesar de su aire novedoso, estas áreas tienen en común que están profundamente vinculadas con la gestión de personas. Si tenemos en cuenta las opiniones de estos directivos, podemos esperar que, en un futuro cercano, las funciones que deban hacer los directivos sigan manteniendo aquella triple dimensión que ya mencionaba Mintzberg en los años setenta (funciones interpersonales, funciones informativas y funciones decisorias) pero se desarrollarán en un contexto más complejo, que demandará de ellos la aplicación de nuevas capacidades.

1.2. Las funciones del liderazgo en la implantación estratégica

A pesar de que el liderazgo es solo una función más dentro del amplio repertorio de tareas que debe hacer un directivo, el buen desempeño de esta función es muy relevante en el proceso de implantación de la estrategia. Podemos afirmar, en este sentido, que una de las responsabilidades más importantes de un directivo consiste precisamente en aplicar sus cualidades personales para canalizar la energía de sus empleados hacia el cumplimiento de los fines de su empresa.

Esta manera de interpretar el liderazgo, como una cualidad personal del directivo que debe aplicar para dirigir a las personas que trabajan a su cargo, nos permite hacer algunas reflexiones relevantes:

- El liderazgo, como una actividad movilizadora de la energía de otras personas, puede ser ejercido por un directivo que está ocupando una posición formal en la empresa, pero también por otros empleados que no lo están desempeñando.
- El liderazgo puede ser evaluado desde una perspectiva ética, estimando que un **buen líder** es aquel que dirige a otras personas a cumplir unos objetivos que son legítimos y correctos, y sería un **mal líder** el que orienta a otras personas a cumplir unos fines que resultan ilegítimos e incorrectos.
- El liderazgo puede ser evaluado desde un punto de vista estratégico. Podemos afirmar, en este sentido, que sería un **buen líder** aquel que orienta a otras personas hacia el cumplimiento de los fines que ha asumido la empresa, y sería un **mal líder** el que impulsa a otras personas a cumplir unos fines que no coinciden con los de la empresa.
- En los grupos humanos, es habitual que haya una o varias personas que ejercen de manera espontánea, o informal, su capacidad para influir en el

resto de los miembros. Podemos afirmar, por este motivo, que una tarea importante de un directivo consistiría en detectar, en el grupo que dirige, cuáles son las personas que ejercen un liderazgo informal entre sus compañeros y en qué medida este liderazgo está operando a favor o en contra de los fines que ha señalado la alta dirección para la empresa. A partir de este análisis, le correspondería al directivo gestionar estos liderazgos, potenciando la influencia de los positivos y neutralizando la influencia de los negativos.

Actividad 3

Mencionad ejemplos reales de dos líderes históricos que merezcan ser calificados como un buen líder y un mal líder desde un punto de vista ético. A continuación, evaluad el tipo de liderazgo que ejercieron estos personajes, desde un punto de vista estratégico.

Actividad 4

Imaginad que os acaban de contratar para dirigir uno de los departamentos de una empresa y, al cabo de unos pocos días, percibís con claridad que dos de las personas a vuestro cargo ejercen sobre el resto de los compañeros una influencia notable que no os parece positiva, en relación con los fines que habéis asumido. Reflexionad sobre la situación y explicad las medidas que adoptaríais para solucionar el problema.

Para ejercer adecuadamente la función de liderazgo, el directivo debe aplicar un conjunto de cualidades personales que inciten a otras personas a esforzarse. Esta manera de interpretar el liderazgo ha llevado a muchos autores a reflexionar sobre el rango de atributos personales que permiten a un directivo convertirse en un líder (Hogan y otros, 1994). A pesar de la gran cantidad de libros, teorías y modelos que han aparecido en las últimas décadas para aprehender el rango de las cualidades que conforman a un líder, hemos podido llegar a muy pocas certezas sobre el asunto, más allá de la afirmación general de que la eficacia del liderazgo que ejerce una persona depende del contexto organizativo en el que trabaja y de las propias experiencias personales que ha tenido (Bolden y Gosling, 2006). Por este motivo, un enfoque alternativo, y que parece más fructífero, para aprehender el rango de las cualidades personales que implica el liderazgo, consiste en interpretarlas de una manera dinámica, identificándolas a través de lo que consiguen hacer, cuando se utilizan.

Asumiendo este punto de vista, S. Giles (2016) identifica cinco grandes meta-competencias que debe aplicar un directivo, si aspira a convertirse en un líder eficaz:

- Demostrar una ética sólida y proporcionar a los demás una fuerte sensación de seguridad. Esta competencia combina los atributos de seguir unos altos estándares éticos y comunicar las expectativas con claridad.
- Capacitar a otras personas para que puedan autoorganizarse. Esta capacidad combina la habilidad del directivo para ofrecer una dirección clara

a sus empleados, y el hecho de que puedan organizar sus esfuerzos y su tiempo.

- Fomentar un sentido de conexión y de pertenencia. Los líderes que se comunican con sus empleados a menudo y de una manera abierta, y crean a la vez la sensación de pertenecer a un equipo, construyen una base sólida para la conexión.
- Demostrar la apertura a nuevas ideas y fomentar el aprendizaje organizativo. Si un líder tiene flexibilidad para cambiar sus opiniones, está abierto a escuchar nuevas ideas y ofrece a sus empleados la seguridad necesaria para que estos puedan experimentar con el ensayo y error, estará fomentando el aprendizaje organizativo. Si no aplica estas cualidades, estará corriendo el riesgo de sofocar el aprendizaje.
- Alimenta el crecimiento personal de los empleados, en la medida en que demuestra estar comprometido con su formación continuada y les ayuda a convertirse en los futuros líderes.

Esta descripción del liderazgo puede ser muy útil para que los directivos interpreten con acierto algunos de los desafíos que se les presentan, pero también pueden ayudar a las empresas, y a las escuelas de negocio, a planificar mejor las estrategias que deben servir a los futuros directivos para mejorar sus competencias de liderazgo.

Actividad 5

Observad la figura de un directivo que ejerce, en vuestra opinión, un buen liderazgo desde un punto de vista estratégico, y analizad en qué medida ejerce las cinco competencias para el liderazgo que acabamos de exponer.

Liderazgo e innovación

Los procesos de innovación que suceden en el interior de las empresas son, a menudo, complejos y exigen, por la parte del directivo, el ejercicio de su función de liderazgo. En la mayoría de los casos, los procesos de innovación implican una iteración continuada y muy intensa por la parte de los empleados, en la que se esfuerzan en combinar diferentes enfoques para generar nuevas ideas y probarlas. Para que este proceso pueda desarrollarse y dar sus frutos, es importante que el directivo establezca unos procesos de interacción y un sistema de incentivos que fomenten la experimentación, y también que promueva, a través de su liderazgo, un clima de seguridad psicológica en el que los empleados puedan experimentar con libertad, sin que sientan temor a exponer sus ideas o a equivocarse. Además, el directivo debe ser capaz de imponer sobre sus empleados algunos objetivos y restricciones para que este proceso de innovación resulte en una novedad valiosa para la empresa.

Podemos decir que el directivo que está al frente de un proceso de innovación debe aplicar su liderazgo para promover entre sus empleados un equilibrio dinámico entre la sensación de libertad y las exigencias de soluciones factibles que se reflejen en el desempeño.

2. La cultura organizativa

El término *cultura empresarial* se hizo muy popular en la literatura sobre negocios a finales de los setenta y principios de los ochenta. Sin embargo, ya en la década de los treinta, la escuela de las relaciones humanas había destacado ya la relevancia que tenían los aspectos culturales en el interior de las organizaciones. En las últimas décadas, han sido muchos los autores que han focalizado su atención en la cultura organizativa.

Ved también

Hemos hablado de la escuela de las relaciones humanas en el apartado «Motivos de las personas para trabajar en las organizaciones» del módulo 2 de estos materiales.

2.1. El papel de la cultura en la empresa

En general, todos los autores tienden a interpretar el concepto *cultura organizativa* como el conjunto de las normas, valores y principios que orientan las decisiones y comportamientos de todas las personas que forman parte de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

Tal y como destacamos en la definición, aunque la cultura de una empresa sea un elemento intangible, ayuda a modelar los comportamientos y las decisiones de sus miembros. La cultura contribuye, así, a canalizar y homogeneizar las creencias y conductas personales, en la medida en que indica a los individuos qué comportamientos deben seguirse y cuáles hay que evitar.

Una cuestión que ha atraído el interés de muchos autores tiene que ver con el vínculo que une la cultura de una empresa con sus resultados. Siguiendo esta línea de investigación, J. Kotter y J. Heskett (1992) encontraron en su trabajo sobre más de 200 empresas que aquellas que habían manejado intencionalmente sus culturas superaban a empresas similares que no habían actuado de este modo en variables del desempeño como el crecimiento de los ingresos o la variación en el valor de las acciones. A partir de investigaciones como esta, parece claro que la cultura de una empresa puede ser un elemento importante para estimular o inhibir sus resultados.

A pesar de estos resultados, debemos evitar la tentación de creer en ninguna fórmula magistral que nos enuncie qué características debe tener la cultura de una empresa para que esta consiga mejorar sus resultados. Podemos afirmar en este sentido que, si bien suele ser cierto que muchas empresas de éxito tienen culturas muy fuertes y centradas en unos pocos valores que han sido claramente establecidos, también es verdad que la existencia de culturas muy fuertes, sobre todo en entornos cambiantes, han sido a menudo un factor de fracaso. Parece claro, en este sentido, que una cultura fuerte y centrada puede favorecer el éxito de una empresa cuando opera en un entorno estable y predecible, al dirigir el esfuerzo de sus miembros en un mismo sentido. Sin

embargo, una cultura fuerte y centrada puede convertirse en un elemento de rigidez importante, que impida a la empresa adaptarse a los cambios que están sucediendo en su entorno.

Probablemente, una manera útil de interpretar el vínculo entre la cultura y el éxito empresarial sea conectando la cultura con el resto de los elementos que conforman la empresa. Tal y como exponíamos en el apartado «Los límites reales de la organización» del módulo 2 de estos materiales, el éxito de una empresa es una consecuencia del grado en el que se integran de manera coherente todos los elementos que la conforman. Una empresa que opera en un entorno muy dinámico e incierto deberá configurar internamente una estructura de relaciones, un sistema de objetivos, una base tecnológica y una cultura que estimule a sus empleados a identificar los vectores de cambio que están operando en el entorno y a exponer ante sus compañeros y jefes las posibles opciones disponibles para seguir operando con éxito en ese turbulento escenario.

Actividad 6

Imaginad el caso de dos empresas. La primera se dedica a la creación de videojuegos, a los que intenta aplicar las últimas novedades tecnológicas disponibles y una alta dosis de originalidad. La segunda se dedica a confeccionar y empaquetar las prendas de vestir que una gran empresa de moda le envía regularmente. A partir de esta información, intentad precisar con el máximo de detalle posible cómo deberían configurarse cada uno de los elementos que componen estas empresas –y que representábamos en la figura 2 del módulo 2 de estos materiales– para que estén bien ajustados.

2.2. Factores que inciden en la formación de la cultura organizativa

Para muchos directivos, la cultura de su empresa –o de sus equipos de trabajo– es un fenómeno de la vida organizativa que simplemente sucede. La cultura de una empresa, sin embargo, es el producto concreto y medible de unos factores que la han ido modelando a lo largo del tiempo, y esta cultura puede tener una influencia muy relevante en las acciones que son atribuibles a la empresa, a través de sus empleados. Siguiendo el planteamiento general de Nadler y Tushman (1988), podemos identificar tres tipos de fuerzas que contribuyen a dar forma a la cultura de una empresa:

- **Factores externos.** Fuerzas que, desde el exterior de una empresa, influyen en su cultura. Es habitual que la cultura de una empresa exprese algunos rasgos de la cultura del país en el que fue fundada, del modelo de negocio que predominaba en ese momento en la industria, de los códigos profesionales que afectan a algunos de sus empleados, etc.
- **Factores históricos de la empresa.** Algunas de las situaciones particulares por las que ha atravesado una empresa pueden dejar una marca muy pro-

funda en su cultura. La influencia de los socios fundadores y los efectos de las crisis superadas son factores de este tipo.

- **Factores internos.** Algunas fuerzas operan sobre la cultura desde el interior de la empresa, fuerzas que, en muchos casos, pueden ser manejadas de algún modo por los altos directivos de la empresa. Entre estos factores, destacan:
 - El ejemplo que ofrecen los altos directivos al resto de los empleados.
 - El sistema de incentivos que retribuye la consecución de determinados objetivos.
 - La misión de la empresa, en la medida en que es intensamente comunicada por los altos directivos e intenta expresar la identidad de la misma.
 - El diseño que adopta la estructura organizativa que define la división particular del poder y de las responsabilidades que prevalece en esta empresa.
 - La política de recursos humanos, que permite a la alta dirección de la empresa reforzar unos valores en detrimento de otros, a través de elementos como el sistema de incentivos o los criterios que se aplican para contratar y promocionar a los empleados.

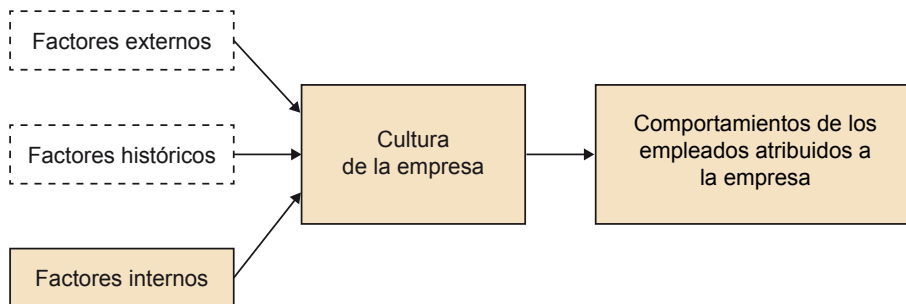
A la vista de estos factores, podemos extraer un par de conclusiones que pueden ser útiles para los directivos:

- La cultura es un elemento de la organización que, si bien tiende a mantenerse estable, se encuentra en un estado de permanente cambio.
- En la mayoría de los casos, los factores externos e históricos actúan como una restricción para los altos directivos, ya que no pueden actuar sobre ellos. Este es el motivo por el que estos directivos deben preocuparse de moldear la cultura de su empresa, actuando con decisión sobre los factores internos.

2.3. La cultura y los comportamientos de los empleados

Dentro del marco teórico presentado en el apartado «Los límites reales de la organización» del módulo 2 de estos materiales, y según el cual la cultura es un elemento más de la organización, que debe estar bien alineada con el resto de los elementos, es interesante indagar con algo más de detalle en cómo incide la cultura organizativa en los comportamientos de los empleados. Esta relación de influencia cobra una especial relevancia en la medida en que la cultura puede servir a los directivos como una poderosa herramienta para incidir en aquellos comportamientos que llevan a cabo los empleados y son atribuidos a la empresa. En la siguiente figura, expresamos la relación esencial entre estas variables:

Figura 3. La cultura de la empresa y los comportamientos de los empleados



Fuente: Elaboración propia.

A partir de este marco, es fácil percibir que los altos directivos de una empresa pueden hacer mucho con sus decisiones para que la cultura organizativa incentive un determinado repertorio de actitudes y comportamientos e inhiba otros.

Ejemplo

La implantación de un sistema de incentivos que recompense a los empleados por la consecución a corto plazo de unos objetivos que están vinculados tan solo a su desempeño personal estará promoviendo una actitud egoísta y calculadora en los empleados, a la vez que les desmotiva para colaborar entre ellos, compartir informaciones, generar relaciones de confianza con los proveedores y clientes o asumir ningún tipo de responsabilidad ética sobre sus decisiones.

La cultura, en cada empresa, es el producto único y cambiante de la combinación de factores que mencionábamos más arriba, y es importante que los directivos la vayan moldeando para que esté bien alineada con el resto de los elementos de la empresa y promueva aquellas actitudes y comportamientos que parecen los más adecuados. La cultura de la empresa puede ser interpretada, como ya hemos comentado, como un caudal normativo vigoroso que se encuentra en un estado de permanente evolución. A partir de esta imagen, es fácil comprender que, si bien los directivos no pueden manejar a su antojo la cultura organizativa, sí pueden analizarla, conocerla con cierto rigor e incidir en su contenido a través de sus decisiones.

Actividad 7

Imaginad que os acaban de contratar como alto directivo en una empresa, y queréis implantar en vuestro grupo de trabajo una cultura que incentive mucho más los valores de la experimentación y de la cooperación entre los empleados. Indicad algunas medidas concretas que podrían ayudar a implantar esta cultura.

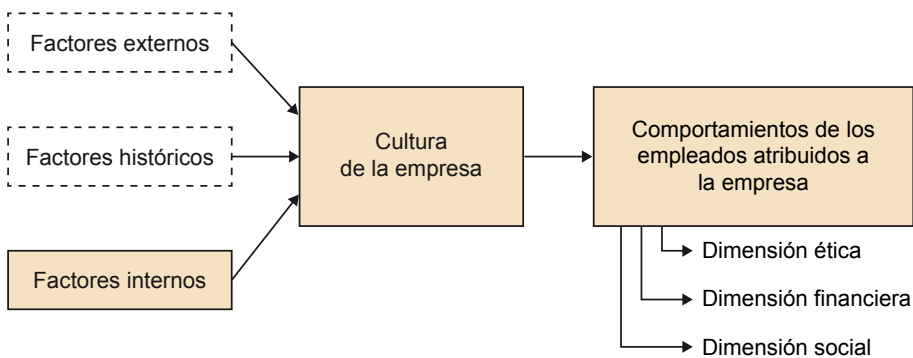
Es importante, en este punto, recordar las tres dimensiones que presentan las acciones de una empresa y que exponíamos en el apartado «Conocimiento disponible sobre organizaciones» del módulo 2 de estos materiales. Podemos afirmar, de una manera general, que las acciones que llevan a cabo los empleados, y son atribuidas a la empresa, contienen una dimensión financiera (en la medida en que este comportamiento afecta a los resultados financieros de la empresa); una dimensión ética (en la medida en que este comportamiento

merece ser juzgado como inherentemente correcto); y una dimensión social (en la medida en que este comportamiento es juzgado como valioso o aceptable por los actores sociales que sostienen con su apoyo a la empresa).

Si tenemos en cuenta esta triple dimensión de los comportamientos de una empresa, podemos percibir mejor cuál es la importancia que puede tener la cultura como una herramienta para la gestión. A través de sus decisiones sobre una serie de elementos (**factores internos**), los altos directivos de una empresa pueden promover un cierto repertorio de valores y reglas (**cultura de la empresa**) que incida en los comportamientos de los empleados que van a ser atribuidos a la empresa y producirán unos efectos que podemos evaluar por su impacto en los resultados financieros, por su intrínseca calidad ética y por la imagen que provocan de la empresa en otros actores.

En la siguiente figura exponemos, de una manera visual, todas estas conexiones:

Figura 4. La cultura de la empresa como una herramienta para la gestión



Fuente: Elaboración propia.

Actividad 8

Identificad algún escándalo reciente que haya afectado a alguna empresa. Evaluad en qué medida este comportamiento, que está afectando negativamente a la legitimidad de la empresa, había resultado hasta ahora rentable para la misma desde un punto de vista financiero. Evaluad también este comportamiento desde un punto de vista ético. Para acabar, analizad la cultura de la empresa y en qué medida este comportamiento representa una desviación o una confirmación de la misma.

2.4. La gestión del cambio cultural en la empresa

En la actualidad, son muchos los altos directivos que aprecian la enorme relevancia que tiene la cultura y se esfuerzan por alinearla con el resto de los elementos que conforman sus empresas. Sin embargo, a veces sucede que algunos de estos elementos experimentan un cambio muy brusco que pone fin a este ajuste. Esto sucede, por ejemplo, cuando se altera la base tecnológica que ha prevalecido hasta ahora en la industria, o cuando un segmento de clientes altera de una manera sustancial sus preferencias.

Lecturas recomendadas

Son muchos los artículos académicos que han analizado con detalle algunos de los eslabones que hemos presentado. Mencionamos, a continuación, un par de textos que nos pueden ayudar a apreciar la relevancia de la cultura en el funcionamiento de las empresas:

A. Osterwalder y otros (2016). «Don't Let Your Company Culture Just Happen». *Harvard Business Review* (julio, págs. 2-7).

C. Healy y K. Niven (2016). «When Tough Performance Goals Lead to Cheating». *Harvard Business Review* (septiembre, págs. 2-7).

En estas, y en otras situaciones parecidas, resulta claro que el **ajuste** al que hacíamos referencia entre la cultura y el resto de los elementos de la empresa ha dejado de ser efectivo, y la alta dirección de la empresa debería plantearse la necesidad inmediata de iniciar un proceso de **cambio** en la cultura, que vuelva a restablecerlo.

Promover este tipo de cambio no suele ser un proyecto sencillo, pues la cultura organizativa –tal y como ya hemos expuesto– depende de factores internos, sobre los que pueden operar los directivos, pero también depende de factores externos e históricos que no pueden controlar. A pesar de estas dificultades, los altos directivos de una empresa no deben renunciar a promover un cambio en la cultura en los casos de grave desajuste y, para ello, deberían seguir estos pasos:

- Analizar a fondo la cultura vigente en la empresa, identificando los principales elementos de contenido y los principales factores que han contribuido a su formación.
- Formular las características que debe tener la nueva cultura. Para ello, deben tener en cuenta cómo están configurados el resto de los elementos que forman la empresa.
- Evaluar los posibles desajustes entre la cultura actual y la deseada.
- Diseñar un conjunto de acciones coherentes entre sí y que se dirijan a conseguir este cambio. El objeto prioritario de estas acciones deberían ser los factores internos, alterando, por ejemplo, el sistema de incentivos, imponiendo un nuevo código ético, etc.
- Aplicar las acciones diseñadas para el cambio cultural. Para que un proceso de cambio en la cultura resulte efectivo, es muy importante que los empleados aprecien el compromiso que este cambio supone para todos los miembros de la empresa. Esta es la razón por la que resulta determinante que los altos directivos de la empresa demuestren en sus decisiones que han asumido este nuevo repertorio de valores.

A pesar de estos esfuerzos, debemos tener presente que el cambio cultural puede ser un proceso lento y, a menudo, difícil. Si otros elementos de la empresa (como por ejemplo los fines, la base tecnológica o la estructura formal) pueden ser alterados con una facilidad relativa por la alta dirección, la cultura resulta mucho más difícil de manejar. Sin embargo, olvidarse por completo de la cultura o eludir su gestión puede llevar a la empresa a situaciones muy complicadas que la dirijan hacia el fracaso.

Actividad 9

Elegid una empresa que conozcáis bien y enunciad los atributos que os parecen más relevantes en su cultura. A continuación, analizad los factores externos, históricos e inter-

nos que han contribuido con más fuerza a modelar esta cultura. Reflexionad sobre el grado en el que esta cultura está bien ajustada al resto de los elementos que conforman la empresa, indicad si hay algunas actitudes y comportamientos que deberían corregirse o promoverse y, por último, proponed algunas medidas que podrían ser útiles para imprimir este cambio en la cultura de la empresa.

Bibliografía

Bolden, R.; Gosling, J. (2006). «Leadership Competencies: Time to Change the Tune?». *Leadership* (vol. 2, núm. 2, págs. 147-163).

Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. París: H. Dunod et E. Pinat.

Giles, S. (2016). «The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World». *Harvard Business Review* (marzo, págs. 2-6).

Gratton, L. (2016). «Rethinking the Manager's Work». *Sloan Management Review* (vol. 58, núm. 1).

Hogan, R.; Curphy, G. J.; Hogan, J. (1994). «What We Know about Leadership: Effectiveness and Personality». *American Psychologist* (vol. 49, núm. 6, pág. 493).

Ibrahim, A. B.; Kelly, J. (1986). «Leadership Style at the Policy Level». *Journal of General Management* (vol. 11, núm. 3, págs. 37-46).

Kotter, J. P. (1997). «What Leaders really Do». *Harvard Business Review* (núm. 68).

Kotter, J. P.; Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Nueva York: Free Press.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21, No. 166-171). McGraw-Hill: New York.

Mintzberg, H. (1975). «The Manager's Job: Folklore and Fact». *Harvard Business Review* (núm. 53, págs. 49-61).

Nadler, D.; Tushman, M. (1988). *Strategic Organization Design: Concepts, Tools & Processes*. Scott Foresman & Co.

