

---

# La gestió de persones a l'empresa

---

PID\_00262894

José María López de Pedro

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores

---



**José María López de Pedro**

Llicenciat en Direcció d'Empreses i Dret. Doctor en Direcció d'Empreses per l'IESE (Barcelona). Imparteix docència en les titulacions de grau al Centre Universitari Villanueva (Madrid) a les àrees de Comptabilitat i Direcció Estratègica. Col·labora regularment com a docent en programes de màster i *in-company* per a la formació de professionals i directius. Investiga en els camps d'estratègia organitzativa, responsabilitat social i negocis digitals. Ha publicat nombrosos treballs de recerca en revistes científiques nacionals i internacionals.

Tercera edició: febrer 2019  
© José María López de Pedro  
Tots els drets reservats  
© d'aquesta edició, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Disseny: Manel Andreu  
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

*Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.*

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>1. Els sistemes de direcció i lideratge</b> .....	7
1.1. Les funcions de la direcció de persones en la implantació estratègica .....	7
1.2. Les funcions de lideratge en la implantació estratègica .....	11
<b>2. La cultura organitzativa</b> .....	14
2.1. El paper de la cultura a l'empresa .....	14
2.2. Factors que incideixen en la formació de la cultura organitzativa .....	15
2.3. La cultura i els comportaments dels empleats .....	16
2.4. La gestió del canvi cultural a l'empresa .....	18
<b>Bibliografia</b> .....	21



## Introducció

Per a aplicar amb èxit una estratègia, l'empresa necessita una estructura formal que la sustenti i, a més, canalitzar els esforços de totes les persones que la integren en el sentit que ha traçat prèviament l'estratègia. La restricció evident d'espai que assumim en aquest mòdul ens impedeix revisar, en tota la seva amplitud, una dimensió tan rellevant de l'estratègia com la direcció de les persones, per la qual cosa haurem de focalitzar el nostre esforç a exposar els dos elements més rellevants amb què compta una empresa per a fer aquesta tasca: el **sistema de direcció i lideratge** i la **cultura organitzativa**.

Amb el terme *sistema de direcció i lideratge* ens referim a les diferents maneres amb què els directius poden dirigir els recursos humans d'una empresa. Com és fàcil de deduir, aquestes maneres incidiran d'una forma directa en aspectes tan essencials de la implementació estratègica com són la motivació, l'aprenentatge i les responsabilitats que assumeixen efectivament els empleats, més enllà de les funcions que els han estat atribuïdes per l'organigrama. Amb el terme *cultura*, per la seva banda, solem referir-nos al conjunt de normes, valors i creences que són compartits per la majoria dels membres d'una empresa.



## 1. Els sistemes de direcció i lideratge

Els conceptes *direcció i lideratge* s'empren sovint com a sinònims. No obstant això, els dos termes tenen significats diferents. Podem afirmar, en aquest sentit, que:

- La funció de direcció –ja apreciada per Henri Fayol el 1916– es dirigeix a estimular i coordinar els esforços de tots els membres d'una organització, amb la finalitat d'aconseguir unes finalitats. Aquesta funció correspondrà a tots els membres de l'organització que estiguin dotats d'una autoritat formal, que solem identificar com a *directius*.
- El **lideratge**, en canvi, consisteix en l'habilitat que tenen algunes persones per a induir els altres a col·laborar voluntàriament en la consecució d'unes finalitats.

En vista d'aquestes definicions, podem afirmar que la funció de direcció i la funció del lideratge no sempre coincideixen en les mateixes persones (Kotter, 1997). Si bé és desitjable que un directiu exerceixi un cert lideratge sobre aquelles persones que dirigeix, no sempre passa, de manera que a les organitzacions trobem molts alts directius que tenen una escassa habilitat per a mobilitzar les altres persones. En un sentit anàleg, és freqüent que en els grups humans organitzats trobem individus que, sense tenir un lloc formal, se serveixen de les seves qualitats personals per a influir sobre la resta.

### 1.1. Les funcions de la direcció de persones en la implantació estratègica

La direcció de persones en una organització és un concepte clarament multi-dimensional, per la qual cosa pot ser observat, de manera simultània, des de diferents punts de vista. Una primera variable per a analitzar la direcció de persones té a veure amb l'**estil** amb què exerceix aquesta tasca el directiu. En aquesta línia de pensament, han estat molts els autors que han indagat en els estils que pot assumir un directiu per a estimular i coordinar els esforços d'altres persones.

De totes les propostes, potser la més coneguda sigui aquella enunciativa per Douglas McGregor el 1960, en què proposava les conegudes **teoria X** i **teoria Y** per a argumentar que hi havia dos models alternatius de comportament humà que han de ser manejats per mitjà de dos estils directius diferents: l'**estil autoritari** i l'**estil participatiu**.

En aquesta línia del treball que va iniciar McGregor, A. Ibrahim i J. Kelly (1986) s'identifiquen quatre estils diferents que poden assumir els directius per a dirigir les persones:

- L'*entrepreneur* o empresari.
- El professional.
- El *care-taker* o solucionador de problemes.
- El visionari.

Acceptant Ibrahim i Kelly l'enfocament original de McGregor, afirmen que cada estil de direcció implica l'exercici d'unes qualitats determinades per part del directiu i és adequat per a una etapa determinada en la vida de l'empresa. En la taula següent, resumim les característiques dels estils de direcció que descriuen aquests autors i l'etapa de l'estratègia per als que són més adequats:

Taula 5. Relacions entre l'estratègia i el lideratge

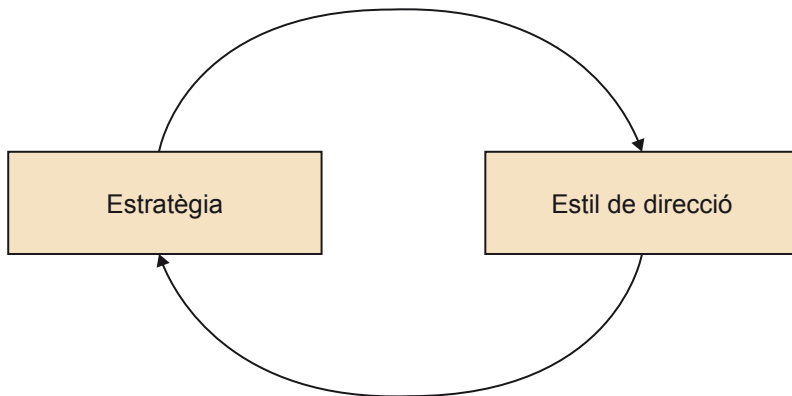
Estil de direcció	Característiques de l'estil de direcció	Etapa de l'empresa
<b>Emprenedor</b>	Innovador, creatiu, intuïtiu, extravertit, optimista, motivat, arriscat, etc.	Creixement
<b>Professional</b>	Home d'equip, burocràtic, conformista, estable, madur, conservador, previngut, accepta petits canvis, etc.	Collita, creixement estable
<b>Care-taker</b>	Dominant, calculador, eficient, dogmàtic, legalista, orientat cap a les prioritats, etc.	Estabilitat
<b>Visionari</b>	Analític, assumeix riscos, esperit guanyador, exigent, flexible en l'assignació de recursos, etc.	Supervivència

Font: adaptació d'Ibrahim i Kelly (1986).

Si aprofundim una mica més en aquesta relació entre l'estil de direcció i l'estratègia que ens plantegen Ibrahim i Kelly, hem d'afirmar que entre les dues nocions s'estableix una relació d'influència que funcionarà en els dos sentits. D'aquesta manera, l'aplicació recurrent per part de l'empresa d'un tipus d'estratègia determinat portarà els seus directius a aplicar, també de manera recurrent, un estil determinat per a la direcció de persones. D'una manera anàloga, el predomini en un equip directiu d'un estil determinat per a dirigir les persones imposarà un biaix molt clar en les decisions estratègiques que hauran de dur a terme. En la figura següent, representem el sentit d'aquestes influències:



Figura 1. Relació entre l'estratègia i l'estil en la direcció de persones



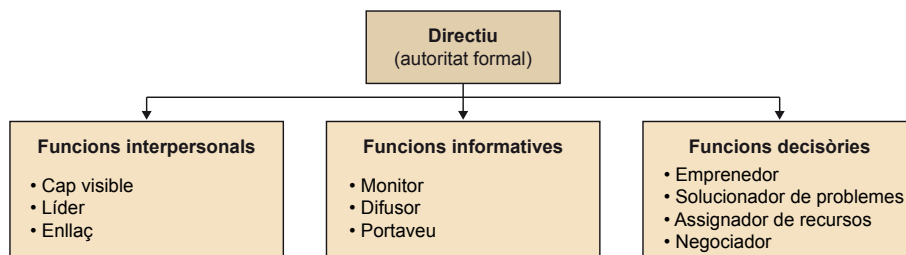
Font: elaboració pròpia.

Hem d'afirmar, per aquest motiu, que correspon als alts directius d'una empresa la responsabilitat de promoure un **ajust** adequat entre l'estil per a dirigir les persones que apliquen els seus directius i l'orientació estratègica que aquests han atribuït a l'empresa.

No obstant això, la direcció de persones –com a noció multidimensional que és– no es pot interpretar solament des del punt de vista dels estils. Una mirada també rellevant és la que pren per objecte el **contingut** del treball directiu. Probablement, una de les millors aportacions a la nostra comprensió d'aquest assumpte sigui la duta a terme per Henry Mintzberg (1975) en el seu article «The Manager's Job: Folklore and Fact». A partir del seu propi treball empíric sobre cinc alts directius, Mintzberg afirma que el contingut real del treball que fa diàriament un directiu està molt lluny d'aquella imatge convencional i idealitzada que, amb el seu origen en els treballs de Fayol, havia retratat el directiu com un planificador reflexiu i sistemàtic que, sense tasques regulars de què ocupar-se a l'empresa, pren com a base per a les seves decisions un ampli conjunt de dades que li arriben, perfectament sistematitzades, per mitjà d'informes i altres documents.

En contra d'aquesta imatge, Mintzberg exposa que els directius, en el seu treball diari, han d'atendre els assumptes d'una manera que sovint resulta molt poc reflexiva, molt fragmentada i discontinua, incloent entre les seves tasques la participació en un bon nombre d'esdeveniments rutinaris i basant una bona part de les seves decisions en les informacions que han obtingut per mitjà de canals informals. A partir d'aquesta comprovació, Mintzberg proposa reinterpretar el contingut del treball directiu per a incloure deu tasques essencials que es poden agrupar en tres grans blocs:

Figura 2. Les funcions del directiu



Font: adaptació de Mintzberg (1975, pàg. 55).

Malgrat els anys transcorreguts des que es va publicar per primera vegada, el retrat que ens ofereix Mintzberg del treball directiu es manté vigent. Així, entenem el treball directiu com una acumulació de tasques heterogènies que podem agrupar en tres grans àrees:

- La interacció amb persones dins i fora el seu grup de treball.
- La utilització de la informació cap a l'interior i cap a l'exterior del seu grup.
- La presa de decisions rellevants per al funcionament del seu grup.

### Activitat 1

Llegiu amb atenció l'article de Mintzberg que acabem d'esmentar i compareu la descripció que ens proposa l'autor amb la imatge del treball directiu que teniu, per mitjà de la pròpia experiència, o de converses directes i explícites amb algun directiu. Finalment, avaluem en quins trets o funcions sembla que aquella descripció segueix sent vàlida.

### Activitat 2

Trieu dos directius d'una empresa que conegueu, sia per contacte personal o per mitjà dels mitjans. Si no coneixeu de prop cap directiu, trieu un parell de caps de partits polítics o entrenadors esportius. Analitzeu, per a cadascun d'ells, quin és l'estil de direcció que aplica i en quines tasques destaca, de totes les esmentades més amunt. Finalment, argumenteu si l'estil de cadascun d'aquests directius és el que convé més a la seva organització i si hi ha alguna tasca en què hauria de millorar les seves competències.

### El treball del directiu a l'era digital

En el context de la nova economia digital, operen algunes dinàmiques que semblen qüestionar la funció del directiu com un coordinador del treball que fan les altres persones. En particular, podem destacar, entre aquestes dinàmiques:

- L'automatització de tasques rutinàries que comporta, a l'interior de moltes empreses, la substitució progressiva de les persones per màquines.
- La disponibilitat creixent de les dades sobre l'acompliment permet que molts treballadors es puguin autoavaluar i, alhora, que l'empresa pugui estimar, sense la mediació d'un directiu, la part de la retribució dels empleats que depèn del seu compliment.
- Les noves formes flexibles de treball, potenciades per l'auge creixent de les TIC, tendeixen a desvincular els treballadors d'un espai físic compartit, la qual cosa els allunya de la supervisió directa d'un directiu.
- L'auge de les TIC permet que prosperin els equips de treball que inclouen empleats que no estan en la mateixa ubicació física.

Aquestes, i altres transformacions similars, semblen haver posat en qüestió l'essència del treball directiu, fent que avui sigui especialment rellevant la pregunta «Quines seran les funcions que hauran d'assumir els directius a la nova era digital?». Per a donar una resposta a aquesta pregunta, ens pot ser útil l'article de Lynda Gratton, «Rethinking the Manager's Work». En aquest treball, l'autora va demanar a un grup de més de 60 directius de multinacionals, de diferents sectors, que identifiquessin aquells aspectes de la direcció que serien, al seu judici, importants en el futur, però que actualment no s'executaven de

manera correcta. Els desafiaments esmentats per aquests directius es referien a assumptes que es podien incloure en tres grans àrees:

- Com gestionar els equips virtuals.
- Com gestionar els grups multigeneracionals, en particular respecte a les diferències que hi podia haver en l'ús de la tecnologia.
- Com facilitar els fluxos d'informació i de coneixements entre les diferents unitats de negoci.

Malgrat el seu aire nou, aquestes àrees tenen en comú que estan profundament vinculades amb la gestió de persones. Si tenim en compte les opinions d'aquests directius, podem esperar que, en un futur proper, les funcions dels directius segueixin mantenint aquella triple dimensió que ja esmentava Mintzberg en els anys setanta (funcions interpersonals, funcions informatives i funcions decisòries) però es desenvoluparan en un context més complex, que exigirà a aquests l'aplicació de noves capacitats.

## 1.2. Les funcions de lideratge en la implantació estratègica

A pesar que el lideratge és solament una funció més dins l'ampli repertori de tasques que ha de fer un directiu, el bon acompliment d'aquesta funció és molt rellevant en el procés d'implantació de l'estratègia. En aquest sentit, una de les responsabilitats més importants d'un directiu consisteix precisament a aplicar les seves qualitats personals per a canalitzar l'energia dels seus empleats cap al compliment de les finalitats de la seva empresa.

Aquesta manera d'interpretar el lideratge, com una qualitat personal que el directiu ha d'aplicar per a dirigir les persones que treballen al seu càrrec, ens permet fer algunes reflexions rellevants:

- El lideratge, com una activitat mobilitzadora de l'energia d'altres persones, pot ser exercit per un directiu que ocupa una posició formal a l'empresa, però també per altres empleats que no l'ocupen.
- El lideratge pot ser avaluat des d'una perspectiva ètica, estimant que un **bon líder** és aquell que dirigeix altres persones per a assolir uns objectius que són legítims i correctes, i seria un **mal líder** qui orienta altres persones a complir unes finalitats que resulten il·legítimes i incorrectes.
- El lideratge pot ser avaluat des d'un punt de vista estratègic. Així doncs, seria un **bon líder** aquell que orienta altres persones cap al compliment de les finalitats que ha assumit l'empresa, i seria un **mal líder** el que impulsa altres persones a complir unes finalitats que no coincideixen amb les de l'empresa.
- En els grups humans, és habitual que hi hagi una o diverses persones que exerceixen de manera espontània, o informal, la seva capacitat per a influir en la resta dels membres. Podem afirmar, per aquest motiu, que una tasca important d'un directiu consisteix a detectar, en el grup que dirigeix, quines són les persones que exerceixen un lideratge informal entre els seus companys i en quina mesura aquest lideratge està operant a favor o en contra de les finalitats que ha assenyalat l'alta direcció per a l'empresa. A

partir d'aquesta anàlisi, correspondrà al directiu gestionar aquests lideratges, potenciant la influència dels positius i neutralitzant la influència dels negatius.

### Activitat 3

Esmenteu exemples reals de dos líders històrics que mereixin ser qualificats com a bon líder i mal líder des d'un punt de vista ètic. A continuació, avalueu el tipus de lideratge que van exercir aquests personatges, des d'un punt de vista estratègic.

### Activitat 4

Imagineu que us acaben de contractar per a dirigir un dels departaments d'una empresa i, al cap de pocs dies, percebeu amb claredat que dues de les persones al vostre càrrec exerceixen sobre la resta dels companys una influència notable que no us sembla positiva en relació amb les finalitats que heu assumit. Reflexioneu sobre la situació i expliqueu les mesures que adoptarieu per a solucionar el problema.

Per a exercir adequadament la funció de lideratge, el directiu ha d'aplicar un conjunt de qualitats personals que incitin les altres persones a esforçar-se. Aquesta manera d'interpretar el lideratge ha portat molts autors a reflexionar sobre el rang d'atributs personals que permeten a un directiu convertir-se en un líder (Hogan i altres, 1994). Malgrat la gran quantitat de llibres, teories i models que han aparegut en les últimes dècades per a identificar el rang de qualitats que conformen un líder, hem pogut arribar a molt poques certeses sobre l'assumpte, més enllà de l'afirmació general que l'eficàcia del lideratge que exerceix una persona depèn del context organitzatiu en què treballa i de les pròpies experiències personals (Bolden i Gosling, 2006). Per aquest motiu, un enfocament alternatiu, i que sembla més fructífer, per a identificar el rang de les qualitats personals que implica el lideratge, consisteix a interpretar-les d'una manera dinàmica, per mitjà del que aconseguen fer, quan s'utilitzen.

Assumint aquest punt de vista, S. Giles (2016) identifica cinc grans metacompetències que ha d'aplicar un directiu, si aspira a convertir-se en un líder eficaç:

- Demostrar una ètica sòlida i proporcionar als altres una forta sensació de seguretat. Aquesta competència combina els atributs de seguir uns estàndards ètics i comunicar les expectatives amb claredat.
- Capacitar les altres persones perquè puguin autoorganitzar-se. Aquesta capacitat combina l'habilitat del directiu per a oferir una direcció clara als seus empleats, i el fet que puguin organitzar els seus esforços i el seu temps.
- Fomentar un sentit de connexió i de pertinença. Els líders que es comuniquen amb els seus empleats sovint i d'una manera oberta, i creen, alhora, la sensació de pertànyer a un equip, construeixen una base sòlida per a la connexió.
- Demostrar l'obertura a noves idees i fomentar l'aprenentatge organitzatiu. Si un líder té flexibilitat per a canviar les seves opinions, està obert

a escoltar noves idees i ofereix als seus empleats la seguretat necessària perquè puguin experimentar amb l'assaig i l'error, estarà fomentant l'aprenentatge organitzatiu. Si no aplica aquestes qualitats, corre el risc de sufocar l'aprenentatge.

- Alimentar el creixement personal dels empleats, en la mesura que demostra estar compromès amb la seva formació continuada i els ajuda a convertir-se en futurs líders.

Aquesta descripció del lideratge pot ser molt útil perquè els directius interpretin amb encert alguns dels desafiaments que se'ls presenten, però també poden ajudar les empreses i les escoles de negoci a planificar millor les estratègies que han de servir als futurs directius per a millorar les seves competències de lideratge.

### **Activitat 5**

Observeu la figura d'un directiu que exerceix, en la vostra opinió, un bon lideratge des d'un punt de vista estratègic i analitzeu en quina mesura exercita les cinc competències per al lideratge que acabem d'exposar.

### **Lideratge i innovació**

Els processos d'innovació que es donen a l'interior de les empreses són, sovint, complexos i exigeixen, per part del directiu, l'exercici de la seva funció de lideratge. En la majoria dels casos, els processos d'innovació impliquen una iteració continuada i molt intensa per la part dels empleats, en què s'esforcen a combinar diferents enfocaments per a generar noves idees i provar-les. Perquè aquest procés es pugui desenvolupar i donar fruits, és important que el directiu estableixi uns processos d'interacció i un sistema d'incentius que fomentin l'experimentació, i també que promogui, per mitjà del seu lideratge, un clima de seguretat psicològica en què els empleats puguin experimentar amb llibertat, sense que tinguin por a exposar les seves idees o a equivocar-se. A més, el directiu ha de ser capaç d'imposar, sobre els seus empleats, alguns objectius i restriccions perquè aquest procés d'innovació resulti en una novetat valuosa per a l'empresa.

Podem dir que el directiu que està al capdavant d'un procés d'innovació ha d'aplicar el seu lideratge per a promoure entre els seus empleats un equilibri dinàmic entre la sensació de llibertat i les exigències de les solucions factibles que es reflecteixen en l'acompliment.

## 2. La cultura organitzativa

El terme *cultura empresarial* es va fer molt popular en la literatura sobre negocis a la fi dels setanta i començament dels vuitanta. No obstant això, ja en la dècada dels trenta, l'escola de les relacions humanes ja havia destacat la rellevància que tenien els aspectes culturals a l'interior de les organitzacions. En les últimes dècades, molts autors han focalitzat la seva atenció en la cultura organitzativa.

### Vegeu també

Hem parlat de l'escola de les relacions humanes en l'apartat «Motius de les persones per a treballar a les organitzacions» del mòdul 2 d'aquests materials.

### 2.1. El paper de la cultura a l'empresa

En general, tots els autors tendeixen a interpretar el concepte *cultura organitzativa* com el conjunt de normes, valors i principis que orienten les decisions i els comportaments de totes les persones que formen part de l'empresa en qualsevol dels seus nivells jeràrquics.

Tal com destaquem en la definició, encara que la cultura d'una empresa sigui un element intangible, ajuda a modelar els comportaments i les decisions dels seus membres. Així, la cultura contribueix a canalitzar i homogeneïtzar les creences i conductes personals, ja que indica als individus quins comportaments han de seguir i quins cal evitar.

Una qüestió que ha atret l'interès de molts autors té a veure amb el vincle que uneix la cultura d'una empresa amb els seus resultats. Seguint aquesta línia de recerca, J. Kotter i J. Heskett (1992) van trobar, en el seu treball sobre més de 200 empreses, que aquelles que havien utilitzat intencionalment les seves cultures superaven altres empreses similars que no havien actuat d'aquesta manera en les variables de l'acompliment, com ara el creixement dels ingressos o la variació en el valor de les accions. A partir de recerques com aquesta, sembla clar que la cultura d'una empresa pot ser un element important per a estimular o inhibir els seus resultats.

Malgrat aquests resultats, hem d'evitar la temptació de pensar en alguna fórmula magistral que ens enuncii quines característiques ha de tenir la cultura d'una empresa perquè aconsegueixi millorar els seus resultats. En aquest sentit, podem afirmar que, si bé sol ser cert que moltes empreses d'èxit tenen cultures molt fortes i centrades en uns quants valors que han estat clarament establerts, també és veritat que l'existència de cultures molt fortes, sobretot en entorns canviants, sovint ha estat un factor de fracàs. Així, sembla clar que una cultura forta i centrada pot afavorir l'èxit d'una empresa quan opera en un entorn estable i previsible, ja que dirigeix l'esforç dels seus membres en

un mateix sentit. No obstant això, una cultura forta i centrada es pot convertir en un element de rigidesa important, que impedeixi a l'empresa adaptar-se als canvis que estan succeint en el seu entorn.

Probablement, una manera útil d'interpretar el vincle entre la cultura i l'èxit empresarial sigui connectant la cultura amb la resta d'elements que conformen l'empresa. Tal com exposàvem en l'apartat «Els límits reals de l'organització» del mòdul 2 d'aquests materials, l'èxit d'una empresa és una conseqüència del grau en què s'integren, de manera coherent, tots els elements que la conformen. Una empresa que opera en un entorn molt dinàmic i incert haurà de configurar internament una estructura de relacions, un sistema d'objectius, una base tecnològica i una cultura que estimulin els empleats a identificar els vectors de canvi que operen a l'entorn i a exposar, davant dels seus companys i caps, les possibles opcions disponibles per a seguir operant amb èxit en aquest escenari turbulent.

### Activitat 6

Imagineu el cas de dues empreses. La primera es dedica a la creació de videojocs, on intenta aplicar les últimes novetats tecnològiques disponibles i una alta dosi d'originalitat. La segona es dedica a confeccionar i empaquetar les peces de vestir que una gran empresa de moda li envia regularment. A partir d'aquesta informació, intenteu precisar, amb el màxim detall possible, com s'haurien de configurar cadascun dels elements que componen aquestes empreses –i que representàvem en la figura 2 del mòdul 2 d'aquests materials– perquè estiguin ben ajustats.

## 2.2. Factors que incideixen en la formació de la cultura organitzativa

Per a molts directius, la cultura de la seva empresa –o dels seus equips de treball– és un fenomen de la vida organitzativa que simplement succeeix. Tot i això, la cultura d'una empresa és el producte concret i mesurable d'uns factors que l'han anat modelant al llarg del temps, i aquesta cultura pot tenir una influència molt rellevant en les accions que són atribuïbles a l'empresa, per mitjà dels seus empleats. Seguint el plantejament general de Nadler i Tushman (1988), podem identificar tres tipus de forces que contribueixen a donar forma a la cultura d'una empresa:

- **Factors externs.** Forces que, des de l'exterior d'una empresa, influeixen en la seva cultura. És habitual que la cultura d'una empresa expressi alguns trets de la cultura del país en què va ser fundada, del model de negoci que predomina en aquell moment en la indústria, dels codis professionals que afecten alguns dels seus empleats, etc.
- **Factors històrics de l'empresa.** Algunes de les situacions particulars per les quals ha travessat una empresa poden deixar una marca molt profunda en la seva cultura. La influència dels socis fundadors i els efectes de les crisis superades són factors d'aquest tipus.

- **Factors interns.** Algunes forces operen sobre la cultura des de l'interior de l'empresa, forces que, en molts casos, poden ser manejades d'alguna manera pels alts directius de l'empresa. Entre aquests factors, destaquen:
  - L'exemple que ofereixen els alts directius a la resta d'empleats.
  - El sistema d'incentius que retribueix la consecució de determinats objectius.
  - La missió de l'empresa, en la mesura que és intensament comunicada pels alts directius i intenta expressar la identitat de la mateixa.
  - El disseny que adopta l'estructura organitzativa que defineix la divisió particular del poder i de les responsabilitats que preval en aquesta empresa.
  - La política de recursos humans que permet a l'alta direcció de l'empresa reforçar uns valors en detriment d'altres, per mitjà d'elements com ara el sistema d'incentius o els criteris que s'apliquen per a contractar i promocionar els empleats.

En vista d'aquests factors, podem extreure un parell de conclusions que poden ser útils per als directius:

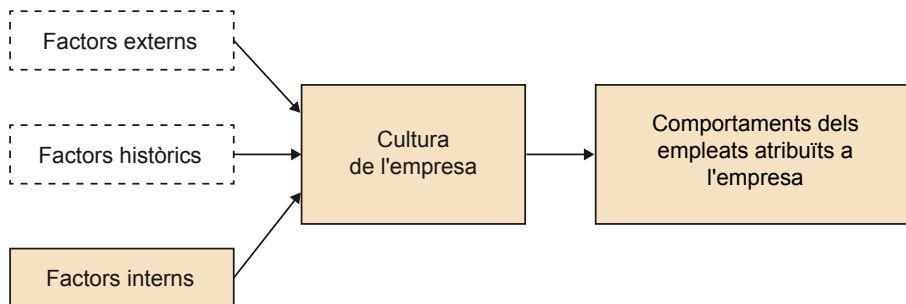
- La cultura és un element de l'organització que, si bé tendeix a mantenir-se estable, està en un estat de canvi permanent.
- En la majoria dels casos, els factors externs i històrics actuen com una restricció per als alts directius, ja que no poden actuar sobre aquests. Aquest és el motiu pel qual aquests directius s'han de preocupar de modelar la cultura de la seva empresa, actuant amb decisió sobre els factors interns.

### **2.3. La cultura i els comportaments dels empleats**

Dins el marc teòric presentat en l'apartat «Els límits reals de l'organització» del mòdul 2 d'aquests materials, i segons el qual la cultura és un element més de l'organització que ha d'estar ben alineada amb la resta d'elements, és interessant indagar amb una mica més de detall en com incideix la cultura organitzativa en els comportaments dels empleats. Aquesta relació d'influència té rellevància en la mesura que la cultura pot servir als directius com una eina poderosa per a incidir en aquells comportaments que duen a terme els empleats i són atribuïts a l'empresa. En la figura següent, expressem la relació essencial entre aquestes variables:



Figura 3. La cultura de l'empresa i els comportaments dels empleats



Font: elaboració pròpia.

A partir d'aquest marc, és fàcil percebre que els alts directius d'una empresa poden fer molt amb les seves decisions perquè la cultura organitzativa incentivi un determinat repertori d'actituds i comportaments i inhibeixi uns altres.

### Exemple

La implantació d'un sistema d'incentius que recompensi els empleats per la consecució a curt termini d'uns objectius que solament estan vinculats al seu acompliment personal promourà una actitud egoista i calculadora en els empleats, alhora que els desmotivarà per a col·laborar entre ells, compartir informacions, generar relacions de confiança amb els proveïdors i clients o assumir cap tipus de responsabilitat ètica sobre les seves decisions.

A cada empresa, la cultura és el producte únic i canviant de la combinació de factors que esmentàvem més amunt i és important que els directius la vagin modelant perquè estigui ben alineada amb la resta d'elements de l'empresa i promogui aquelles actituds i comportaments que semblen els més adequats. La cultura de l'empresa pot ser interpretada, com ja hem comentat, com un cabal normatiu vigorós que està en un estat d'evolució permanent. A partir d'aquesta imatge, és fàcil de comprendre que, si bé els directius no poden manejar al seu antull la cultura organitzativa, sí que poden analitzar-la, conèixer-la amb un cert rigor i incidir en el seu contingut per mitjà de les seves decisions.

### Activitat 7

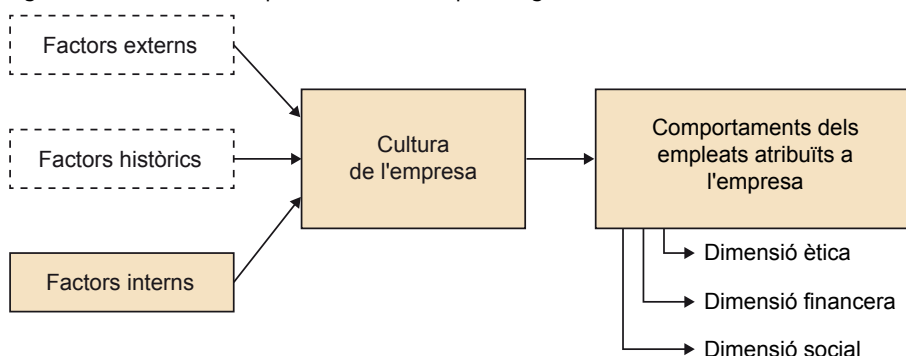
Imaginu que us acaben de contractar com a alt directiu en una empresa i voleu implantar en el vostre grup de treball una cultura que incentivi molt més els valors de l'experimentació i de la cooperació entre els empleats. Indiqueu algunes mesures concretes que podrien ajudar a implantar aquesta cultura.

En aquest punt, és important recordar les tres dimensions que presenten les accions d'una empresa i que exposàvem en l'apartat «Coneixement disponible sobre les organitzacions» del mòdul 2 d'aquests materials. En general, podem afirmar que les accions que duen a terme els empleats, i són atribuïdes a l'empresa, contenen una dimensió financera (en la mesura que aquest comportament afecta els resultats financers de l'empresa), una dimensió ètica (ja que aquest comportament mereix ser jutjat com a inherentment correcte) i una dimensió social (perquè aquest comportament és jutjat com a valuós o acceptable pels actors socials que sostenen l'empresa amb el seu suport).

Si tenim en compte aquesta triple dimensió dels comportaments d'una empresa, podem percebre millor quina és la importància de la cultura com a eina per a la gestió. Per mitjà de les seves decisions sobre una sèrie d'elements (**factors interns**), els alts directius d'una empresa poden promoure un cert repertori de valors i regles (**cultura de l'empresa**) que incideixi en els comportaments dels empleats que seran atribuïts a l'empresa i produiran uns efectes que podem avaluar pel seu impacte en els resultats financers, per la seva qualitat ètica intrínseca i per la imatge de l'empresa que provoquen en altres actors.

En la figura següent exposem, d'una manera visual, totes aquestes connexions:

Figura 4. La cultura de l'empresa com una eina per a la gestió



Font: elaboració pròpia.

### Activitat 8

Identifiqueu algun escàndol recent que hagi afectat alguna empresa. Avalueu en quina mesura aquest comportament, que afecta negativament la legitimitat de l'empresa, havia resultat fins ara rendible per a la mateixa des d'un punt de vista financer. També avalueu aquest comportament des d'un punt de vista ètic. Per a acabar, analitzeu la cultura de l'empresa i en quina mesura aquest comportament representa una desviació o una confirmació de la mateixa.

## 2.4. La gestió del canvi cultural a l'empresa

Molts alts directius aprecien l'enorme rellevància que té la cultura i s'esforcen per a alinear-la amb la resta d'elements que conformen les seves empreses. No obstant això, de vegades succeeix que alguns d'aquests elements experimenten un canvi molt brusc que posa fi a aquest ajust. Això succeeix, per exemple, quan s'altera la base tecnològica que ha prevalgut fins ara en la indústria o quan un segment de clients altera d'una manera substancial les seves preferències.

En aquestes, i en altres situacions semblants, resulta clar que l'ajust, a què fèiem referència entre la cultura i la resta d'elements de l'empresa, ha deixat de ser efectiu i l'alta direcció de l'empresa s'hauria de plantejar la necessitat immediata d'iniciar un procés de canvi en la cultura que torni a restablir-lo.

### Lectures recomanades

Esmentem, a continuació, un parell de textos que ens poden ajudar a apreciar la rellevància de la cultura en el funcionament de les empreses:

**A. Osterwalder i altres (2016).** «Don't Let Your Company Culture Just Happen». *Harvard Business Review* (juliol, pàg. 2-7).

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

Promoure aquest tipus de canvi no sol ser un projecte senzill, ja que la cultura organitzativa –tal com ja hem exposat– depèn de factors interns, sobre els quals poden operar els directius, però també depèn de factors externs i històrics que no poden controlar. Malgrat aquestes dificultats, els alts directius d'una empresa no han de renunciar a promoure un canvi en la cultura en els casos d'un greu desajust i, per a això, haurien de seguir aquests passos:

- Analitzar a fons la cultura vigent a l'empresa, identificant els elements principals de contingut i els factors principals que han contribuït a la seva formació.
- Formular les característiques que ha de tenir la nova cultura. Per a això, han de tenir en compte com estan configurats la resta d'elements que formen l'empresa.
- Avaluar els possibles desajustos entre la cultura actual i la desitjada.
- Dissenyar un conjunt d'accions coherents entre si i que es dirigeixin a aconseguir aquest canvi. L'objectiu prioritari d'aquestes accions hauria de ser els factors interns, alterant, per exemple, el sistema d'incentius, imposant un nou codi ètic, etc.
- Aplicar les accions dissenyades per al canvi cultural. Perquè un procés de canvi resulti efectiu en la cultura, és molt important que els empleats apreciïn el compromís que aquest canvi suposa per a tots els membres de l'empresa. Aquesta és la raó per la qual és determinant que els alts directius de l'empresa demostrin en les seves decisions que han assumit aquest nou repertori de valors.

Malgrat aquests esforços, hem de tenir present que el canvi cultural pot ser un procés lent i, sovint, difícil. Si altres elements de l'empresa (com, per exemple, les finalitats, la base tecnològica o l'estructura formal) poden ser alterats amb una facilitat relativa per l'alta direcció, la cultura és molt més difícil de manejar. No obstant això, oblidar-se per complet de la cultura o eludir la seva gestió pot portar l'empresa a situacions molt complicades que la dirigeixin cap al fracàs.

### **Activitat 9**

Trieu una empresa que conegueu bé i enuncieu els atributs que us semblen més rellevants en la seva cultura. A continuació, analitzeu els factors externs, històrics i interns que han contribuït amb més força a modelar-la. Reflexioneu sobre el grau en què aquesta cultura està ben ajustada a la resta d'elements que conformen l'empresa, indiqueu si hi ha algunes actituds i comportaments que s'haurien de corregir o promoure i, finalment, proposeu algunes mesures que podrien ser útils per a imprimir aquest canvi en la cultura de l'empresa.



## Bibliografia

**Bolden, R.; Gosling, J.** (2006). «Leadership Competencies: Time to Change the Tune?». *Leadership* (vol. 2, núm. 2, pàg. 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* (març, pàg. 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, pàg. 493).

**Ibrahim, A. B.; Kelly, J.** (1986). «Leadership Style at the Policy Level». *Journal of General Management* (vol. 11, núm. 3, pàg. 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*. Nova York: Free Press.

**McGregor, D.** (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill: New York.

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

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

