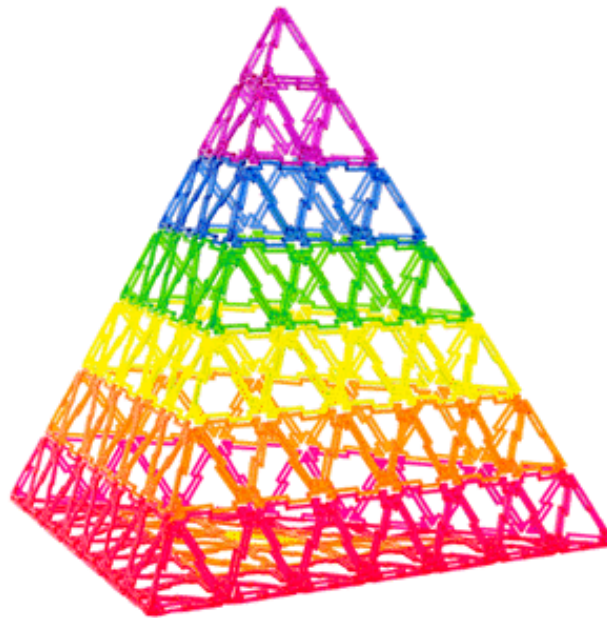


Cultura en las organizaciones

La personalidad de la organización como elemento influyente en la gestión.



Universidad Fasta
Facultad de Humanidades
Escuela de Comunicación Social
Seminario de práctica profesional
María Florencia Calo

El siguiente trabajo resume los principales puntos que constituyen la cultura de una organización. En este caso oportunamente se desarrolló un monitoreo de la cultura organizacional en Mundo Marino S.A.

La empresa de servicios que se dedica a la industria del entretenimiento y su parque se encuentra en la ciudad de San Clemente del Tuyu. Allí se analizó junto a un grupo de directivos los puntos esenciales que constituyen la personalidad de su empresa.

La cultura dentro de dicha organización fue delimitada por su clara visión del proyecto, sus nobles y visibles valores y una misión por demás humana.

Agradezco a Gloria, dueña de la empresa y Andrea, psicóloga que también trabaja en la institución por darme la oportunidad de desarrollar este trabajo, pues el mismo no solo será parte del seminario de investigación humanístico sino de mi corazón, por siempre. Es muy difícil encontrar gente tan capaz de llevar a cabo un proyecto colmado de amor y en verdad muy productivo y rentable.

Gracias por todos los que en San Clemente...me enseñaron mucho...incluyendo a todos los animales que allí están brindando toda su ternura.

También agradezco a mi familia por el apoyo brindado durante la carrera. Y a los profesores humildes, llenos de gracia y conocimiento a los cuales les agradecí personalmente. Agradesco a Cecilia Otero y Ana Lorenzo, profesoras a cargo de este trabajo.

María Florencia.

Introducción	4
<i>Cultura en las organizaciones</i>	5
Cultura y comunicación	5
Cultura organizacional	5
¿Quiénes somos?	10
La misión de la empresa	13
La Visión	16
Los Valores	17
<i>La influencia de la cultura en la gestión: constructiva o destructiva</i>	21
<i>Monitoreo de cultura organizacional en Mundo Marino S.A</i>	24
Mundo Marino, su fabulosa historia	25
Presentación institucional de Mundo Marino	27
El parque es presentado como una atracción única digna de ser visitada, los comunicadores se muestran convencidos que la gente encontrará en el parque un lugar para el entretenimiento y la diversión.	28
Los fundadores y los valores clave de la organización	28
Los Valores	29
La Misión	31
La Visión	32
Imágenes del estudio de campo: Una Imagen vale más que mil palabras	33
Valor agregado: La fundación	37
<i>Test de Rob Goffe y Gareth Jones</i>	41
<i>Hechos que afirma que la cultura es un elemento positivo dentro de la organización</i>	43
<i>Conclusión</i>	45
<i>Anexo</i>	46
<i>Bibliografía</i>	56

Introducción

En el presente la cultura de las organizaciones, es vital para el desarrollo y crecimiento de las mismas. La cultura es un indicador de la manera de proceder en la organización. También indica el perfil de los empleados y delimita la proyección que tiene la empresa de su propio futuro.

En el siguiente trabajo se describirá los elementos que según el criterio de varios autores de renombre, componen la cultura de una organización. La cultura refleja infinidad de conceptos que pueden ser descriptos. Se tomara los que se concederán esenciales y se describirán los mismos dentro de la organización Mundo Marino SA. A partir de la clasificación según Rob Goffee y Gareth Jones tomando como variables a medir la comunicación, el espacio físico, el tiempo y la identidad. Los autores se basan en los conceptos de solidaridad y sociabilidad. Estos test de clasificación se adjuntan al test de los mismos autores que evalúan si la cultura es un elemento negativo o positivo para la gestión.

Cultura en las organizaciones

Cultura y comunicación

Según el autor Ronald B. Adler “cultura es el conjunto aprendido de interpretaciones compartidas sobre creencias, valores y normas que afectan el comportamiento de un grupo de personas. Es importante entender que es aprendida y no innata.”¹

Para el autor las normas y valores que nos enseñan para ser parte de un grupo son las variables que conforman la cultura.

En el artículo “La reputación empresarial como intangible estratégico” los autores expresan el vínculo entre comunicación y cultura: “Vivimos en una sociedad en la que la comunicación, la facilidad de acceso a la información, así como su inmediatez y su creciente complejidad, constituyen una de las principales señas de identidad”²

Es importante tomar a la cultura como medio para la comunicación, o bien como comunicación propiamente dicha. En el mismo libro de Adler, menciona a Eduard Hall, famoso antropólogo que afirmaba “cultura es comunicación y comunicación es cultura”. Es por ello, que al ser la cultura una herramienta de comunicación. En este trabajo se decidió abordar las variables que conforman la cultura, según diferentes autores y luego monitorear las mismas en un campo de estudio. De hecho las herramientas que constituyen la cultura forman parte del mensaje que da la organización a proveedores, clientes y empleados.

Cultura organizacional

Para Ronald B. Adler hasta las personas de orígenes personales idénticos pueden estar enmarcadas en diferentes culturas dependiendo de las organizaciones en las cuales trabajan. El mismo autor da una noción de cultura organizacional y plantea:” Los científicos sociales usan el nombre de cultura organizacional para referirse a esta idea, esto es, conjunto de reglas relativamente estables que se comparte sobre como comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante.”³

Es decir, Adler plantea en el concepto de cultura, como son y se hacen las cosas en una organización. La cultura es su forma de ser.

El autor agrega: “Al igual que las personalidades humanas, las culturas organizacionales que atraen a un tipo de personas, repelen a otras. Mucha gente aborrece las burocracias, con sus jerarquías laborales claramente definidas y sus pesadas reglas, otras se sienten muy cómodas en ese contexto. Algunas personas adoran la desorganización caótica y el cambio constante que suele caracterizar a las empresas de campos nacientes, otras se sienten como en casa en compañías que tiene puestos claramente definidos.”⁴

¹ Ronald B. Adler (2005).Comunicación organizacional. 8va edición. México: Mc Graw Hill.

² Plan de comunicación. Jorge Segrelles y José María García Perrote. (2005) “La reputación empresarial como intangible”.47, 54.

³Ronald B. Adler (2005).Comunicación organizacional. 8va edición. México: Mc Graw Hill.

⁴ Ronald B. Adler (2005).Comunicación organizacional. 8va edición. México: Mc Graw Hill.

El perfil de los empleados sin duda nos da la pauta de los principales rasgos culturales, ya que seguramente en los procesos de selección de personal se escoja justamente a personas que compatibilicen con el tipo de cultura de la organización. Hay organizaciones que son de tono familiar y hay otras que son muy formales, cada empleado que pertenezca a un tipo de organización o al otro esta escogiendo su modo de vida. Este concepto será abordado luego en el trabajo de campo.

El autor del libro comunicación organizacional también señala que las culturas no solo se manifiesta en grandes compañías. Toda organización tiene su propia forma hacer negocios.

La cultura puede verse reflejada no solo a través de un sistema sino en cantidad de actitudes que hacen a la empresa. Un ejemplo de ello son las compañías con una determinada posición ética.

Para Jorge Segrelles y José María García Perrote la base principal de la cultura la conforma el núcleo de valores y principios compartidos por el equipo directivo y el conjunto del personal y que determinan la actitud y el comportamiento que se transite al exterior. Dichos valores representan el Credo de la compañía.

“La percepción del compromiso de la compañía con respecto a los clientes, los accionistas, la comunidad y el entorno social, determina su credibilidad, factor básico para la configuración de una imagen de prestigio como creadora de reputación para la compañía .La reputación se basa en percepciones de su imagen en términos de reacción afectiva para sus clientes, accionistas o empleados.”⁵

Los autores expresan claramente que la cultura, el credo de valores que lleva adelante la empresa será comunicada a través de su imagen a empleados, clientes proveedores y toda persona que se vincule de alguna u otra forma con la organización.

Volviendo a la definición de cultura organizacional, otro autor que ilustra este concepto es Stephen Robbins en su obra *Comportamiento organizacional*: “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras.”⁶

El autor también indica que al examinar con mayor detalle este sistema de significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora.

El autor destaca siete características primarias que captan la esencia de la cultura de la organización:

- Innovación y toma de decisiones.
- Atención al detalle, a la precisión, análisis.
- Orientación a resultados. Enfoque el fin, sin poner atención a como lo logro al resultado.
- Orientación hacia las personas miembros de la empresa.
- Orientación al equipo.
- Energía. Proactividad.

⁵ Plan de comunicación. Jorge Segrelles y José María García Perrote. (2005) “La reputación empresarial como intangible”.47, 54.

⁶ Stephen Robbins. *Comportamiento organizacional.: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall, 1999.

- Estabilidad. El estatus quo, vs el crecimiento.

Si se evalúan estas siete características se tendrá un panorama de la forma en que se hacen las cosas y de la manera en que se supone deben comportarse los miembros de la organización.

“La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, sin importar si les gusta o no.”⁷

Se trata de un término descriptivo. Concluye Robbins, y en el trabajo se tomara este tipo de variable, ya que se comparte la idea con el autor de que las evaluaciones deben hacerse sobre la satisfacción de los empleados y que solo la cultura puede describirse por ser la misma muy dinámica y para cada empresa hay un tipo de cultura, si se vuelve a el concepto original de cultura...la personalidad no se puede evaluar aunque si se puede describir. De esta manera descriptiva se realizara el monitoreo en el marco metodológico.

Si bien las culturas son dinámicas, hay determinados puntos que difícilmente cambien, Robbins los explica de la siguiente manera:

- Cultura dominante:
Expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional, nos referimos a su cultura dominante. Esta macrovisión de la cultura es la que le da a una organización su personalidad distintiva.
- Las subculturas:
Tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros enfrentan. Es probable que estas subculturas se definan por designaciones de departamento y por separación geográfica. Incluirá los valores centrales de la cultura dominante, más los valores adicionales específicos de los miembros del área específica. De igual manera una oficina o una unidad de la organización podrá adquirir una personalidad diferente. Así mismo los valores centrales se mantienen en esencia, pero se modifican para reflejar la situación distintiva de la unidad separada.

Se concluye, si las organizaciones no tienen una cultura dominante y no hay un punto en común, las subculturas seguramente desconecten los canales de comunicación e interacción y se produzca una disgregación dentro de la organización. Por tanto la misión de la misma dejara de existir para transformarse en los objetivos de cada área. Es común escuchar en empresas con este tipo de problemas donde cada departamento piensa y actúa por sí mismo, la frase en la sala de reuniones:” Sálvese quien pueda”.

⁷ Stephen Robbins. Comportamiento organizacional.: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall, 1999.

Robbins también califica a las culturas entre:

- **Cultura fuerte:**
Se sostiene con intensidad y se comparten ampliamente los valores de la organización. Mientras más miembros acepten los valores centrales y mayor sea su compromiso con esos valores, mas fuerte será la cultura.
En consistencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que el alto grado en que se comparte y la intensidad crean un clima interno de alto control de comportamiento. Este tipo de cultura fuerte genera una menor rotación de los empleados. Demuestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de que representa la organización. Tal unanimidad de propósito propicia la cohesión, la lealtad y el compromiso de las organizaciones. A su vez contribuyen a la propensión del empleado a no dejar la organización. Una cultura fuerte puede actuar como sustituto de la formalización.
- **Cultura débil:** Obviamente la cultura débil es el contrapunto de la cultura fuerte, volviéndose al sálvese quien pueda, empresas de alta rotación de sus empleados, y falta de valores y misión en la organización.

En este trabajo se coincide con los términos y calificaciones de Stephen Robbins. También se toma su explicación en su obra *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones para entender la creación y el sostenimiento de la cultura*.

“Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que ha tenido con esas empresas. Esto nos lleva a la última fuente de la cultura de la organización: sus fundadores. Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de la organización. Tienen una visión de cómo debería ser la organización. No están restringidos por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.”⁸

La cultura es dinámica pero la cultura fuerte los puntos determinantes deben permanecer a lo largo del tiempo para sostener el objetivo de la organización, dichos valores son el credo de la empresa y constituyen un lineamiento fundamental para saber que conductas tomar dentro de la organización. Si la cultura es dinámica, pero hay que sostener sus valores, se debe hallar una serie de puntos para sostener de manera vital los valores centrales. Según Stephen Robbins, estos tres puntos son los que logran sostener viva la cultura son:

La selección:

⁸ Stephen Robbins. *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall, 1999.

La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, las habilidades y las destrezas para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización. Este intento de asegurar un acoplamiento adecuado, ya sea apropiado o inadvertidamente, dará como resultado la contratación de personas que tienen valores que en esencia son consistentes con aquellos de la organización o cuando menos con una buena parte de sus valores. El proceso de selección proporciona información a los candidatos acerca de la organización y si ellos perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, pueden eliminarse ellos mismos del grupo de solicitantes. La selección mantiene la cultura de la organización al eliminar los candidatos que pudieran atacar sus valores centrales.

La alta gerencia:

Las acciones de la alta gerencia también tienen un gran impacto en la cultura de la organización. Con lo que dicen y con su forma de comportarse los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización, por ejemplo, si tomar riesgos es deseable, el grado de libertad de los subordinados, la vestimenta apropiada, cuáles serán las recompensas y motivos de ascenso.

Sociabilización:

Sin importar cuán bien se haga el reclutamiento y la selección del personal, los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la organización. Tal vez sea más importante que al no estar familiarizados con la cultura de la organización, lleguen a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidas. La organización por tanto querrá ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura, este proceso recibe el nombre de sociabilización.

Esta clasificación de Robbins refuerza la cultura, estandarizando los procesos para que todos tengan vivencias familiares, premiando a los que refuerzan la cultura de la organización y expulsando a los que pueden amenazarla.

Para Robbins hay elementos determinantes que indican cómo aprender la cultura:

- Las Historias y anécdotas, relatos que circulen en la organización. Estas historias se instalan en el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.
- Los rituales, secuencias repetitivas de actividades que refuerzan los valores clave de la organización. Que es importante y que no lo es.
- Símbolos materiales, los espacios físicos, la manera en la que ellos se distribuyen, etc.
- El lenguaje, en muchas organizaciones se utiliza el lenguaje como forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje los miembros aceptan esta cultura y colaboran para preservarla.

Si bien todos estos elementos conforman la cultura, tomaremos las características claves que se deberán analizar luego en lo práctico:

1. Quien es la empresa.
2. Su misión, razón de ser.
3. Su visión, a donde quiere llegar, proyección a futuro de ella misma.
4. Los valores, claves para el comportamiento externo e interno de la empresa. Guías de conducta.

Estas características pertenecen a escritos, clasificaciones y teorías de diferentes autores. De estas características clave luego se realizara un monitoreo en Mundo Marino. No se descarta lo dicho hasta aquí en las clasificaciones en cuanto a cultura, de hecho todos los conceptos están interrelacionados y ninguno de ellos descarta o invalida al otro, por el contrario se complementan.

¿Quienes somos?

Según el autor Karl Albrecht en su libro “La Misión de la empresa” para saber quienes somos en la empresa y cual es nuestra razón de ser primeramente debemos realizar una *historizacion*. Para Albrecht el proceso de historizacion es “examinar la historia de una empresa para establecer una perspectiva que permita considerar sus posibilidades de éxito en el futuro”.⁹

En otras palabras se puede decir que el autor pretende describir el camino que recorrió la empresa para comprender el presente de la misma.

Según el autor este tipo de procesos nos indica el punto de partida en común y nos da un sentido compartido de la historia. A partir de ello se podrá comprender las singularidades de la empresa.

La *historizacion* no es más que la biografía de la empresa, en ella debe detallarse su historia para establecer las razones de ser en el presente. De allí nacerá el concepto de cultura desde la empresa. Para saber quienes somos debemos primeramente tener claro que camino recorrimos hasta el presente.

El autor agrega “Cuando la gente repasa su historia y asume de modo personal sus antecedentes, sus tradiciones y su impulso presente, queda en mejor posición para considerar con realismo sus posibilidades futuras”.

Según lo expuesto por el autor se considera que los puestos de mando de las organizaciones al conocer su historia tienen una visión mas objetiva de sus posibilidades y propósitos.

Primeramente el autor explica que la historizacion refleja los errores que tuvo la compañía. Según Karl Albrecht “la historizacion crea un punto de partida común y un

⁹ Karl Albrecht 1996. La misión de la empresa. España: Paidós.

sentido compartido de la historia, además de ayudar a los nuevos miembros del equipo de liderazgo a comprender algunas de las singularidades y pautas de la organización”.¹⁰ Al estudiar historia lo primero que nos menciona nuestro tutor es que el objetivo de la historia es establecer cuales fueron los errores del pasado para no cometerlos nuevamente en el futuro, es por ello que se coincide con el autor en creer que una biografía exhaustiva sobre los aciertos y virtudes de la organización, permite hacer una lectura mas clara de cómo la empresa llego a formar su identidad.

El autor también comenta, “Al reflejar el pasado de la organización y expresar con claridad las comprensiones que se desprenden de el, los ejecutivos quedan en condiciones de adquirir una perspectiva mas sana para pensar es sus oportunidades”.¹¹

Dicho de otra manera, al ver la historia de la organización es más simple realizar una estrategia y enfrentar el futuro. Igualmente debe tenerse en cuenta que siempre que nos encontramos frente el análisis de una situación del pasado, es importante contar como variable fundamental que el escenario es cambiante y competitivo y si bien la historizacion es vital para saber quienes somos, es solo un lineamiento que nos permitirá estar mejor posicionados. No debe caerse en el error de recurrir a una historizacion para tomar decisiones exactas sobre hechos similares pero en tiempos y escenarios diferentes.

El autor también sugiere que luego de la historizacion los directivos deben analizar que es lo que hacen bien, que es lo que hicieron mal, como piensa la empresa, que se recompensa y que se castiga.

Por otro lado, se toma el ejemplo de la consultora Materiabiz. En entrevista con el diario Clarín en su edición digital del 26-6-2006, la consultora habla sobre el existencialismo en las organizaciones y plantea que para analizar la estructura corporativa es necesario seguir una serie de pasos.

“Primero, hay que evaluar si la identidad corporativa sigue siendo válida en los tiempos que corren. ¿Cómo hacerlo? A través de una serie de preguntas existenciales: ¿De dónde venimos? ¿Adónde vamos? ¿Cómo nos distinguimos de nuestros competidores?

Lo que la consultora esta planteando es una serie de preguntas esenciales que hacen a la existencia de cualquier entidad, aquí es donde la consultora coincide con el concepto de Karl Albrecht. Tanto el autor como la consultora se plantean saber cual es la historia de la organización, para luego comprender hacia donde va la misma.

En la misma entrevista la consultora Materiabiz se pregunta: “¿Necesitamos redefinir nuestra identidad para continuar siendo exitosos en el futuro?”¹²

La pregunta traslada la historizacion y el que somos y a donde vamos a un cambio continuo para el cual se necesita dinamismo...el que somos cambia constantemente y es necesario hacer una lectura dinámica para notar los cambios en la identidad de la empresa.

¹⁰ Karl Albrecht 1996. La misión de la empresa. España: Paidós.

¹¹ Karl Albrecht 1996. La misión de la empresa. España: Paidós.

¹² Grupo Materiabiz (2006) Existencialismo corporativo: quiénes somos, qué queremos, por qué estamos aquí. Diario Clarín <http://www.clarin.com/diario/2006/06/26/conexiones/t-01222323.htm>

En la nota se concluye, “Lo realmente importante no es la identidad abstracta sino la manera en que ésta se plasma en los negocios y procesos corporativos.”¹³

La conclusión que hace la consultora es clara, a la hora de diagramar todos los conceptos expuestos anteriormente, lo ideal es luego tomarlo como herramienta para la gestión de la organización y no dejar dichos conceptos solo impresos en un manual.

El punto mencionado también lo plantea Karl Albrecht cuando habla de historización “no solo es la identificación, sino la identificación de lo que no se debe hacer”

Karl Albrecht, plantea para este tema dos variables claras, saber que hacemos y como pensamos.

El sabe que hacemos, positivamente y negativamente es esencial. El mismo autor explica “cada organización parece tener una capacidad primaria para hacer bien algunas cosas, pero sin duda no para hacer bien muchas”.¹⁴

Es por ello que coincidiendo con el autor, debemos identificar cuales son los puntos fuertes de la organización para corregir errores y optimizar lo positivo.

Lo mas importante para el autor y también se coincide con ello es que la revisión de la historia de la empresa permite ver si la organización, no sabe hacer bien justo aquello que es necesario para tener éxito. Considerando exitosa a una organización que cumple con su objetivo que le da razón de ser.

Además de saber sobre la historia de la organización y sobre que es lo que en ella se hace, es necesario saber como piensa dicha organización. Con respecto a este tema Karl Albrecht, habla de inteligencia colectiva, la cual esta compuesta por las mentalidades de los individuos que constituyen la organización. Los procesos de pensamiento, las tendencias, los modos de razonar y de resolver problemas...según el autor estas variables están claramente definidos. Albrecht afirma, “lo admitan o no sus lideres el hecho es que la mayoría de las organizaciones tienen muy definidos el si y el no en cuanto a lo que es pensable y a lo que es discutible.

Dicho de otra manera, toda organización tiene una manera de pensar colectiva y claramente el que no se encuentra dentro de este tipo de proceso de pensamiento queda en algún momento fuera de la organización.

Lo que el autor llama inteligencia colectiva es lo que formalmente se traslada a las “políticas” dentro de las empresas.

Para la consultora Graciela Filippi, en su seminario de Assessment Center dictado en mayo de 2009 por la Licenciada Silvana Caballero, las políticas de la empresa son las formas que debe respetar el empleado al ingresar, allí se le sugiere como debe comportarse y por lo tanto que lógica seguir dentro de la línea institucional. Puede ser políticas informales que se trasladen en el tiempo y estén fuertemente arraigadas en la cultura organizacional, o formales escritas en manuales de procesos o manuales de políticas.¹⁵

Debe considerarse dentro de este punto, que igualmente las virtudes del equipo radican en la habilidad de utilizar la inteligencia colectiva pero evaluando los estilos de pensamiento individuales.

Si bien Albrecht plantea que la población mayoritaria en los mandos de la organización tiene un sistema de clan donde cuanto mas individuos se sumen a una idea esta

¹³ Grupo Materiabiz (2006) Existencialismo corporativo: quiénes somos, qué queremos, por qué estamos aquí. Diario Clarín <http://www.clarin.com/diario/2006/06/26/conexiones/t-01222323.htm>

¹⁴ Karl Albrecht 1996. La misión de la empresa. España: Paidós.

¹⁵ Graciela Filippi. 2009 Innovación en Recursos Humanos. Assessment Center. 12, 14.

reinara...el ejemplo del autor es claro, “la gran mayoría de las organizaciones tienen culturas masculinas y los varones suelen ocupar los puestos superiores” y explica que según la doctora en psicología Deborah Tannen “por lo general a los hombres suele educárselos con el lenguaje y las metáforas del deporte la guerra y la conquista sexual en cambio las mujeres suelen valorar más la dinámica personal, las relaciones humanas y un sentido de causa común”.¹⁶

En definitiva, el autor sugiere que se estimularan más algunos procesos de pensamientos que otros. Tómese como ejemplo para entender lo explicado por Deborah Tannen, si en una organización hay mayoritariamente ingenieros, la mentalidad corporativa será muy diferente de aquella organización que esta compuesta por diseñadoras de modas.

Con lo dicho se quiere destacar que un componente esencial en el *quien es* la organización son los rasgos de la población de la misma, en cuanto a raza, nacionalidad, edad promedio, si esta compuesta en su mayoría por hombres o por mujeres y a que tipo de nivel intelectual y social pertenecen.

Si bien estas variables pueden o no influir y además son sumamente dinámicas, quedan enmarcadas en el día a día y luego componen la historización que es el camino que recorre la organización para llegar a ser quien es.

Cuando se quiere saber quien es alguien, lo primero que se hace es acudir a su historia. Lo mismo se traslada a las organizaciones.

La misión de la empresa

“La cultura de la empresa esta relacionada estrechamente con la misión, que se identifica con lo que la organización es, su razón de ser y la contribución que puede hacer a la sociedad en que actúa. Por lo tanto, la misión de la empresa relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de su actuación.”¹⁷

Para los autores Alberto M Ballve y Patricia Debeljuh la misión de una organización es el “objetivo supremo y permanente”. Tal es así que en su obra *Misión y Valores*, expresan que “la misión de una compañía es nada más y nada menos que su razón de ser”¹⁸.

Trasladando lo expresado por los autores a lo individual para hacer más fácil su comprensión, podemos decir que cuando una persona habla de su razón de ser, habla de su objetivo en la vida, de aquello para lo cual trabaja, se capacita. Lo mismo para la organización...su razón de ser es por tanto su misión.

La misión de la empresa, impregnada de sus principios culturales y consecuencia de ellos conforma su propia identidad y es el punto de partida para todas las actividades de la empresa.

“La empresa tiene también como organización humana una misión interna que cumplir hacia sus empleados y una responsabilidad hacia el resto de la sociedad”.¹⁹

La misión, es la manera de llevar a cabo los objetivos de la empresa y como sobrellevar los retos.

¹⁶ Karl Albrecht 1996. *La misión de la empresa*. España: Paidós.

¹⁷ Luis Ángel de la Tajada. (1994) *La identidad corporativa*.62.

¹⁸ Alberto Balve y Patricia Debeljuh.(2006) *Misión y Valores*. Argentina: Planeta.

¹⁹ Alberto Balve y Patricia Debeljuh. *Misión y Valores*. Grupo editorial Planeta Gestión 2000, 2006.

No solo la organización deberá seguir su razón de ser en cuanto a su productividad económica, sino también a su deber social. Estas dos variables están interrelacionadas y forman parte en igual prioridad del objetivo primero de la organización.

“La actividad empresarial basada en una sólida misión no se opone a la consecución del beneficio económico sino que lo potencia proporcionando a la organización mayor estabilidad y por ende mas confianza y permanencia en el mercado.”²⁰

Es por ello que una empresa que se mantiene por medio de una misión clara y firme y verdadera mantiene su éxito independientemente a que el entorno cambie.

En su obra. Alberto Balve y Patricia Debeljuh, nombran a Collins y Porras asiendo mención a sus palabras “las verdaderas grandes empresas entienden la diferencia entre lo que nunca debería cambiar y lo que debe estar abierto al cambio, entre lo que es genuinamente sagrado y lo que no es. Esta capacidad especial para manejar la continuidad y el cambio se encuentra relacionada con la habilidad de desarrollar la misión.”

Para Alberto Balve y Patricia Debeljuh hay una misión externa y una misión interna.

“La misión externa caracteriza, genera identidad, define el carácter perdurable de una organización. Es el objetivo supremo y permanente que señala la contribución de la empresa a la comunidad para poder generar riqueza. Es una percepción clara y compartida que explica el porque y para que la empresa, al definir el propósito concreto que le permite a una organización perdurar en el tiempo con sus productos y servicios.”²¹

En pocas palabras afirman que la misión externa de una compañía es el aporte que brinda la misma a la sociedad. Las soluciones y contribuciones que otorga al entorno en el cual se desarrolla.

“La declaración de la misión puede diferenciar a una persona de sus empresa de sus competidores, siempre y cuando clarifique su identidad, sea incorporada por las personas y sirva como punto de unión entre ellas”.²²

Las personas que componen la compañía tienen objetivos individuales que son los que los llevan a formar parte de la organización. Estos objetivos individuales guiados por un objetivo idéntico llevan a obrar en común hacia un mismo fin. Es allí, donde se produce una sinergia que impulsa a todos los individuos de la empresa a formar parte de un equipo con un objetivo primero y específico.

Los autores Alberto Balve y Patricia Debeljuh coinciden también en que los que dan prioridad a una misión generan conductas que potencian los esfuerzos de todos los integrantes de una empresa, logrando mejores resultados. En su obra aseguran que la misión externa puede ser vista como el *alma* de la organización, en la cual se sintetizan las motivaciones ideales que impulsan a los individuos que trabajan en ella.

También describen una misión interna y el sentido de definir ambas.

²⁰ Alberto Balve y Patricia Debeljuh.(2006) Misión y Valores. Argentina: Planeta.

²¹ Alberto Balve y Patricia Debeljuh.(2006) Misión y Valores. Argentina: Planeta.

²² Alberto Balve y Patricia Debeljuh.(2006) Misión y Valores. Argentina: Planeta.

“Así como la empresa tiene una misión externa, también tiene una misión interna que cumplir. Esta representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer en los participantes de la organización en cuanto son productores, es decir, en cuanto sus acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para el logro de los propósitos de la organización. Como productores se entiende no solo a los empleados sino también a los proveedores y a otros actores claves que participan en la producción”²³

En otras palabras, el fin social, debe ser para los integrantes de la organización, un fin común y ser percibido por todos. Así podrán realizar su aporte.

“Aunque ello no sea claramente percibido por todos el bien común es uno de los fines que tienen las personas singulares al integrar cualquier grupo social, de aquí se deriva la necesidad de mostrar aquel fin a las personas para que cooperen en su realización, por que es esa búsqueda conjunta lo que es verdaderamente común en los miembros de la empresa. Esto implica la necesidad de comunicar y transmitir bien a toda la organización la misión externa de la compañía, para que cada uno la interiorice y la haga propia en cada una de sus decisiones. Mas aun, uno de los aspectos de la misión interna es que cada persona perciba su propio bien detrás de la misión externa.”²⁴

Al momento, las palabras de Alberto Balve y Patricia Debeljuh, se encuentran en boga en los trabajos de consultoría, ya que es un esfuerzo enorme lograr que los individuos interioricen la misión externa, pero cuando esto se logra y se crea una misión interna, de manera casi mecánica, las personas se motivan y se entusiasman...hay frases típicas que se utilizan en estos tiempos para este tipo de comportamiento, el ser parte del equipo, parte del plan, ponerse la camiseta, ir por mas...son palabras que habitualmente repetimos pero si están referidas a una verdadera misión interna y la camiseta se encuentra oportunamente puesta, entonces se genera en el individuo un sentido de pertenencia al grupo que crea un gran valor agregado a su trabajo diario.

“Solo bajo esta perspectiva se puede entender el compromiso que una persona esta en condiciones de asumir de cara a una empresa. En efecto, este compromiso fundado en motivos trascendentes da lugar a vínculos de lealtad y de identificación, que implican una relación distinta con la organización, mas profunda y estable que la derivada de un simple calculo de intercambios monetarios.”²⁵

Este concepto de misión, relacionado directamente con un fin idéntico a todos los empleados y el compromiso que genera en estos será tratado en el campo de estudio.

En una nota para el diario La Nación en su edición del 19/11/2009, Alvaro Vigliola, presidente y fundador de Buxis, habla sobre la cultura y deja plasmado el planteo que se realiza anteriormente con respecto a la misión interna:

“Todos tenemos nuestra forma de ser, una escala de valores, principios, un parámetro de lo que es correcto y lo que es incorrecto. Te sentís cómodo cuando hay un contexto que te contiene y sentís que esos valores producen una identidad. Estableces una cultura en el nivel de la Argentina, del porteño, en el club, por ejemplo. En lo empresarial es lo

²³ Alberto Balve y Patricia Debeljuh.(2006) Misión y Valores.Argentina: Planeta.

²⁴ Alberto Balve y Patricia Debeljuh.(2006) Misión y Valores.Argentina: Planeta.

²⁵ Alberto Balve y Patricia Debeljuh.(2006) Misión y Valores.Argentina: Planeta.

mismo, cuando la cultura está formada y se transmite hacia afuera funciona como un atractivo para la gente. Cuando no está definida, o desde arriba no está clara, comienzan a generarse subculturas y ninguna estrategia en la organización es ejecutable. Se crean conflictos.”²⁶

A través de cómo trasladar la misión a un enunciado Karl Albrecht, nos permite entender que entiende por misión de la empresa.

“*Enunciado de la misión.* Es un enunciado simple y preciso, del modo como la empresa debe hacer negocios. Define a sus clientes, la premisa de valor que les ofrece y cualquier medio especial que se utilizara en la creación de un valor para que el cliente que obtenga y conserve su interés”²⁷.

Karl Albrecht, sintetiza los puntos relevantes a tener en cuenta al momento de formalizar la misión, habla de que manera la empresa debe llevar a cabo su objetivo principal y cuales serán los valores que obtenga el cliente a través de este servicio.

La Visión

“Para tener una actitud proactiva en la vida, es fundamental tener una visión y fijar objetivos coherentes con esa visión. Sin una visión, es imposible decidir racionalmente todos los caminos dan lo mismo, ya que no hay ninguna meta que alcanzar. Sin una visión uno queda a la deriva y termina reaccionando momento a momento como un animal: busca el placer inmediato y evita las dificultades. Los animales no tienen noción de futuro, por eso sus reacciones instantáneas están guiadas por el instinto. El ser humano, en cambio, tiene la capacidad de imaginarse futuros posibles. Esa conciencia le permite evaluar situaciones y las consecuencias de sus actos con un horizonte mucho mayor. Sin embargo es imposible evaluar sin algún criterio de preferencia. Para Juzgar que una cosa es mejor que otra, es necesario que quien juzga aplique criterio, de dichos criterios se desprende la visión.”²⁸

El mismo autor luego nos explica de manera muy practica el concepto de visión, el dice que un mapa tiene sentido cuando sabemos a dónde se quiere llegar, la visión le da el sentido, establece que es lo que está cerca y que es lo que está lejos.

Fijar una visión es en teórica ser lo que esa empresa quiere ser en el futuro. En la parte práctica trasladaremos este concepto a que quiere ser Mundo Marino en el futuro.

El compromiso con la visión es la clara motivación hacia la meta y mediante la misma sabemos si esa meta es cercana o lejana.

“A nivel colectivo, una visión esta compartida es absolutamente vital. Como dice el proverbio bíblico: sin visión la gente perece, afirmamos que sin una visión la compañía perece.”²⁹

Solo basta con pensar que haría un equipo de futbol sin una visión de lo que se quiere lograr por parte de su equipo técnico. El director técnico debe saber exactamente a

²⁶ Javier Blanco Toledo. Diario La Nación.19-11-2009. “Lo único que no compras es a la gente”.
http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=980121.

²⁷ Karl Albrecht 1996. La misión de la empresa. España: Paidós.

²⁸ Metamanagement. Fredy Kofman .Buenos Aires. Editorial. Granica.

²⁹ Metamanagement. Fredy Kofman .Buenos Aires.Editorial Granica.

donde se quiere llegar y que optimizar o cambiar para lograrlo, sin ello el capital humano de parte de los jugadores podrá ser el más talentoso del planeta pero irremediamente no serán los mejores por no estar alineados bajo una visión y una misión.

Lo mismo sucede con la dirección de una organización, los individuos que integran la misma deben estar alineados bajo estos conceptos por que la visión es la parte del plan que da sentido al objetivo y sin objetivo no se puede llegar a ningún lado...pues no sabemos a qué lado queremos llegar... ¡justamente!

Fredy Kofman menciona:

Cuando la dirección se pregunta por su visión debe asumir el siguiente cuestionario:

- ¿Cuál es la visión? El estado futuro que este equipo aspira crear.
- ¿Cuál es la misión principal? El propósito que da sentido a este equipo.
- ¿Cuáles son los tres valores fundamentales que deberían organizar el comportamiento de este equipo?
- ¿Cuál es la estrategia mediante la cual este equipo cumple su misión. Apuntando a su misión en cuanto a los valores.
- ¿Cuáles son los objetivos intermedios, cuantificables, las metas específicas que el equipo debería alcanzar a corto plazo.

Las respuestas a estas preguntas son una guía y un disparador para todas las conductas que se implementen en la organización. En esas respuestas queda asentado, que hay que hacer, como y para qué. Si cada miembro del equipo realizara este cuestionario de manera individual se podrían dar dos variantes, en primer lugar podrían contestar todos de manera homogénea, esto demostraría a las claras que el objetivo está claro y que están alineados a una visión y misión concretas, pero si por el contrario las respuestas fueran diversas estaríamos en presencia de una organización “sin un camino marcado en el mapa”, en ese “mapa” no hay punto de partida, ni llegada, no sabemos la distancia, ni quien está dentro del grupo de exploradores.

Por último, para cerrar este concepto se mencionara autores de renombre que han hecho de la visión un concepto conocido. Tanto Peter Senge en su libro *La quinta disciplina en la práctica* como Collins y Porras en *Empresas que perduran*, llegan a la misma conclusión las compañías tienen una clara incompetencia al momento de confeccionar la visión, hay un desfase entre la información para armar la visión y el resultado que se espera a futuro de la organización. Es por ello que Peter Senge plantea que la visión aun es un término poco habitual. Pero en ambos libros afirman que las empresas visionarias, alcanzan sus resultados de manera exitosa y perduran a largo plazo.

Los Valores

Para los autores Alberto Balve y Patricia Debeljuh los valores son guías para la acción que reciben un lugar destacado dentro de las empresas por que por medio de ellos al pregonarlos, están otorgando la imagen de su empresa. De esta manera muestran sus atributos y logran que sean valorados a partir de su reconocimiento. También indican que los valores son parte del éxito y que hay muchas empresas que si bien sus valores están definidos no logran llevarlos a la practica, ya sea por que no tienen la voluntad de

hacerlo y los valores son una clara estrategia para su imagen o por incapacidad de llevarlos a la práctica de la mano de la gestión que realizan.

Los autores explican “con frecuencia se llama valor a algo que no lo es o es subjetivo, por lo cual pone en juego otra realidad más profunda. Otras veces no es un real factor crítico de éxito para dicha empresa por que no está suficientemente vivido o asumido en la toma de decisiones.”³⁰

Según Alberto Balve y Patricia Debeljuh para realizar un estudio sobre valores en una organización debe tenerse en primer lugar una definición clara de lo que son los valores “una aproximación a su definición sirve para poder delimitar después las características que deben tener esas realidades porque se proponen defender y fomentar con determinadas actuaciones. Por último, será preciso como se realiza la promoción de valores en la empresa y como se desarrollan en diferentes planes y políticas.”³¹

En el libro “Comportamiento organizacional” de Stephen Robbins otorga un claro concepto de lo que se entiende por valores en el ámbito de una entidad. Para el autor “los valores representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o a una finalidad de existencia converso”.

A pesar de que sus palabras sugieren un término complejo, no hacen más que afirmar que son un elemento de juicio y que logran formar el criterio para que los individuos comprendan que es lo bueno y que es lo malo, o dicho de otra forma que conductas son positivas, constructivas y que conductas son negativas y destructivas.

El autor agrega variables interesantes al concepto. Indica que “los valores tienen tanto atributos de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece si es importante o no. El atributo de la intensidad específica cuán importante es. Cuando calificamos en términos de intensidad obtenemos la escala de valores de una persona. El sistema se identifica con la importancia relativa que asignamos a los valores como libertad, obediencia, igualdad”³²

“Los valores constituyen la base para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y por que influyen en nuestras percepciones. Los valores influyen en el comportamiento”.³³

Es decir, los valores nos marcan el tipo de conductas a seguir y la calificación que tiene el realizar cada una de ellas. En otros términos nos marca que debemos hacer y que no. Es una suerte de **credo** al cual debo seguir, seguir para identificarme con el ámbito laboral y para relacionarme con mis pares de la manera preestablecida por los directivos. Nos marca que es correcto y que no lo es. En su libro el autor agrega que una porción de nuestro sistema de valores es genética pura y el resto se le atribuye a

³⁰ Alberto Balve y Patricia Debeljuh.(2006) Misión y Valores. Argentina: Planeta.

³¹ Alberto Balve y Patricia Debeljuh.(2006) Misión y Valores. Argentina: Planeta.

³² Stephen Robbins. Comportamiento organizacional.: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall, 1999.

³³ Stephen Robbins. Comportamiento organizacional.: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall, 1999.

factores como la cultura nacional, la enseñanza de los padres, maestros, amigos e influencias ambientales.

Es indudable que todos estos elementos unidos determinan nuestra escala de valores. Cuando una conducta es errada se suele otorgar la responsabilidad a un solo factor por el cual la persona se desenvuelve de esa manera. Por el contrario ese factor es tan solo un elemento que conlleva a ese tipo de conducta. Lo mismo sucede en las empresas. Cuando una consultora es contratada la mayoría de los directivos creen que les traerán una solución mágica por la cual al cambiar un eslabón de la cadena pueda cambiarse el rumbo de su compañía, por el contrario como se vio anteriormente las conductas dentro de las organizaciones se dan a partir de un todo...se tomara para este trabajo como variables esenciales para la escala de valores (que deviene en las conductas grupales e individuales de toda la organización):

- La Historización: para así comprender quienes somos.
- La misión.
- La visión.

Estos conceptos están interconectados a la idea de valores, si se vuelve al ejemplo de una persona, comprendemos su personalidad a través de quien es, su escala de valores y sus objetivos de vida. Por tanto, así como la educación y la genética van de la mano, los valores se ven claramente influenciados por quien es la organización y cuales son sus objetivos.

Los valores pueden ser externos o internos, los valores externos explican Alberto Balve y Patricia Debeljuh son aquellos que una empresa difunde en la sociedad a través de los productos, sus acciones y decisiones. Estos se expresan a través de su comunicación formal, informal, visual y mediante la calidad de su mensaje.

El valor externo plantea el ¿para qué? La organización debe delimitar estos valores externos y ver como estos se incorporan a la toma de decisiones y a la gestión cotidiana. Los valores internos lejos de contraponerse a los primeros son prácticamente lo mismo cuando están integrados y alineados con la misión. Según explican Alberto Balve y Patricia Debeljuh son los que se desarrollan para el sistema de proveedores.

El autor Stephen Robbins agrega otra variante mas para completar el concepto “es interesante que los valores sean relativamente estables y duraderos” solo se producen cambios en los sistemas de valores cuando la persona o la organización esta en crisis y cuestiona sus valores. Stephen Robbins, también plantea que no hay escala de grises...sobre todo en los valores derivados de la genética, el actuar es bueno o malo, las cosas son blancas o negras.

“Después de todo, los gerentes informan en forma consistente que las acciones de sus jefes son el factor mas importante que influye en el comportamiento ético en sus organizaciones. Dado este hecho, los valores de aquellos en las gerencias medias y superior deberían tener una carga significativa en el clima ético de la organización.

El potencial de buenas noticias en este análisis es, que quienes recién ingresan a la fuerza laboral y los futuros gerentes parecen estar menos centrados en ellos mismos. Ya que su lealtad es hacia las relaciones, tiende más a considerar las implicaciones éticas de sus acciones sobre los demás alrededor de ellos.

A futuro se podrá observar un incremento de los estándares éticos dado por un cambio en la escala de valores dentro de los rangos gerenciales.”³⁴

Pero volviendo a las definiciones para tener una idea más global del concepto “valores” se puede volver sobre las palabras de Alberto Balve y Patricia Debeljuh:”Los valores son bienes sociales intangibles que la empresa se propone desarrollar y defender, como guías de actuación para alcanzar su misión. Sirven de base para conformar la cultura corporativa. Si la empresa quiere cumplir su misión externa, tiene que transmitir valores a través de sus productos, acciones y actitudes. Será mas fácil que los clientes adquieran sus productos si ven que sus acciones están fundadas en valores.”³⁵

Los valores son entonces clave fundamental dentro de la cultura, se ven materializados en las conductas y estas conductas son valoradas y defendidas. El concepto de Alberto Balve y Patricia Debeljuh, es para este trabajo la teoría acertada para desarrollar en el marco metodológico.

“Los valores se caracterizan por valer por si mismos: lo demás vale por referencia a ellos. Las personas actúan según valores determinados que pueden ser muy variados y de alguna manera concretan la verdad y el bien y constituyen los fines naturales del hombre. Aunque en teoría se podrían definir cuales son esos valores, tanto las personas como las empresas tienen que elegir cuales serán aquellos que adoptaran como propios y la prioridad que le darán a cada uno al tomar decisiones.”³⁶

Por eso es tan importante preguntarse que valores conforman la organización y que relación tienen con la misión. Estos valores son los medios para lograr nuestro fin de allí la relación entre los valores y la misión. Los valores son la escala de criterios a tomar como medio para lograr nuestro objetivo: la misión de la organización. Cuando se plantea una misión dentro de la organización se esta planteando el ¿Qué hacer? , la visión es el enfoque a futuro que vemos de lo que logramos con la misión y con los valores se plantea el ¿Cómo hacerlo?

Es por ello, que los valores como va a ser alcanzada la misión y los productos y servicios de la organización deben forjarse alineados a estos valores.

Los valores de la organización son importantes en gran medida por la trascendencia que le da la sociedad: “pertenecen al ámbito del conocimiento y están orientados a la acción”³⁷ .Si bien son intangibles se ven materializados en nuestras conductas personales y también en las conductas de la organización.

La misión y la visión se apoyan en los valores pero estos tienen su origen en conductas amigables y repetitivas que desarrollan sus directivos y empleados, dichas conductas nacen de las virtudes de los líderes y luego del equipo. Las conductas, son formas de proceder en base a un sistema de valores difundidos, y los valores son la base para el desarrollo de las virtudes en el ámbito laboral. Es por ello que Alberto Balve y Patricia

³⁴ Stephen Robbins. Comportamiento organizacional.: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall, 1999.

³⁵ Alberto Balve y Patricia Debeljuh.(2006) Misión y Valores. Argentina: Planeta.

³⁶ Alberto Balve y Patricia Debeljuh.(2006) Misión y Valores. Argentina: Planeta.

³⁷ Alberto Balve y Patricia Debeljuh.(2006) Misión y Valores. Argentina: Planeta.

Debeljuh explican que: “El hombre se identifica parcialmente con los valores o que participa de algún modo de ellos cuando los realiza en su propio ser. Pues bien, hay algo en la estructura humana que sirve de medio para efectuar la realización de los valores. Es la virtud, que es una cualidad que se da en el hombre para realizar el valor y muestra que hay en él un proceso que hace pasar la adquisición del valor de la pura potencia al acto más consumado. Es también la que, por ser un hábito, conserva la capacidad de realizar el valor en los actos mismos del hombre”.³⁸

Todo el tiempo nos encontramos haciendo valoraciones sobre nuestra conducta y la de los demás. A partir de estas valoraciones tomamos decisiones de cómo actuar a futuro.

Para Alberto Balve y Patricia Debeljuh el proceso de concreción de la organización está compuesta por:

- La misión
- Acciones
- Conductas
- Virtudes
- Valores
- Creencias

La influencia de la cultura en la gestión: constructiva o destructiva

Esta es una pregunta que se desprende de la obra de Rob Goffee y Gareth Jones, *El carácter organizacional*, allí los autores se plantean como una cultura o puede crear o destruir negocios.

Magistralmente desarrollan 4 tipos de empresas, y así establecen una clasificación que luego deriva en una serie de tests por los cuales uno puede saber que tipo es la que se tiene enfrente. Las clasificaciones que los autores realizan abordan conceptos descriptivos y coinciden con lo ya expresado anteriormente, puede describirse la cultura en las empresas, incluso como manifiestan Rob Goffee y Gareth Jones puede clasificárselas en grupos para luego estandarizarlas y describir sus características esenciales. Pero no se puede evaluar a la cultura. De hecho por todo o visto es este trabajo cabe considerar que toda cultura tiene su lado positivo y su lado negativo, depende a que esté destinada la organización y si estos elementos son en su mayoría favorables o perjudiciales.

“Nuestro trabajo proporciona un marco comprensible y funcional mediante el que podrán entender la cultura y una herramienta para ayudarles a determinar cuál de las cuatro formas culturales básicas predominan en su organización: en red, mercenaria, fragmentada o comunal. Nuestro marco de trabajo emplea dos conceptos sociológicos bien establecidos, la sociabilidad y la solidaridad, que describen dos clases generales de

³⁸ Alberto Balve y Patricia Debeljuh.(2006) Misión y Valores. Argentina: Planeta.

relaciones humanas existentes, situándolas una contra la otra. El resultado es algo que denominamos el cubo de la doble S que contiene los cuatro tipos de cultura y las contrapartidas negativas de esas culturas (culturas que entorpecen la empresa).³⁹

A continuación se ilustrara un cuadro diseñado por en Rob Goffee y Gareth Jones en el cual se explica la clasificación de la doble S.

Antes de ello, vale aclarar que la S que corresponde a sociabilidad toma este concepto como la amigabilidad entre los miembros de la organización. "Las personas suelen mostrarse amables con los otros porque quieren, es decir, no hay obligaciones, ni tratos para que esto sea así. Las relaciones con alta sociabilidad tienen valor en sí mismas. La sociabilidad florece entre personas que comparten valores similares, ideas, historias personales, actitudes e intereses comunes."⁴⁰

Los autores también agregan a este concepto "la mayoría de los empleados están de acuerdo en que trabajar en un entorno laboral agradable es un placer, lo que estimula la moral y el espíritu de equipo. La sociabilidad sana también crea un entorno en el que las personas están más dispuestas a dar en sus trabajos más de lo que se les exige formalmente. Trabajan más duro de lo que es técnicamente necesario para ayudar a sus colegas-esto es su comunidad- a tener éxito."⁴¹

El lado oscuro de la sociabilidad es cuando se forman camarillas y redes informales que pueden socavar los procesos establecidos en las organizaciones.

El otro concepto que explican los autores es el de solidaridad: "en contraste con la sociabilidad, la solidaridad esta mas basada en la mente que en el corazón. Las relaciones de solidaridad están basadas en tareas comunes, intereses mutuos y objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician a todas las partes involucradas, se gusten personalmente o no este ellas. Los miembros de estos grupos tal vez no se caigan bien personalmente entre ellos, pero esto no entorpece en absoluto su labro cuando trabajan juntos."⁴²

También la solidaridad tiene su lado negativo, "algunas personas de hecho, muchas personas, disfrutan trabajando en entornos de gran claridad les gusta-necesitan-conocer los objetivos de su empresa. El método acordado para alcanzarlos y que comportamientos profesionales serán premiados. Así, demasiado énfasis en los objetivos y requerimientos del grupo pueden ser dañinos u opresivos para aquellos individuos que estén en medio. Las organizaciones pueden tener en ocasiones la misma actitud de hacer-o-morir."⁴³ Esto es sumamente perjudicial.

³⁹ Rob Goffee y Gareth Jones.1998.El carácter de la organización. España. Granica

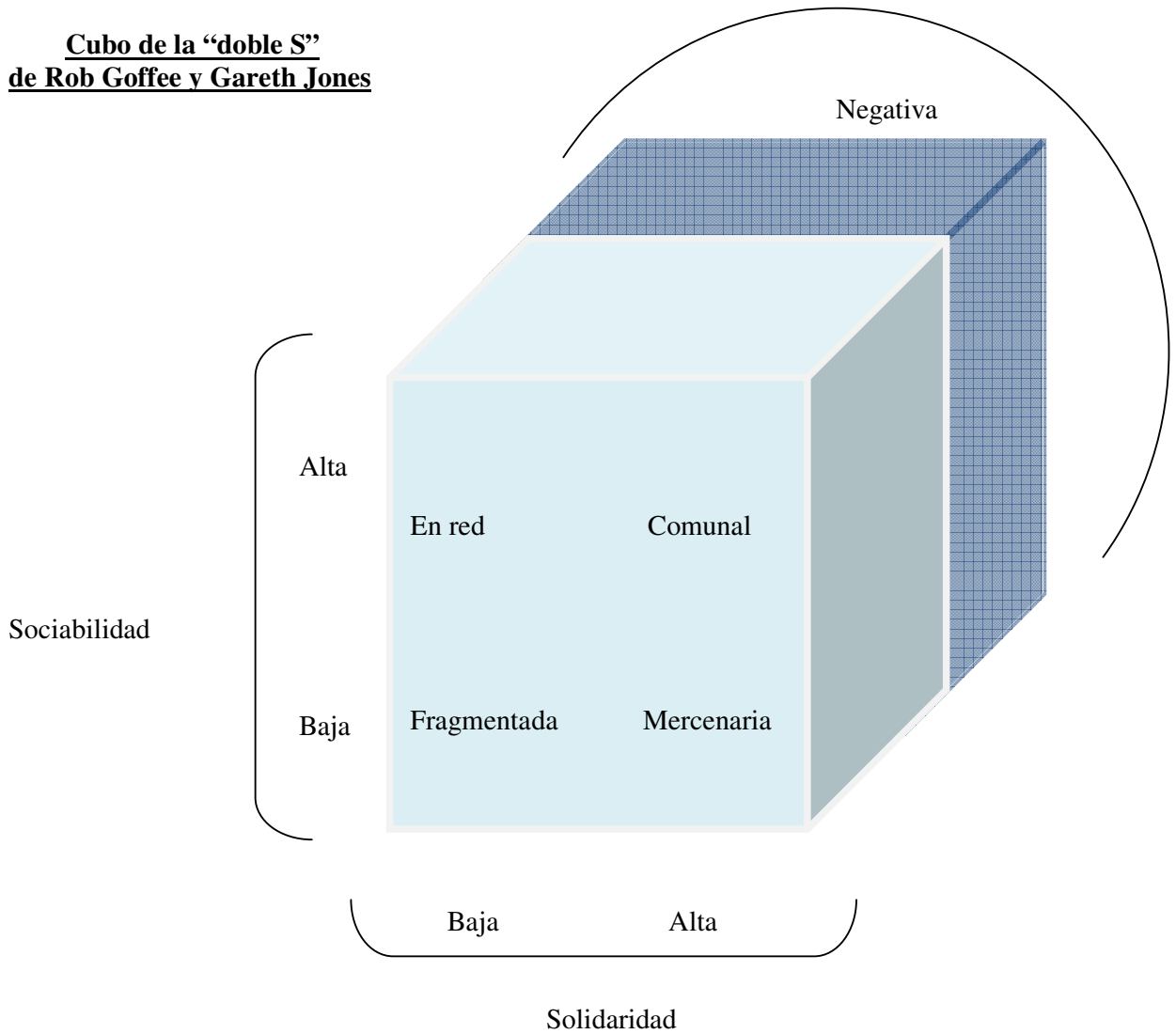
⁴⁰ Rob Goffee y Gareth Jones.1998.El carácter de la organización. España. Granica

⁴¹ Rob Goffee y Gareth Jones.1998.El carácter de la organización. España. Granica

⁴² Rob Goffee y Gareth Jones.1998.El carácter de la organización. España. Granica

⁴³ Rob Goffee y Gareth Jones.1998.El carácter de la organización. España. Granica

Cubo de la “doble S”
de Rob Goffee y Gareth Jones



En el eje vertical, se encuentra la dimensión de sociabilidad, en el eje horizontal se halla la solidaridad. El rango de ambas va de baja a alta. Por un momento, ignore la sección trasera sombreada del cubo. Donde, residen las formas negativas de cultura y céntrese en la sección frontal. Como puede ver, las organizaciones que se caracterizan por una alta sociabilidad y una baja solidaridad poseen lo que llamamos culturas en red. La dinámica opuesta, con alta solidaridad y baja sociabilidad, genera una cultura mercenaria. Cuando una organización tiene bajas ambas formas de relación, es decir poca solidaridad y sociabilidad, nos encontramos una cultura fragmentada. Y finalmente, altos niveles de sociabilidad y solidaridad se combinan para crear la cultura comunal.⁴⁴

⁴⁴ Rob Goffee y Gareth Jones. 1998. El carácter de la organización. España. Granica

Los cuatro tipos de cultura según Rob Goffee y Gareth Jones:

En red:

Es la cultura de la amistad y la amigabilidad. Las personas se aprecian de verdad e incluso más que eso se preocupan por el otro y confían en los demás. El lado negativo de esta cultura es la tolerancia al bajo rendimiento, tolerado en silencio, se afianzan las reuniones largas e inútiles en las que no se llega a ningún acuerdo.

Mercenaria:

En la empresa mercenaria el trabajo es trabajo, es un reto en sí mismo, no debe ser divertido ni interesante. No hay lugar para el valor agregado, solo se está orientado a obtener resultados. Se está motivado mediante trabajos claramente estructurados. Las relaciones se dan fuera del trabajo. Las cosas se deben hacer ahora. Hay un fuerte sentido del ego. La negativa dentro de esta calificación está dada por que sus empleados son águilas en formación. Hay una fuerte presión y no hay lugar para las relaciones interpersonales.

Fragmentada:

En este tipo de organización las personas no son amigables entre ellas, ni apoyan a la institución a la que trabajan, o sus metas. Trabajan en una organización pero para ellos mismos. Respetan ideas y resultados, pero no a los individuos. Sus empleados dan justo lo que se debe y no se comprometen a nada más. Normalmente no influye como suelen ir vestidos, cuando trabajan o como lo hacen. Puede ser usada como un lugar intermedio mientras se desarrolla una nueva cultura. Se considera también una forma útil para aquellos que no quieren lidiar con las típicas burocracias organizacionales. Es una cultura individualista y si bien resulta positiva para la crítica, no es sostenible en el tiempo.

Comunal:

Imaginemos una organización en red y a otra mercenaria combinadas; la primera aportando altos niveles de amistad y compromiso y la segunda su énfasis en resultados y su energía. Cuando esto sucede, solemos encontrar profundas amistades junto a una pasión por la empresa y los productos. Los puntos claves son que sus empleados suelen estar preparados para hacer sacrificios para un bien superior. Viven los valores y son parte de la organización. Lo negativo es que suelen ser por demás idealistas y dejan a sus metas personales de lado.

Monitoreo de cultura organizacional en Mundo Marino S.A

En la organización se realizó un monitoreo utilizando los test de Rob Goffee y Gareth Jones. Allí se delimitó que tipo de cultura caracteriza a mundo marino, utilizando como variables de estudio la sociabilidad y la solidaridad. El test fue confeccionado por los autores para realizar específicamente este tipo de monitoreos.

Al realizar este trabajo se descubrió que a pesar de ser muy positiva la cultura, en cuanto a la clasificación de Rob Goffee y Gareth. Igualmente, no estaba formalizada, es por ello que se tomaron los conceptos desarrollados en el marco teórico por diferentes

autores para conformar la personalidad de la organización. Dichos elementos conforman los puntos clave que determinan cual es la personalidad de la empresa. Lejos de descartar algún autor se entiende luego del marco teórico que ninguno de los autores plantea una discordancia con el resto, muy por el contrario todos coinciden en los conceptos centrales y se complementan. Algunos autores suman más elementos que otros pero mantienen una línea de pensamiento.

Se analizaron los siguientes elementos.

1. ¿Quién es Mundo Marino? Historización.
2. Misión
3. Visión
4. Valores
5. Descripción de la organización mediante estudio de campo.
6. Test de Rob Goffee y Gareth Jones

Mundo Marino, su fabulosa historia

Mundo Marino es una empresa de servicios, es un oceanario y en el habitan animales de la fauna marina y silvestre. Mundo Marino, es esencialmente un parque de entretenimiento para toda la familia, constituye un paseo que va informando a sus visitantes las diferentes formas de vida de la fauna y cual es su hábitat.

La empresa tiene una plataforma de empleados en un rango dinámico de 400, entre dichos empleados hay gente de mantenimiento, de atención al cliente, administrativos, y personal técnico especializado. En su directorio se encuentran los integrantes una misma familia. Sus propietarios, la familia Mendez, fueron sus mentores, fundadores y quienes lo mantuvieron a lo largo de 30 años.

La historia de la empresa es muy singular, despierta una magia que al ser contada por una de las dueñas del parque despierta esa sensación de cuento, fabula que a uno le contaban de chico, y de hecho por mas que uno ya es grande no puede dejar de reconocer que es una fabula, por que los animales, son los protagonistas de esta historia, tomaron partido en muchas oportunidades para que Mundo Marino llegue a ser lo que hoy es.

En palabras de Gloria Mendez, hija del fundador y actual directiva de la organizacion, he aquí su historia:

“Lo que hay son distintas etapas en la vida y la historia de Mundo Marino, en esta etapa estamos un resumen de todas las etapas.

Todo empezó con una idea, antes aquí había un camping, nosotros éramos de Buenos Aires y el camping funcionaba solo en verano. Yo y mis hermanos teníamos entre quince y veinticinco años. Venir acá era venir y ver una cantidad de animales raros que nosotros no conocíamos. Lo único que nos podía ligar a este mundo era la serie Flipper, ese era nuestro mayor contacto con la vida marina.

En la argentina no estaba muy desarrollado, prácticamente nada, los conocimientos en fauna marina.

Cabe aclarar, cual era el escenario, que en esta zona aparecen muchísimos animales varados enfermos. Por la bahía San Borombon y una serie de teorías del agua salobre-no salada del todo-.

Los animales cuando se sienten mal se acercan a la costa. También las corrientes marinas y pingüinos empetrolados había muchísimos.

Entonces nosotros en el invierno recorríamos la playa, veíamos pingüinos empetrolados y nos lo traíamos, así con todos los animales enfermos, los traíamos, los cuidábamos, los poníamos en la pileta de natación, pero cuando llegaba el verano se soltaban esos animales por que había que habilitar la pileta, para el camping.”

Al preguntarle a Gloria si era un asunto de ella sola o si era una cruzada familiar respondió:

Estaba toda la familia. Yo me acuerdo que veía a los pescadores con los delfines colgados pescados muertos, ellos usaban los lomos de los delfines para hacer una comida típica de su colectividad que se llama Muyame.

En ese momento yo estaba en la secundaria y empecé a recorrer y a investigar por que para mi eran delfines, para ver que delfines eran. Fui a los Museos de Ciencias Naturales, a la Universidad de la Plata y al Museo de La Plata...y todos me decían , no en la Argentina no hay delfines.

En La Plata me decían que en realidad lo que yo veía eran toninas, que son una especie entre delfín y tiburón. En definitiva las toninas no eran toninas, eran delfines y hasta ese punto se desconocía.

En realidad la historia empieza por que nosotros curábamos los animales que encontrábamos en la playa varados.

Hay un veterinario que trabaja con nosotros que en ese tiempo era estudiante y que tenía dos lobitos y en el pueblo no había ningún veterinario, cuando el venía los fines de semana de estudiar en La Plata, yo le llevaba todos los animales que encontraba y cuidaba. Para el era un sueño y exclamaba ¡en la facultad estos no los vemos!

Ese veterinario hoy es reconocido mundialmente por sus tesis doctorales desarrolladas en Mundo Marino.

La fabula del lobo:

Había dos lobitos uno de ellos muy enfermo y se curo...pero los lobos son muy mañeros, encuentran que pueden comer fácil y dejan de cazar.

Entonces llego el verano había mucho pescado, hablo de treinta y cinco años atrás...una de mis hermanas ponía un medio mundo y traía el pescado para darle a ellos de comer. Nos sentábamos a darles de comer y los chicos no se querían ir. Nosotros vivíamos en un chalet frente aquí y el lobo nos reclamaba su comida, pero de la siguiente manera:

A las 7:00 hs de la mañana gritaba que quería su pescado, en la puerta de casa, en realidad venía hasta la puerta por que quería comer.

Entonces, teníamos miedo de que los fueran a lastimar entonces, una pileta chiquita en lo que hoy seria este lugar (sala de directorio dentro del edificio) y se quedaron todo el verano por que no querían irse.

Comenzamos a ver el asombro que producían en la gente que no los conocía y le explicábamos que era el animalito y de que se trataba.

Hay fue donde empezamos a pensar y que bueno que seria....empezamos a soñar.

Hay una historia en la cual, en la que fueron muchos los fundadores. Gloria, sus tres hermanos, sus tíos, los lobos que no se querían ir, el asombro de la gente y Don David, el padre de Gloria, quien dejo un legado muy importante, el fue el líder del proyecto y

transmitió una serie de valores que al día de hoy son claves. De hecho, quien no se alinea a estos valores, de ninguna manera puede ser parte de la organización.

Así fue como empezó, de golpe y porrazo la familia se encontraba envuelta en una cruzada, primeramente con estos dos lobitos, también así conocieron a sus primeros aliados, como el veterinario estudiante que empezaba con fascinación a ver la fauna marina y hoy es el Medico Veterinario, director científico de la Fundación Mundo Marino, Dr. Julio Loureiro.

La historia tiene mas participantes del “mundo marino” y mucho coraje de la familia Méndez, aquí Gloria nos cuenta como realizaron el primer rescate. Allí quedan plasmados, como explica el autor Stephen Robbins la legitimidad a las prácticas actuales, de las historias y anécdotas que circulen en la organización, estas anécdotas instalan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones de lo que es la cultura en la organización.

“A los dos años de esto, veíamos a los delfines como eran cazados por los pescadores, justo había unos que los habían agarrado y que estaban vivos y con mi papa fuimos a pedirle que no los mataran para que nos los vendieran vivos. Les propusimos pagarles por los lomos pero que nos los dieran vivos y trajimos dos delfines y los pusimos en la pileta de natación del camping. Hay una historia de querer y cuidar animales que fue la primera impronta. Estábamos muy apasionados todos con los animales. Averiguando e investigando de qué se trataba. Las primeras piletitas que se arman eran con mucho cuidado por que teníamos que averiguar como los mantenemos, como los cuidamos. Una cosa era mantenerlos tres meses hasta que se curaran y otra muy diferente mantenerlos en forma constante. Empezaron a ocurrir un montón de cosas.

Nos encantaba recabar información, investigar...uno se vuelve un apasionado de todo esto y se lo contás a la gente y te dice...yo soy maestra, ¿no puedo taer a los chicos? Empiezan a crearse otras cosas, que vos no manejas, lo que hoy tenemos como programas educativos no fueron pensados de dicha manera. Con el paso del tiempo este tipo de cosas comenzaron a formalizarse. Imagínate que de un colegio pasaron a ser diez. Lo que estas viendo ahora es consecuencia de esos comienzos y del resto de las etapas, en cada una de estas etapas tuvimos diferentes prioridades y valores, para llegar a lo que somos hoy.”

Presentación institucional de Mundo Marino

Mundo Marino S.A tiene una pagina oficial donde se expresan una serie de puntos, el directorio en conjunto organizo cada uno de los elementos que debían aparecer en la Web para representar digitalmente lo que es Mundo Marino, el siguiente material se encuentra transcrito de dicho sitio:

“Ubicado en San Clemente del Tuyú, Partido de la Costa, “Mundo Marino” es hoy uno de los más importantes Complejos de entretenimientos en la Argentina, el Primer Parque Temático instalado en nuestro País y el Oceanario más grande de América del Sur.

Es además uno de los destinos turísticos recreativos más conocidos y exitosos de la Argentina. Su importancia y prestigio es también reconocida en varios países de la región.

Desde el momento mismo de su creación en 1979, no ha cesado de crecer e introducir mejoras, tanto en su infraestructura física, en las exhibiciones, presentaciones y espectáculos que se le ofrecen al visitante, en los áreas de servicios o en el hábitat de los animales.

Mundo Marino se encuentra a casi tres km. del centro de San Clemente del Tuyú. Tiene 40 hectáreas de parque para recorrer con distintas atracciones y shows.

Para poder disfrutar del parque y presenciar todos los shows, presentaciones y recorrer los exhibidores y entretenimientos, se necesita de una jornada completa o un mínimo de cinco horas. Al ingresar al parque se le entregará un Plano con una Guía de Horarios para que pueda planificar su visita.”⁴⁵

De esta manera se puede apreciar como la organización se comunica con sus clientes, haciendo un análisis de su mensaje corporativo podemos observar una cultura orientada a la atención al cliente y a la vocación de servicio. También se observa que nada se plantea al azar, si bien la Web oficial es muy amigable, todo tipo de aristas y posibles imprevistos están sumamente calculados. La empresa esta preparada para contener a sus clientes bajo cualquier punto de vista.

El parque es presentado como una atracción única digna de ser visitada, los comunicadores se muestran convencidos que la gente encontrara en el parque un lugar para el entretenimiento y la diversión.

Los fundadores y los valores clave de la organización

Hábleme de su familia, los fundadores.

“Esta empresa esta conformada por 5 directores, 4 hermanos, entre ellas yo y mis dos hijas con sus primos que en total son 10. Mi papa fue el fundador, nosotros estuvimos en el proyecto y hoy nuestros hijos, continúan la empresa con los mismos valores que la forjaron”. Cuando me case empecé con mundo marino. Mi marido es como un hermano por que vivió el nacimiento las vicisitudes, el esfuerzo, es un objetivo de vida también de el.

Cuando empezábamos con este proyecto, las mujeres trabajábamos a la par de los hombres, los varones con las maquinas y nos íbamos a cargar arena a la playa a pala, las mujeres y hacíamos los caminos del parque.

Las mujeres con sus hijos chicos! Dos chicos cada una, no me acuerdo ni como hacíamos, los chicos lloraban le dábamos la mamadera y a otra cosa, pintábamos, y los chicos pintaban con nosotras.

La familia formo parte siempre, hizo las cosas en conjunto. Cuando Olinda estaba embarazada de Diego. Había una inundación y caminaba entre el agua llorando por que veía todo tapado por el agua...era su desesperación por que uno había trabajado en ese proyecto con tanta pasión...”

⁴⁵ Mundo Marino SA. 20-11-2009. Mundo Marino, San Clemente del Tuyu.

<http://www.mundomarino.com.ar/site/galerias/index.php>

Cuando usted cuenta estas anécdotas y describe la forma en la que se dio la historia de mundo marino, habla de pasión, de la familia, del compromiso, ¿Cuáles son los valores centrales en Mundo Marino y cuales se aplican al día de hoy?

“Un valor fundamental que transmitió mi papa fue lo familiar, el siempre estaba rodeado de su familia. En su casa con sus hermanos, luego con sus hijos, mientras crecía Mundo Marino...nosotros también empezábamos a formar nuestras familias con hijos chiquitos. Tratábamos de enfocar el negocio hacia lo que es la familia. Todo estaba volcado a cuales eran las necesidades de una familia, pasarla bien...cosas que las hicimos de manera inconsciente y después nos dimos cuenta

Hace unos años atrás nos llamaron desde Mar del Plata, hacían un congreso argentino de arquitectos y se acercaron a nosotros por nuestra arquitectura accesible...esto quiere decir una estructura en la cual no hay trabas para circular, pedían que mandáramos a los arquitectos con los trabajábamos por que encontraban que era el único parque en la argentina que reunía todas las condiciones de accesibilidad.

En realidad, no lo hicimos pensando que debíamos hacerlo así, sino por que nosotros transitábamos todas las etapas...desde estar con chicos chiquitos ,teníamos tíos ansianos, mujeres embarazadas y opinábamos todos...¡No podes hacer una escalinata de cinco pisos! Decíamos las embarazadas... ¡Hay que hacer una rampa que podamos subir con los cochecitos! Estaban los tíos viejos que decían ¡No podemos subir los escalones! Sin querer se pensó en todo, porque nosotros lo estábamos atravesado como familia. Sin darnos cuenta empezamos a trabajar en que el lugar fuera para todos

Todo tenía que ser agradable para todos los integrantes de la familia.”La pasión se daba junto con el compromiso.”

Los Valores

Palabras de Gloria Méndez:

- *“Mi papa era una persona donde la **cultura del trabajo y del esfuerzo** estaban por sobre todas las cosas. Indiscutiblemente desde los hijos a las personas que trabajan aquí este valor prima y esta presente en todos. Para trabajar con el teníamos que reunir esa característica. Eso se nos transmitió y así fuimos buscando los colaboradores que cumplieran con ese valor. Que tengan la misma óptica. Es un valor familiar, que se va transmitiendo de generación en generación y obviamente se ha transmitido a la empresa. En mayor o en menor medida, cada persona se va a adaptando. Lo toma o no, le da continuidad o no, la persona también viene con sus propias características. Es un valor transversal y que tiene que ver mucho con el fundador.”*
- *“Con nosotros trabajo varios años Carlos Sánchez, el cómico que trabajaba con Susana Gimenez, el hacia un numero musical y luego contaba chistes, duraba 20 minutos el show y lo hacia tres veces al día. A veces hacia cuentos más subidos de tono. Cuando mi papa lo pesco que hacia cuentos mas subidos de tono se le paraba en los shows para que lo viera que estaba ahí y Sánchez decía: -¡No te preocupes Pepe! Por que mi papa cuidaba que no se fuera de tema, Sánchez siempre cuenta que se fijaba si estaba Pepe o no para saber que chiste iba a contar. Por que Pepe le marcaba lo que no tenia que hacer. **Las cosas eran solo para la familia.**”*

- *“En el show de lobos, hay un laboratorio. Una parte del show habla de que ellos son los **guardianes del mar** y trata de la contaminación ambiental. Hay una especie de contaminadores y pelean contra ellos. Vienen los científicos de la fundación y finalmente los capturan a los contaminadores. Allí la gente de la fundación entrega unos folletos para que se reparta a la gente. Todo relacionado a la contaminación del mar...bolsas plásticas, la basura el petróleo y la consecuencia que tiene en los animales.”*
- *“No se si entraste a Eco-acción, es una pequeña muestra de las tareas y las áreas de la fundación, que en este momento están cuidando pingüinitos. Empezaron a nacer y están con las incubadoras....son una cosa tan linda, no te imaginas, fíjate el **COMPROMISO**. Los chicos que trabajan allí tienen que darle de comer cada tres horas, el último que viene es a la 1 de la mañana y el primero llega a las 4 de la mañana, nadie dice nada, nadie se queja, ellos arman sus horarios, y se pasan un mes y medio haciendo esto. Aquí no vienen a hacer sus ocho horas de trabajo y se acabo, ellos se proponen otra cosa.”*

Palabras de Andrea Ruvira, psicóloga a cargo del área de Recursos Humanos de la organización:

- *“El show de orcas habla de la **celebración a la vida** del valor de compartir y de ser argentino...esto tiene un valor importante por que no lo armo nadie especializado en el tema, se armo entre todos, gente de distintas áreas. No es gente que sepa lo que tiene que decir para convencer al público. Ellos hicieron el show que creían que tenían que hacer, el que les gustaba a ellos. No es como otros shows que son profesionales quienes lo montan ...Un guionista un director...en este caso el guión esta dado por gente que trabaja en Mundo Marino y cree que estos valores son esenciales para transmitir a los chicos y a sus padres.”*
- *“La recuperación de animales es un valor que dura hasta estos días viene de hace 35 años. De allí que todo animal que ingresa debe pasar por la fundación, de hecho hoy existe la fundación...ESE VALOR SE MATERIALIZO...y habla de la cultura dominante.”*

De acuerdo a las anécdotas y al estudio de campo realizado, se determina los siguientes valores como parte de la cultura dominante de la organización:

Valores
Cultura del trabajo y del esfuerzo
Los guardianes del mar, la recuperación de animales
El COMPROMISO
Todo por y para la familia
Celebración a la vida

La Misión

La raíz del aspecto pedagógico de Mundo marino es *“transmitir lo que uno sabe”*, “la pasión por lo que uno esta haciendo”.Esta es la lectura que quedo luego de la estadía en la organización. Es el resumen de las charlas que mantuve con el director científico de la fundación, de los dueños, de sus hijos, de los entrenadores y de Andrea Ruvira, encargada de recursos Humanos.

Palabras de Gloria Méndez:

“Cuando hay un punto critico, muy critico como una inundación o un incendio, no se sabe como pero a los quince minutos esta resuelto. Es así, de extraordinario. Aquí absolutamente todos creen que Hay que salvar la cosa...Hay que olvidar las diferencias, la cosa tiene que funcionar y salir. Esto es un valor que tiene la gente más antigua pero indudablemente se lo van transmitiendo a todos los demás. El que no se acopla a esto es mal visto. La gente no los quiere y finalmente los terminan descartando, de una manera o de otra se los expulsa de la organización.”

La encargada de Marketing de la organización Andrea, nos explica que otro rasgo que describe su cultura es el siguiente:

“Dejamos que cada uno elija al personal que quieren tener a cargo, nadie se los impone ellos eligen. Una mayor participación genera compromiso, el hacerse cargo de determinada gente es comprometerse a formarla y transmitirle valores.”

En reunión en la sala de directorio se les pregunto a las tres cuales eran las habilidades que la organización tiene para aplicar a su misión:

Las tres coincidieron en: Una gran capacidad de reacción y de adaptación a lo impredecible.

La empresa tiene rasgos y conductas que pintan su personalidad pero al preguntar exactamente cual es la misión de la compañía se produce un desconcierto, son muchas...como explicarlo, lo cierto es que lo explicaron en cada uno de los valores y en la visión que tienen de que es lo que quieren ser y hacia donde orientan el proyecto. Todo el tiempo la empresa piensa primero en el valor de la familia, no solo de la propia sino también en la de sus visitantes y en las de sus empleados y proveedores. El cuidado del planeta es esencial y ser un parque en el cual se aprende y se entretiene también, entonces cual es la misión de mundo marino:

Misión

Ser un parque de entretenimiento que permita a toda la familia divertirse y aprender en una jornada mágica e inolvidable donde la celebración por la vida sea el mensaje principal. Ser guardianes de la naturaleza, por medio de la fundación y el parque.

La Visión

Palabras de Gloria Méndez:

“Etapa tras etapa de nuestra historia empezamos a darnos cuenta como la gente nos veía. Como un lugar lindo, mágico para la familia. El recuerdo que tenía que volverse imborrable para esa familia que nos visitaba...allí nos dimos cuenta que no teníamos que defraudarlos. Si venía a buscar eso era lo que les teníamos que dar. Eso es lo que se incorpora, es por ello que hoy entra un chico nuevo a nuestro equipo y el tiene una imagen ya formada de lo que es mundo marino. Los animales la diversión y que todo tiene que ser color de rosa. Uno lo que intenta es ir constantemente reforzándolo.

Prueba de que la visión es clara por mas que no este escrita explícitamente la siguiente anécdota:

Palabras de Gloria Méndez:

“Teníamos que hacer una nueva publicidad, se la encargamos a Gustavo Luque un publicista local. Tiene costos elevados a pesar de ser para los canales locales. Lo elegimos a el, por que no hace falta explicarle nada. Ya tiene formado el concepto de quienes somos .Cuando el tiene que hacer algún trabajo para Mundo Marino le resulta fácil y placentero. No tienes que contarle las cosas por que las vive hace 18 años.

El comparte todo, comparte la magia. A cualquier agencia de publicidad que se lo encargue tendría que explicarle que transmitir, nuestro sentido, nuestro objetivo.

*El comunica justo lo que queremos comunicar, así sea algo que le pedimos nuevo, es por que le resulta fácil. **El comparte la visión que tenemos.**”*

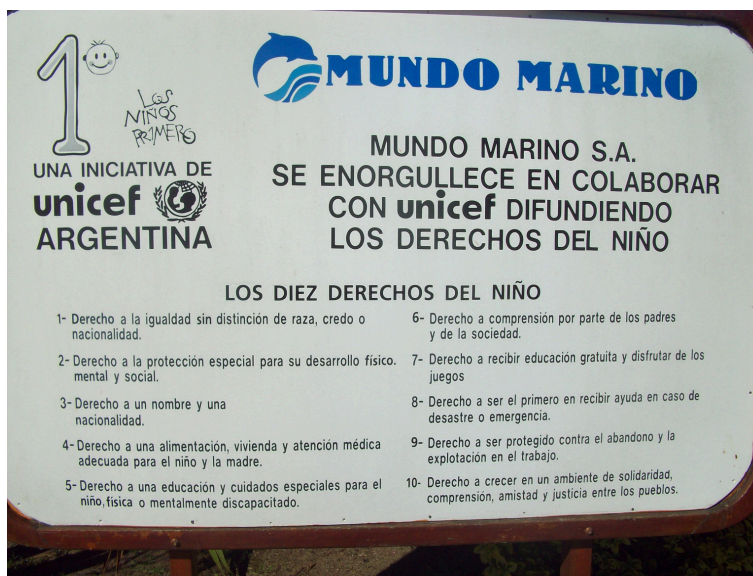
Entonces si bien la visión no esta delimitada formalmente tomando el concepto de Fredy Kofman en su obra Metamanagement, como el estado futuro que el equipo aspira crear. Podemos considerar que el refuerzo de ser un determinado tipo de empresa lleva a una visión establecida, pero no formalizada:

La visión

**Queremos ser cada día más amigables y mágicos para nuestros visitantes.
Convertirnos en un recuerdo inolvidable para la familia.**

Imágenes del estudio de campo: Una Imagen vale más que mil palabras

Estas imágenes se extrajeron mientras se realizaba el estudio de campo. En ellas hay material explícito de lo que significa la cultura y los valores de la organización:



A lo largo de el parque se puede observar diferente categoría con textos por los cuales el cliente podrá ver claramente cual es el lineamiento de la empresa, a quienes apoya, con quien comparte criterios y que cosas son fundamentales para la organización. Es el caso de este cartel, el cual se encuentra en medio del parque. Apoya a los derechos del niño.





La imagen muestra una serie de empresas que comparten los valores en cuanto a desarrollo sustentable, las mismas colaboran con la fundación Mundo Marino. Al igual que las empresas privadas, hay entidades del estado que también colaboran económicamente. La organización se encuentra alineada con entidades que tienen el mismo perfil a nivel internacional.





En las siguientes imágenes se expresa directamente cual es la Misión de la fundación Mundo Marino. La misma se encuentra dentro el parque y puede accederse a ella para ver su funcionamiento. Es necesario pagar una entrada para una segunda visita y allí los colaboradores durante toda una jornada les muestran a los visitantes cual es la mecánica y los procedimientos para el cuidado de los animales.





A partir de ahora la siguiente serie de fotografías, dejan ver el carácter pedagógico y la vocación docente de toda la organización, desde los souvenirs los cuales cada uno tiene una etiqueta en las que se explica la vida de cada uno de los animales, hasta las remeras con leyendas para generar conciencia ecológica y el libro realizado desde la fundación, sobre pingüinos empetrolados.





Valor agregado: La fundación

Entrevista con Gloria Méndez, sobre la fundación:

“EL DOCTOR LAUDEIRO es el medico veterinario de toda la parte de fauna es reconocido mundialmente tiene una tesis doctoral en “La corvina negra y su valor nutricional “, como acá se hacen análisis en base a la alimentación de los animales, y a su dieta la cual varia según la época del año comen determinadas especies. Es muy interesante. El valor como alimento básico para familias sin mucha sustentabilidad económica .El doctor por esta investigación fue premiado.

Hace tres años que los animales morían a causa de úlceras dadas por una bacteria.

No era como se creía un producto del estrés, como se creía pasaba también con el en el ser humano. La fundación empezó a investigar la muerte de estos animales en la playa y comenzó su investigación en conjunto con la universidad. Recibió una mención especial, por que no se conoce como esa bacteria llega al humano y hoy están buscando el nexo, desde el circuito de los animales, para verlo en el humano. Tiene que ver con el consumo de pescado por que los animales con esa bacteria solo consumen peses así que de repente se esta presentando esta investigación en congresos de

gastroenterología humana...y ya se planteo a nivel mundial que las úlceras en humanos se dan mayormente en países con gran consumo de pescado.

Hay mucho trabajo científico, lo mismo que la fundación además del equipo pertenece a fundaciones a nivel mundial, nosotros trabajamos en rehabilitación de animales, como pingüinos empetrolados. La fundación tiene una alta tasa de rescate. En general, entran doscientos animales, la recuperación en pingüinos es del 100 por 100 .

Los más chicos forman parte de una red mundial que se llama Alco, se dedica a socorrer en crisis ambientales. "Papo" viaja a todos lados, por ejemplo si hay una crisis en Méjico a el lo requieren para que viaje y si se tiene que ir un mes, va un mes. Estuvo en Estonia, presentando la rehabilitación de pingüinos y aves, tiene un trabajo de investigación en tortugas.

Los chicos se conectaron con gente de Brasil que trabaja con tortugas, aquí no aparecen muchas pero necesitaban ayuda e hicieron conexión, así se forma una red en Argentina, aparecen tortugas en mas cantidad y se pide que todas las que se encuentren muertas se las traigan para ver por que , las tortugas mueren todas por que consumen el plástico.

Tenemos como auspiciante de la folletería a Afip. No estaba bueno que apareciera el bulldog de Afip en los folletos, entonces los convencimos que hicieran algo con el medio ambiente. Y el año pasado le dimos el material para que hagan algo con las tortugas. Así este año el tema de las tortugas se popularizo y eso salió todo de acá, y todos levantaron...fijate el tema de la bolsa plástica, fijate que la contaminación en el agua no es tal como en tierra pero esto es información accesible que se traslado y la gente entro en el tema. Afip ahora me piensa "cuanto que se habla de las tortugas" fue la publicidad de ustedes les dije. Uno trata de dar información útil. Aunque no tenemos la medición del impacto que causamos."

La información oficial de la historia y de los objetivos de la fundación es la siguiente:

“En 1987 se creó la Fundación Mundo Marino con características únicas en toda América del Sur para asistir a la fauna marina. Enfocando sus esfuerzos en la rehabilitación y atención de aves y mamíferos marinos enfermos, empetrolados o varados.

También se encaran aspectos académicos de investigación, educación y conservación . De esta forma se han obtenido importantes logros en distintas esferas de acción: se han atendido más de 3000 animales silvestres, lo que ha generado numerosos trabajos de investigación, terminando algunos de ellos en descubrimientos científicos de relevancia. Empezando tareas e investigaciones que contribuyan a la conservación de los ambientes naturales. Cada año se han realizado cursos de distintos niveles y temas que permiten transmitir a profesionales y estudiantes los conocimientos y experiencias adquiridos, capacitando de esta forma recursos humanos que se suman a tareas de conservación en distintos puntos del país. Es una organización sin fines de lucro, preocupada por la conservación del medio ambiente y su fauna. El objetivo primordial es la promoción de actividades culturales, científicas, y técnicas tendientes a colaborar en la asistencia de la fauna marina y la conservación del medio ambiente. Brinda tratamiento médico-veterinario a organismos marinos, en especial mamíferos y aves marinas, que requieren ayuda para su supervivencia. Realiza y apoya investigaciones y actividades relacionadas con la conservación del medio ambiente marino y su fauna, y dando apoyo técnico a las personas o instituciones

que desarrollen tareas acordes a sus principios. Promueve cursos, conferencias y eventos para divulgar la problemática ambiental, estrategias de conservación, y capacitación de recursos humanos.”⁴⁶

La fundación cuenta realiza tareas de investigación, cuenta con programas educativos y trabajos de investigación, se invita a toda persona que este alineada a los valores de Mundo Marino a interiorizarse acerca de la fundación en su página oficial: www.fundacionmundomarino.com

La misma recibió varios reconocimientos internacionales, estos títulos a continuación son algunos de los trabajos desarrollados.

- **Proyectos de Investigación desarrollados por la fundación:**
Biología de mamíferos marinos, tortugas marinas, aves marinas
Patologías en aves y mamíferos marinos.
Estudios ambientales
- **Patrocinio y disertación de publicaciones y reuniones científicas.**
- **Cursos y programas educativos. Participación de universidades, tesis doctorales, pasantías nacionales e internacionales. Conferencias.**
- **Tareas de conservación y reciclaje.**

⁴⁶ Mundo Marino.10-11-2009.Fundación Mundo Marino.
http://www.fundmundomarino.com.ar/lafundacion_nuestrahistoria.php

Nota de color

LOS GESTOS DE LOS GRANDES

Conductas que demuestran que la cultura en Mundo Marino es realmente noble.

En la estadía en Mundo Marino, me encontraba almorzando en un restaurante llamado “la Marca”, en el centro de la ciudad. Ese día me esperaba toda una tarde en el parque y tenía una extensa reunión con el directorio a última hora. No había colectivos de regreso y me encontraba con que tenía que quedarme a dormir en una hostería. Nunca me había hospedado sola, detrás mío en otra mesa había una pareja con la que de costumbre entable conversación. El hombre era muy amable, yo diría que por demás...muy simpático, la mujer también muy calida. Inmediatamente comprendí que la señora era la dueña del restaurante. Muy predispuesto el hombre tomo el teléfono y trato de conseguirme referencias de trasportes alternativos y de una buena hostería. Me llamo la atención, tanta cordialidad, excelente gesto de aquel señor simpático y entrador.

Me retire del lugar buscando alojamiento. Luego fue al parque antes de tener la reunión con el directorio, vi salir de una de las oficinas al señor amable, allí me entere que era el director científico de la fundación, el señor Medico Veterinario **Julio D. Loureiro**, reconocido mundialmente. El mismo desarrollo varios descubrimientos. Entre ellos encontró que las ulceras en los animales no se producen por estrés sino por una bacteria. Ese descubrimiento hoy es nombrado en todos los congresos de gastroenterología a nivel mundial, por que se busca el nexo entre los animales y el humano, ya que se comprobó que en los países con población alta con ulceras también son justamente los de mas ingesta de pescado.

Un gusto haberlo conocido, doc.

Test de Rob Goffe y Gareth Jones

CUANDO HAY VALORES MUY FUERTES EL GRUPO DE PERTENENCIA ES MUY FUERTE

Andrea Ruvira es quien nos ayudo a realizar los test de Goffe y Jones, ella nos comentaba lo siguiente luego de las evaluaciones:

“La nuestra es una organización muy numerosa tenes distintos niveles de culturas la pasión por ejemplo tiene un lado muy constructivo pero también tiene un costo personal, en profundidad. Nuestra empresa es en red y predominantemente comunal, esta dado por áreas. Todas las áreas que están en contacto con el cliente es comunal, en cambio las áreas técnicas y profesionales viven en una cultura en red. Igualmente las culturas son dinámicas y en ambas áreas se pasa de una a la otra y de la otra a la otra. En base a una pequeña muestra, abarcamos todas las áreas. Y concluimos de esta manera.”

Los test se incluirán a manera de anexo. Fueron trabajados por la psicóloga a cargo del área de recursos humanos.

Además de clasificar la organización junto con nosotros Andrea Ruvira planteo varios puntos por los cuales también entendemos que la clasificación es la correcta.

Palabras de Andrea Ruvira, encargada del área de Recursos Humanos:

“Con respecto a la rotación, los jóvenes están un año a tres años y por el hecho de ser jóvenes cambian, pero los que van quedando en el tiempo le van prestando atención a esto de los valores y todos están alineados a ellos, no hay lugar en la organización para personas que no tengan ese perfil, además justamente los valores plantean el tipo de empresa comunal, todos van hacia un mismo punto.”

Cuando le preguntamos algún factor por el cual se esta trabajando en la gestión actual en base a lo cultural, Andrea respondió lo siguiente:

“Trabajamos la inducción, no formalizamos, pero esa la idea de transmitir lo histórico, a los que tienen su primer trabajo. Sobre todo a los jóvenes...hemos pensado en contar...las historias que te contamos para que se fácil de identificar nuestra cultura...Queremos hacerlo de manera amigable. Se esta haciendo con algunas áreas. En los procesos de selección del área de ventas.”

Del grupo de pertenencia nos decía lo siguiente:

“El incentivo viene de la devolución que nos da el público. Cuando la gente comenta: Esto si que es un mundo distinto. Y vos estas trabajando como empleado y recibís este mensaje te incentiva...decís AHH! Que bueno trabajar aquí. Fíjate que cuando repartimos los premios del aniversario se entregaron muchísimos y todos a proveedores y empleados de toda la vida”

Andrea nos comenta que no hay rotación en Mundo Marino. Se entiende por los sentimientos que se percibe de la empresa que la gente esta orgullosa de pertenecer a la compañía, lo demuestra en sus palabras, en su comunicación gestual y en sus actitudes,

no es solo el hecho de la vocación, todos trabajan de lo que quieren, pero además forman parte de un proyecto que involucra comprometerse a realizar un bien, y una vez que esto se ha materializado, la persona se siente feliz.

Palabras de Alejandro, entrenador de los delfines:

“Me da mucho orgullo trabajar aquí, los delfines y el resto de los animales se ponen mal si alguno de nosotros falta, realmente son mis amigos y los quiero muchísimo”.

Que mas se puede decir, Alejandro es contundente...ama lo que hace, con quien y en donde.

Los test realizados para describir la cultura arrojaron datos contundentes, la cultura en Mundo Marino, por lo menos desde sus comienzos al día de hoy, es altamente positiva. Mayoritariamente comunal y en algunos aspectos en red. Los marcos en los cuales se decidió establecer los datos fueron:

- Comunicación
- Identidad
- Espacio físico
- Tiempo

El detalle figura en el anexo.

La cultura

Más sencillamente el tema cultural lo explica la Andrea, la hija de gloria, es la encargada del departamento de marketing. Es licenciada en publicidad y técnica en marketing de la universidad de Belgrano, es la encargada de este departamento para ambos parques y tiene menos de treinta años. Su hermana, otra hija de Gloria es licenciada en comercialización y encargada de todo lo que es ventas de souvenirs, fotografías y recuerdos.

Ella nos comenta datos a tener en cuenta.

- 400 empleados.
- 5 directores, 4 de ellos son hermanos. Todos participaron del proyecto desde la primera instancia.
- 10 primos, hoy la mayoría de ellos ocupa áreas importantes, todos nacieron y crecieron en mundo marino. Se especializaron para reunir las competencias que el parque necesita de sus empleados.
- La rotación es escasa,. Solo en jóvenes que buscan trabajos temporarios.
- La familia es dueña de dos parques, Mundo Marino SA y Termas Marinas. Generan trabajo y una economía de consumo que favorece a toda la ciudad de San Clemente del Tuyu.
- Presiden la Fundación y con ello cumplen un objetivo social y científico preponderante.

- La empresa es de perfil progresista, la idea es crecer y apostar siempre a ideas que generen crecimiento, no hay miedo a los cambios, toda propuesta se toma en cuenta. Se escuchan todos los proyectos.
- Se producen reuniones de directorio que favorecen el entendimiento y el cambio positivo, incluso las reuniones en las que participan solo los primos.
- Hay una cuestión de diversidad, hay una parte en común de la empresa en lo familiar, pero hay diferencias, de opinión y generacional. Estas diferencias se ven como algo positivo que invita al debate, lejos de la confrontación.
- La mayoría pasó por un momento crítico en el que se quiso ir. Pero a Andrea particularmente nunca le paso, no me molesta trabajar con mi familia, la historia de cada integrante de la familia con la empresa es distinta. Pero todos creemos en el proyecto y nos comprometemos con el.
- La familia tiene un rasgo característico que se traslada a toda la empresa: son resolutivos y competitivos. Al momento de tomar decisiones son determinantes y creen que una de sus mejores habilidades es ser competitivos, en cuanto se adaptan a los nuevos mercados y necesidades de sus clientes.
- Por áreas hay manuales del empleado por ahora. Este año se está trabajando, en normas generales, todavía es un proyecto la doctrina los valores, hay manuales de procedimiento y de tareas.
- El 6 de enero el parque cumplió 30 años y se les dio un reconocimiento a todos los que trabajan y están hace más de 15 años. Entre empleados, proveedores y tercerizados, entregamos 72 estatuillas, desde el carpintero hasta...gente que hace 30 años que esta con nosotros.
- Palabras de Andrea:

“No son cosas aisladas, el resultado de hoy es nuestra historia familiar, no es un producto que no callo del cielo, somos hacedores de lo que hoy ves. Este proceso histórico nos da nuestra identidad.”

Hechos que afirma que la cultura es un elemento positivo dentro de la organización

Los siguientes hechos fueron explicados por diferentes miembros del grupo directivo:

1. Palabras de Gloria:

“Hace tres años hubo una inundación en pleno verano hubo una sudestada, se rompió la contención y se inundó todo el parque, estaba todo bajo el agua, a las 6 horas el agua se retiró y quedo todo cubierto de barro mojado, es agua salobre, y eso colaboraba para que todo estuviese mal, había que limpiar las plantas de esa agua, y sacarles la sal y la ayuda que dio todo el personal fue tan impresionante que a los tres días se había secado todo el barro. A los días se abrió como si no hubiese pasado nada. Todo el mundo ayudando.”

2. Palabras de Andrea, hija de Gloria, hoy se ocupa de el área de marketing de la organización.

“Hace 20 días a tras se incendio la escenografía del show de orcas. En un abrir y cerrar de ojos se armaron equipos de trabajo. Nadie daba ordenes, las mujeres acarreaban los baldes, los de mantenimiento con las bombas en marcha tirando agua. Estaba todo mundo marino ahí y todos estaban en equipos de trabajo, todos se acoplaban, al otro día se abrió el parque y el lugar estaba funcionando. Hubo gente que trabajo toda la noche, una vez Gabriel (otro empleado de la empresa) cerró esta cuestión en una frase: en mundo marino no hay nada imposible.”

*“Algunos me dicen Andreita, antes me retaban, me cuidaban y hoy es gente con la que trabajo. Todos nos dan un lugar a los chicos, nos respetan en el lugar que ocupamos en el presente, los empleados tiene claro el lugar que ocupan.
Hemos trabajado siempre en el parque, con mucho esfuerzo. Trabajamos en caja para souvenir y de acomodadores en un estadio y los que trabajan hoy, trabajaron conmigo de acomodadores. No hay rotación, por el grupo de pertenencia.”*

3. Palabras de Andrea Ruvira, psicóloga a cargo de Recursos Humanos:

“Algo muy positivo para nuestra gestión dado por la cultura es como la gente se identifica rápidamente, la pertenencia al grupo se genera muy rápidamente y por mucho tiempo. Mi formación de base es la psicología y toda mi experiencia la he desarrollado en esta empresa, ahora comenzó a desarrollarme también en otros lugares a partir de lo que aprendí aquí. Aprendí mucho y me siento parte de un grupo, la cultura ayuda por que nos identificamos muy rápido, con el grupo y con la misión.”

Conclusión

A manera de conclusión, quisiera destacar, que el presente trabajo fue sumamente productivo, tanto para mí como para la empresa. Si bien en un principio se realizaría la clasificación del test de Goffe y Jones en base a las variables de sociabilidad y solidaridad asumiendo como elementos a describir, la comunicación el espacio, físico, la identidad y la comunicación y se logro determinar que la empresa tiene una cultura dominante comunal y en algunas situaciones tiende a ser una organización en red. La empresa pudo por sobre todas las cosas llevar esa cultura dominante a lo formal. Solo en borradores alguna vez en una reunión de directorio se habían delimitado, la visión, la misión y la visión.

Por medio del presente trabajo queda plasmados los contenidos de estos tres elementos que componen la cultura y se reafirma la teoría que una cultura dominante influye positiva o negativamente en la gestión de la organización.

En lo personal, creo que la empresa mundo marino logra llevar a la realidad algunos elementos básicos que algunas empresas mantienen como estandarte pero no logran concretar en su gestión: compromiso, humildad, atención al cliente, respeto, vocación de servicio. Tiene una cultura modelo que sin dudas influye positivamente, en todos sus empleados, en sus directivos, en sus habitantes de la fauna marina, en sus clientes y en mí, que por sobre todas las cosas logre ver gente feliz en un día de paseo, llevándose un valor agregado sagrado en cuanto a familia y aprendizaje comprometido con la ecología y gente feliz realizando su trabajo, perteneciendo a un grupo del que nunca quisieran dejar de ser parte.

Anexo

Material extraído literalmente; Rob Goffee y Gareth Jones.1998.El carácter de la organización. España. Granica.

Parte 3: ¿Es su cultura positiva o negativa?

Para comprobar si su organización muestra principalmente rasgos positivos o negativos, responda a las siguientes cuestiones referidas a su cultura en función de cómo haya sido determinada en la Parte 2. Indique el grado de acuerdo o desacuerdo que muestra con las siguientes afirmaciones:

En red	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Hay demasiado cotilleo en la empresa.	1	2	3	4	5
2. Relaciones personales estrechas ayudan a la gente a comunicarse con rapidez.	1	2	3	4	5
3. Las presentaciones son un mero espectáculo y no ofrecen nada de contenido.	1	2	3	4	5
4. Las personas no permiten que las reglas les dominen; rechazan la burocracia.	1	2	3	4	5
5. Con frecuencia la amistad impide tomar decisiones duras.	1	2	3	4	5
6. Las amistades significan que las personas se quedan incluso cuando los tiempos son difíciles.	1	2	3	4	5

Altas puntuaciones en 1, 3 y 5 sugieren que su cultura en red es negativa. Altas puntuaciones en 2, 4 y 6 sugieren que su cultura en red es positiva.

Comunal	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. El grupo tiene dentro de sí toda la información y los recursos que necesita para tener éxito.	1	2	3	4	5
2. Las personas se retan unas a otras acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos.	1	2	3	4	5
3. Sería casi imposible reemplazar al líder de la organización.	1	2	3	4	5
4. Las personas se identifican intensamente con los valores de la compañía y los viven.	1	2	3	4	5
5. La gente tiene confianza y certeza sobre el futuro.	1	2	3	4	5
6. Por toda la organización se habla y se comparten ideas.	1	2	3	4	5
Altas puntuaciones en 1, 3 y 5 sugieren que su cultura comunal es negativa.					
Altas puntuaciones en 2, 4 y 6 sugieren que su cultura comunal es positiva.					

Puntuación en Mundo Marino:

- En red:

1.3

2.5

3.1

4.5

5.1,

6.5

Puntuación altamente positiva para las áreas de cultura en red.

- Comunal:

1.5

2.3

3.4

4.5

5.5

6.5

La puntuación en este caso también se inclina al lado positivo.

Test de clasificación:

Espacio físico

Piense acerca del espacio que ocupa el grupo que usted está evaluando. ¿Está compartido? ¿Por quién está compartido? ¿Defienden las personas su espacio? Se puede percibir la cultura al evaluar las formas en que las personas tienden a delimitar su territorio ¿Hay plantas creciendo de forma exuberante sobre mesas de trabajo en un espacio abierto? ¿Están las puertas cerradas? ¿los departamentos sus territorios con y feroces secretarías? ¿Está omnipresente la seguridad en su edificio?

El espacio con frecuencia dice algo acerca del estatus, del poder y de las conexiones. Considere también quién tiene el espacio mayor. ¿Cómo se distribuye ese espacio? Piense asimismo en el espacio de su oficina y en otras áreas como comedores de la empresa, clubes sociales o aparcamientos (si es que hay algo de esto). ¿Quién consigue la habitación con las mejores vistas?

Ahora piense en la forma en que las personas decoran su espacio. En algunas oficinas las paredes se encuentran completamente desnudas, mientras que en otras se decoran con fotografías de familia, post-it pegados, certificados profesionales obtenidos, precios de venta, e instantáneas en compañía del director general. Todos estos objetos dicen mucho acerca de la conexión de cada individuo con la organización.

Las entradas principales están con frecuencia repletas de pistas. Piense en la suya. ¿Está el logo corporativo en todas partes? ¿Tiene una grandiosa recepción y cuadros caros colgados de las paredes? ¿Hay suelos de mármol? ¿Dispone de sillones para sentarse? ¿La gente pasa apresurada o se suele parar a charlar un rato? ¿Hay productos en exposición? ¿Se percibe una gran diferencia en cuanto al espacio físico entre las oficinas centrales y las unidades operativas o las fábricas?

Finalmente, piense en la funcionalidad del espacio. ¿Está todo utilizado para desarrollar actividades relacionadas exclusivamente con el trabajo? ¿O dispone de un espacio destinado a eventos sociales, tales como salas para tomar un café o jardines? ¿Se ha diseñado la planta como un espacio abierto o con un uso flexible del espacio para mesas de trabajo? ¿Dónde se ha situado? ¿Quién ha implantado estos nuevos diseños?

Espacio físico	
<i>En red</i>	<i>Mercenaria</i>
<p>Las puertas están abiertas o sin cerrar con llave. Las personas se mueven con total libertad dentro de los despachos de los demás. Las oficinas pueden estar decoradas con fotografías de familia o de los compañeros, postales, dibujos y notas de humor. Se dedican grandes espacios para actividades sociales: bares, salas de café, instalaciones deportivas, etcétera. El espacio "privilegiado" (grandes oficinas, aparcamientos) está unido a la jerarquía formal, pero también hay otros "tratos" que favorecen a unos más que a otros. Puede que haya logos corporativos, pero en las culturas en red negativas pueden ser motivo de risa. De la misma forma, las diferentes áreas dentro del mismo edificio pueden ser decoradas y defendidas de manera que las apartan de las demás; el departamento de Marketing puede llegar a convertirse en una zona prohibida para los expertos en finanzas y viceversa. Los de fuera son fácilmente identificados: llaman a la puerta antes de entrar; visten de forma diferente, etcétera.</p>	<p>El espacio es distribuido "funcionalmente", con la finalidad de que el trabajo se haga de manera efectiva. El uso de espacios abiertos o mesas flexibles es posible, pero con la finalidad de ayudar con métodos simples, eficientes y de bajo coste a finalizar una tarea, no de charlar con los compañeros. Los visitantes no invitados que aparecen por el lugar suelen ser ahuyentados si alguien está ocupado. Poco espacio se malgasta en las zonas de trabajo, aunque las entradas pueden estar diseñadas para reforzar el temor que inspiran. La decoración de las oficinas suele estar dominada por premios, reconocimientos de logros conseguidos, etcétera. La distribución del espacio está unido al logro y no hay plazas de aparcamiento para el personal; de hecho, la prioridad puede ser el cliente.</p>
<i>Fragmentada</i>	<i>Comunal</i>
<p>El espacio está diseñado para favorecer el trabajo individual sin interrupción. Las puertas suelen permanecer cerradas y las oficinas bien equipadas para que los empleados no necesiten salir en ningún momento. Puede que la mayoría del tiempo estas oficinas se encuentren cerradas (las personas están de viaje, trabajando desde casa, en una conferencia, etcétera), pero es difícil adivinar si hay alguien dentro o no. Algunos individuos se caracterizan por su ausencia. En la organización "virtual/fragmentada" hay poco espacio corporativo y el trabajo se realiza en casa, en el coche, etcétera.</p>	<p>La mayoría del espacio es compartido formalmente (espacios abiertos) o informalmente (mucho movimiento de entrada y salida de la oficina). Puede resultar difícil determinar en la oficina de quien estás, y hay pocas separaciones entre departamentos o funciones. Es probable que no existan grandes diferencias entre las personas en cuanto a la distribución del espacio. Las instalaciones sociales formales están basadas en una socialización informal generalizada; la comida y la bebida invaden el espacio de "trabajo". El logo corporativo figura en todas partes; la decoración de la oficina extenderá o adaptará el lenguaje de los valores, la misión o la filosofía de la compañía.</p>

El área de recursos humanos, identifica a la empresa con el perfil en red y comunal para el espacio físico.

Tiempo

La tercera área de observación se centra en cómo los trabajadores gestionan su tiempo. ¿Cuántas horas pasan las personas en el trabajo? ¿Es norma habitual quedarse hasta muy tarde, y si lo es, quién se siente cómodo marchándose antes? ¿Está bien visto salir antes que el jefe? ¿Con qué precisión mide su compañía las horas de trabajo? Algunas empresas han puesto todo su empeño en eliminar la obligación de fichar a la entrada, mientras que otras, por el contrario, han extendido la práctica a todos los empleados, incluyendo los altos ejecutivos.

¿Cuándo sabe usted que está perdiendo el tiempo? ¿Alguien tiene que decirselo? ¿Cuánto le lleva hasta que lo descubre? Si va a tomar una copa con su equipo, ¿lo considera una pérdida de tiempo?

¿Cuánto suele quedarse la gente trabajando? ¿Cuánto espera usted que se queden? En algunas empresas se mira a todo el mundo como si fueran potencialmente transitorios, mientras que en otras el recién llegado es considerado como un condenado a cadena perpetua potencial.

Piense también en el tiempo que lleva en su organización poder conocer a alguien. ¿Se abren rápidamente las personas en cuanto a sus vidas personales, o tiene colegas de hace muchos años cuyas situaciones familiares desconoce por completo? Cuando le trasladan a otra oficina, ¿le ayuda su red de contactos anteriores a ganar amigos con más rapidez?

Tiempo	
<i>En red</i>	<i>Mercenaria</i>
<p>Las personas usan el tiempo para relacionarse entre ellas (socialización) y no están penalizadas por hacerlo. Además, las actividades sociales son con frecuencia una prolongación de la "jornada laboral". Esto puede hacer que el día sea largo, pero parte de la jornada puede ocurrir en el bar, en el campo de golf o en el club social. Las personas se conocen entre ellas con rapidez y muchas desde hace ya tiempo.</p>	<p>Las jornadas largas son la norma habitual de la empresa, aunque es aceptable marcharse una vez que la tarea se ha finalizado. Esto está claramente entendido ya que el tiempo y las medidas de realización son explícitas. La vida privada es un bien precioso y en la medida de lo posible, protegido (es lo que puedes salvar de tu tiempo de trabajo). Gusta mucho conocer a las personas fuera de sus roles de trabajo. La "charla ociosa" y distendida se considera una pérdida de tiempo.</p>
<i>Fragmentada</i>	<i>Comunal</i>
<p>Las personas van a la oficina solamente cuando lo necesitan. La ausencia es la norma habitual. El logro, y no el tiempo, es la medida que suele utilizarse (y los logros puede llevar mucho tiempo conseguirlos). La mayoría del tiempo se dedica a la búsqueda de la excelencia profesional y técnica individual; cualquier aspecto que interfiera con esto -colegas, tareas administrativas, incluso clientes- puede ser considerado una pérdida de tiempo. Es posible que algunos individuos trabajen "juntos" durante muchos años sin llegar a conocerse unos a otros. (Suele ser común que los colegas revelen delante de clientes su desconocimiento mutuo en los escasos eventos sociales a que asisten) La óptima gestión del tiempo es una habilidad clave y con frecuencia implica un complejo control de la agenda.</p>	<p>La gente vive en el trabajo; la vida profesional es tan absorbente que el tiempo "convencional" es ignorado. El trabajo y la vida fuera del trabajo se juntan en una sola; incluso en casa, el trabajo puede ser una preocupación. Las relaciones laborales cercanas pueden reflejarse en grupos de amigos, matrimonios, relaciones sentimentales, etcétera. El trabajo llega a ser una forma de vida; la actividad social que nada tenga que ver con intereses profesionales puede ser considerada como una pérdida de tiempo (el trabajo es relajación y viceversa).</p>

En el factor tiempo la empresa se identifica con la organización comunal.

Identidad

Finalmente, veamos el modo como la gente expresa sus identidades personales. Ésta quizá sea el área más difícil de explorar y necesitará de todas sus habilidades prácticas para encontrar todas sus sutilezas. ¿Intenta la gente parecerse con códigos de indumentaria comunes y maneras de hablar? Por ejemplo, en Pepsi-Cola se utiliza incluso una expresión, "Pepsi Pretty"*, que hace referencia a un código de vestir y de apariencia personal sólidamente aceptado en la compañía. ¿Sólo hay una forma de apariencia? ¿O la cultura anima expresiones de individualidad?

Dentro de una organización, ¿se identifican las personas con su equipo, su función, su división, toda la organización, su profesión, su sindicato, o quizá sus clientes?

Por ejemplo: Los profesionales con frecuencia se ven a ellos mismos como abogados o contables primero, y como empleados de una determinada empresa en segundo lugar. Algunas veces encontrará grupos que se unen en oposición a una cultura dominante. Esto con frecuencia ocurre en una unidad de negocio o equipo uniéndose en oposición a la sede corporativa.

Pero cuando la gente se identifica con la organización, ¿con qué se están identificando realmente? ¿con sus colegas?, ¿con la visión y valores de la organización, sus tradiciones?, ¿con el propósito estratégico?, ¿o con el hecho de formar parte del mejor equipo de ventas o de marketing? ¿Es el ganar lo que les une a la organización? Y ¿cómo les une a todos esta identificación? ¿Puede imaginarse usted una vida sin la empresa o es un hombre que no puede vivir sin la organización?

Piense lo que sucede cuando las personas dejan la organización. ¿Se les rinde un homenaje o se celebra su marcha? Aquellos miembros que se marchan, ¿todavía se ven como parte de la familia? ¿Pasan su tiempo promocionando los productos de la compañía a sus nuevos jefes, amigos o vecinos? La gente que deja la empresa ¿vuelve alguna vez o desaparece sin dejar rastro? ¿Hay un club para jubilados?

Identidad	
<i>En red</i>	<i>Mercenaria</i>
<p>Las personas se identifican unas con otras; fuertes lazos de sociabilidad intensifican sentimientos de similitud entre los individuos. Las diferencias son minimizadas y si se expresan, son vistas como sutiles variaciones en el código de vestir o la forma de hablar. Las muestras excesivas de diferencias personales encuentran resistencia y se le da importancia a rituales sociales establecidos que vinculan a las personas incluso después de haber dejado la compañía (clubes sociales, asociaciones de pensionistas, asociaciones de alumnos). Las lealtades personales persisten; aunque en algunos contextos la empresa puede ser criticada, con frecuencia se trata de humor negro porque es un poco como criticarse a uno mismo.</p>	<p>Las personas se identifican con el éxito de la compañía para la que trabajan. Aunque las normas de comportamiento emergen aquí como en cualquier lugar, las diferencias entre individuos son aceptables y se incentivan si con ello se logra el resultado deseado. Lo que une a las personas son experiencias compartidas, objetivos e intereses más que sentimientos en común. En última instancia las relaciones son instrumentales, es decir, el enemigo puede ser con el tiempo el próximo empleador si conviene a sus intereses personales. No hay ninguna vergüenza en cambiar de lealtades o en explotar de forma implacable los puntos débiles del negocio una vez que los empleados han abandonado la compañía.</p>
<i>Fragmentada</i>	<i>Comunal</i>
<p>Las personas se identifican con valores de individualismo y libertad, con excelencias técnicas personales, con organizaciones que minimicen interferencias. Existen diferencias personales significativas entre individuos, pero no impiden los resultados (hay bajos niveles de interdependencia) y confirman valores de libertad. La pertenencia es profesional más que organizacional. Las vidas privadas son con frecuencia un misterio; frecuentemente se trata de una compensación por la soledad de trabajar en una organización fragmentada.</p>	<p>Las personas se identifican con los valores y la misión de la compañía. Su filosofía se vive; las palabras son puestas en práctica, representadas, debatidas, aplicadas y desarrolladas. El trabajo se convierte en una forma de vida. Los logos, símbolos y eslógans abundan. Una excesiva identificación (combinada con una trayectoria de éxitos) pueden llevar a una pérdida de perspectiva, intolerancia hacia la crítica y complacencia. La compañía genera una intensa lealtad. Cuando los individuos se marchan continúan apoyando a la organización. De hecho, su ferviente identificación puede ser un factor negativo para su carrera posterior. La identificación con el trabajo se lleva a la vida privada siendo habitual llevar logos de la empresa en las ropas, probar productos de la compañía en casa, visitar tiendas pertenecientes a la firma o donde vendan sus productos durante los fines de semana, etcétera.</p>

Comunicación

Ahora veamos la forma en que la gente se comunica. ¿Cómo prefieren intercambiar ideas e información mediante el correo electrónico, teléfono, fax? ¿Cuánto tiempo pasan las personas hablando cara a cara? Algunas empresas le abrumarán con el murmullo de la conversación y en otras, habrá un silencio sepulcral. Sabemos de algunas organizaciones en las que no se le ocurriría un memo sin enviar copia al menos a media docena de personas. Por otro lado, muchas empresas han puesto empeño en hacer con el papel innecesario una hoguera ritual.

Piense ahora si resulta fácil encontrar a las personas en su organización. ¿jerarquía o la función se interponen en el camino de una comunicación efectiva? ¿O es simplemente un problema de agendas ocupadas? ¿Están las personas deliberadamente no disponibles, incluido usted? En algunas habrá experimentado la decepcionante sensación de hablar a cinco contestadores automáticos antes de oír una voz humana.

A medida que las organizaciones se globalizan, la distancia afecta cada vez más a la forma en que las personas se comunican. ¿Cómo resuelve su organización las comunicaciones entre distancias geográficas y culturales? ¿su como un reto?

Finalmente, cuando las personas se encuentran y hablan cara a cara, ¿lo hacen en grupos o principalmente de manera individual? Y estas reuniones, ¿son formales o se celebran alrededor de la máquina de café? ¿Quién participa en las reuniones? ¿Sólo los empleados o también pueden acudir a ellas tanto clientes como proveedores?

Imagine su red de comunicación. ¿Quiénes son los principales actores y quiénes no están en ella?

Comunicación	
<i>En red</i>	<i>Mercenaria</i>
<p>Existe abundante conversación. Aunque hay jerarquías y procesos formales, gran parte de la comunicación tiene lugar fuera de los sistemas formales, en conversaciones cara a cara, por teléfono o en "reuniones antes de las reuniones". Documentos en soporte papel pueden ser anotados a mano antes de ser pasados a otras personas de la red. El correo electrónico puede utilizarse para enviar mensajes personales. En culturas en red altamente politizadas los documentos pueden ser copiados de manera rutinaria a los actores clave. Gestionadas hábilmente, las redes potencian el negocio y facilitan la integración, pero a menudo se crean diversas facciones alrededor de funciones, niveles, negocios o países, lo que impide la comunicación. Por otro lado, como hay abundante conversación, existe la posibilidad de un rápido intercambio de información y una alta creatividad. Se puede prestar una considerable atención a la forma "correcta" de comunicar: es decir, al estilo, la forma y la presentación más que al contenido.</p>	<p>La comunicación es directa y está centrada en el trabajo. Informes lacónicos y repletos de datos dejan poco lugar para la conversación distendida entre compañeros. Los conflictos no suelen resolverse mediante pactos. Así, en este entorno es más común una confrontación cara a cara o un duelo legal (hable con mi abogado). La comunicación que rebasa las fronteras (jerárquicas, geográficas, etcétera) es esperada y aceptada si está orientada hacia la tarea. Las reuniones son profesionales, bien planeadas y con un claro enfoque hacia la acción. Se desincentiva la expresión de problemas personales en el ámbito laboral.</p>
<i>Fragmentada</i>	<i>Comunal</i>
<p>La charla está limitada a breves intercambios individuales en el pasillo o por teléfono. Existe una cierta resistencia a las reuniones (¿cuál es su objetivo?) siendo habitual que haya dificultades para convocarlas y que resulte muy difícil dirigir las sin el aburrimiento de los asistentes y con independencia de su duración. También pueden haber asperezas o el simple abandono de la sala por parte de los participantes. Los individuos hablarán solamente a aquellos que "merezca la pena" dirigirse (para quitarse un problema de encima, para copiar alguna idea, para pedir más recursos). En cualquier caso, el trato es "te dejo en paz si tú me dejas en paz". Las personas clave son difíciles de encontrar, incluso dentro de su propio departamento. Los documentos pueden reemplazar la conversación cara a cara, pero no hay ninguna garantía de que sean leídos por la persona a la que van dirigidos. Una gran parte de la comunicación se establece fuera de la organización, a clientes y a colegas profesionales.</p>	<p>Hay comunicación en todos los canales, pero la comunicación oral y los métodos cara a cara van a ser probablemente los dominantes dentro de la organización. La comunicación no verbal es, no obstante, importante; aspectos como el vestuario, color y simbolismo pueden ayudar a las personas a sentirse más cerca de los demás. La comunicación fluye fácilmente dentro y fuera de los diferentes niveles, departamentos y a través de culturas nacionales (un mismo culto les une), pero las personas externas a la organización pueden sentirse excluidas. La conversación está contaminada con el lenguaje privado de la empresa, que reafirma el vínculo entre "nosotros" y las diferencias con "ellos". Resulta difícil no hablar y existen pocos secretos, tanto privados como profesionales que no acaben siendo conocidos por todos los miembros de la organización. Los sentimientos de culpa o vergüenza son utilizados a menudo para corregir comportamientos "cerrados".</p>

En cuanto a la comunicación y la identidad la organización se identifica claramente con la cultura comunal.

Bibliografía

Ronald B. Adler (2005). Comunicación organizacional. 8va edición. México: Mc Graw Hill.

Plan de comunicación. Jorge Segrelles y José María García Perrote. (2005) "La reputación empresarial como intangible". 47, 54.

Rob Goffee y Gareth Jones. 1998. El carácter de la organización. España. Granica

Luis Ángel de la Tajada. (1994) La identidad corporativa. 62.

Alberto Balve y Patricia Debeljuh. (2006) Misión y Valores. Argentina: Planeta.

Stephen Robbins. Comportamiento organizacional.: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall, 1999.

Karl Albrecht 1996. La misión de la empresa. España: Paidós

Metamanagement. 2001. Fredy Kofman .Buenos Aires: Editorial Granica.

Documentos en Internet

Grupo Materiabiz (2006) Existencialismo corporativo: quiénes somos, qué queremos, por qué estamos aquí. Diario Clarín
<http://www.clarin.com/diario/2006/06/26/conexiones/t-01222323.htm>

Javier Blanco Toledo. Diario La Nación. 19-11-2009. "Lo único que no compras es a la gente".
http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=980121.

Mundo Marino SA. 20-11-2009. Mundo Marino, San Clemente del Tuyu.
<http://www.mundomarino.com.ar/site/galerias/index.php>

Artículo

Graciela Filippi. 2009 Innovación en Recursos Humanos. Assessment Center. 12, 14.