



PROGRAMA DE INSTRUCCION

MODULO II



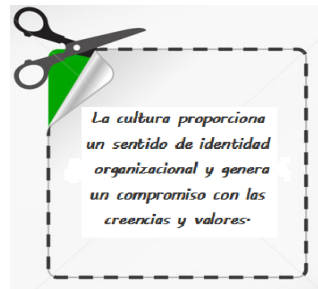
LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Por qué hablamos de Cultura?

Cuando usamos el término Cultura nos referimos a un conjunto de formas, modelos o patrones, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman (costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias). Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano.

Cada institución tiene su propia cultura (siempre hay una cultura), distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias, relaciones y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida laboral. El estilo de liderazgo a nivel de la dirección, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la comunidad completan los elementos que forman la cultura de una institución.

Es un proceso vivo, evolutivo donde sus elementos con el cursar del tiempo, y unos se extinguen y se solidifican, pero la cultura como tal no desaparece sino que sufre procesos continuos de transformación, la cual va determinando la "manera de ser" de la organización y es transmitida a los compañeros y nuevos integrantes.



varían
otros

Propósito de la Cultura

- La cultura proporciona un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores.
- Desde la conducción se articula e implanta ideas y valores particulares con una visión, filosofía o estrategia.

- Cumple las siguientes funciones fundamentales:

a) Integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse. Es la cultura la que guía las relaciones del trabajo diario y determina la forma en que la gente se comunica con la organización.

b) Ayuda a la organización a adaptarse al entorno externo. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas, puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los compañeros.



La cultura organizacional actúa como un paraguas, como un escudo que protege del mundo exterior a todo aquello importante dentro de la organización, del clima externo adverso, o de las variables que difícilmente son controlables.

Por la complejidad de los procesos de cambio, esta gestión debe ser concebida a partir de un liderazgo colectivo, o un liderazgo compartido entre varias personas. El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito global de su gestión, es la calidad de sus trabajadores todos, no sólo de sus directivos, o líderes, con plena libertad en el sentido de su emancipación, creación, y poseedores de un alto nivel de capacidades, motivaciones y valores, lo cual le permite dirigir el cambio con visión integrativa y estratégica.

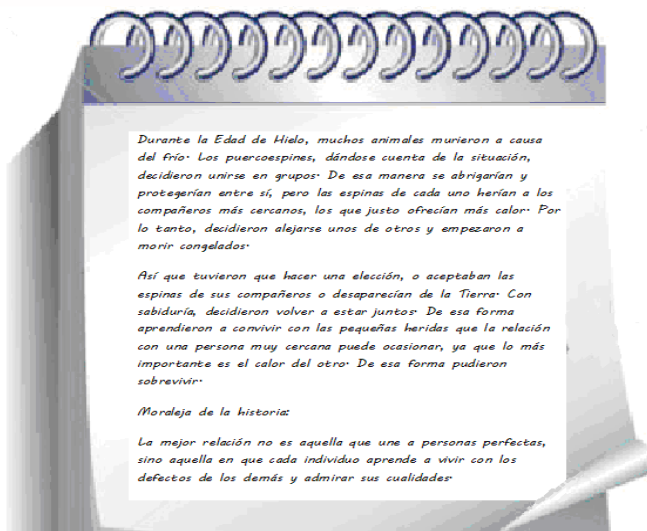
Se necesitan líderes: Además de las Influencias y Reciprocidad como dos aspectos básicos, es necesario agregar la Voluntariedad tanto de los que confieren el derecho de dirigir, como el de los que asumen, y también la Motivación de todos, pero sobre todo del grupo en cuestión para alcanzar las metas propuestas.

Numerosos estudios sobre la cultura de la organización determinaron cuáles son las principales causas por los fracasos en las empresas e instituciones. Las investigaciones muestran cómo una simple unión de voluntades no siempre da lugar a una cultura

positiva si no existe el desarrollo de un sistema de gestión Integrado de Recursos Humanos que potencie los valores de una dirección Participativa, Cooperativa, de Colaboración, de Confianza y de Apoyo.

Las organizaciones conflictivas reinaban situaciones tales como:

El individualismo; la incertidumbre; la falta de un criterio para medir el desempeño; el desempeño no equitativo, la poca importancia dada a las relaciones laborales; la falta de satisfacción de necesidades de motivación; la falta de comunicación entre los jefes y los subordinados; estilo autoritario de dirección y falta de retroalimentación.



Durante la Edad de Hielo, muchos animales murieron a causa del frío. Los puercoespines, dándose cuenta de la situación, decidieron unirse en grupos. De esa manera se abrigan y protegen entre sí, pero las espinas de cada uno herían a los compañeros más cercanos, los que justo ofrecían más calor. Por lo tanto, decidieron alejarse unos de otros y empezaron a morir congelados.

Así que tuvieron que hacer una elección, o aceptaban las espinas de sus compañeros o desaparecían de la Tierra. Con sabiduría, decidieron volver a estar juntos. De esa forma aprendieron a convivir con las pequeñas heridas que la relación con una persona muy cercana puede ocasionar, ya que lo más importante es el calor del otro. De esa forma pudieron sobrevivir.

Moraleja de la historia:

La mejor relación no es aquella que une a personas perfectas, sino aquella en que cada individuo aprende a vivir con los defectos de los demás y admirar sus cualidades.

Caso: Walt Disney y su grupo de apoyo interno y externo

Walt Disney Co. Tiene varios negocios relacionados: películas de entretenimiento, productos de consumo, parques temáticos y hoteles. La manera como operan los parques temáticos de California, Florida, Tokio y Paris demuestran la fortaleza de su cultura organizacional.

La empresa reconoce la importancia de las personas en el tratamiento de sus clientes, puesto que los empleados están en permanente contacto con ellos y pueden crear buena o mala impresión. De ahí su preocupación por preparar su personal interno (empleados) para atender al personal externo (clientes o consumidores).

Disney World y Disneylandia utilizan un programa de integración formal, colectiva y de asimilación de nuevos empleados para que adquieran su nueva identidad, desarrollen actitudes positivas y atiendan muy bien a los visitantes. El programa tiene ocho horas de orientación seguidas de cuarenta horas de aprendizaje en los parques. El lenguaje es de fundamental importancia: no existen empleados, sino "miembros del espectáculo"; las personas no tienen cargos, sino "papeles"; los clientes son



"invitados"; los paseos se denominan "atracciones"; el personal de refuerzo es "anfitrión de seguridad"; los uniformes son "vestuarios", y los accidentes son incidentes (son evitables). El programa utiliza los siguientes medios:

1. El departamento de RH de Disney ofrece un esquema especial de "bienvenida" a los nuevos empleados. Estos reciben instrucciones por escrito sobre su trabajo: a quien reportar, que vestir y cuanto dura cada fase del entrenamiento inicial.
2. En el primer día, los nuevos empleados son llevados a la universidad Disney para recibir un curso de orientación a tiempo completo. Se sientan cuatro en cada mesa, reciben insignias de identificación, toman café, tortas, jugo y tostadas mientras se presentan entre si para conocerse. Al comienzo, cada nuevo empleado permanece con tres colegas y se siente parte de un grupo pequeño.
3. A los empleados se introducen en la historia y filosofía de Disney mediante presentaciones audiovisuales. Aprenden que están en el negocio del entretenimiento y son "miembros del elenco", cuyo trabajo es tener entusiasmo, conocimiento y profesionalismo para servir a los "invitados" de Disney.

Aprende como ejercerá cada uno de los papeles de producción "espectáculo". Así, son invitados a almorzar, a visitar el parque y después, son enviados a un área de recreación de uso exclusivo de los empleados, la cual consta de un largo, terreno de recreación, campo de picnic, instalaciones de remo y pesca, y una gran biblioteca.
4. Al día siguiente, a los nuevos empleados se les informa de sus tareas específicas: Seguridad, transporte, limpieza de calles y alimentación de los invitados "restaurante". A partir de ahí, se someten a un entrenamiento adicional de varios días, antes de entrar "escena". Después aprenden sus funciones "visten de atuendo" y están listos para trabajar.
5. Además, los nuevos empleados reciben entrenamiento adicional sobre como responderá las preguntas de los invitados sobre el parque. Cuando ignoran la respuesta, pueden emplear sus teléfonos para pedir auxilio a operadores que disponen de manuales y están listos para responderá cualquier pregunta o resolver cualquier dificultad.



6. Los empleados reciben un diario Disney titulado Ojos y Oídos, que da cuenta de actividades, oportunidades de empleo, beneficios especiales, ofertas educativas, etc.

7. Cada gerente Disney trabaja una semana del año en actividades de "primera línea". Deja el escritorio de su oficina y realiza tareas varias, donde vende artículos, hace de cajero, vende palomitas de maíz u organiza grupos de paseo. Es la manera cómo el personal de la administración va hacia la operación, para conocer lo que ocurre en el parque y saber como ayudar a mantener la calidad de los servicios para satisfacer a los millones de visitantes. Todos, los gerentes y empleados emplean insignias y se tratan por el primer nombre, sin importar el nivel jerárquico.

8. Todos los empleados que se desvinculan de la empresa responden un cuestionario sobre sus satisfacciones e insatisfacciones al trabajar para Disney. Así la administración mide su éxito para desarrollar su satisfacción de los empleados y, con esto, la satisfacción de los consumidores.

No es extraño que los empleados de Disney tengan tanto éxito en satisfacer a sus "invitados" ya que se sienten personas importantes y responsables de "show", gracias a la atención que le brinda la administración. La idea de "pertenencia a la organización" los lleva a mostrar satisfacción a los millones de visitantes con, los cuales entran en contacto. Para obtener satisfacción del cliente Disney invierte en sus empleados. Esto es parte de la "Cultura Disney".

Misión, Visión, Valores

Los Valores junto con la Visión y la Misión constituyen el marco de referencia mayor que define la Cultura Organizacional y la estrategia de ATE, convirtiéndose estos en lineamientos que permiten una gestión consistente a través de toda la organización, a cualquier nivel.



Este árbol representa la forma de ver y sentir nuestra actividad de servicio.

La raíz es la parte de la planta que cumple dos funciones esenciales: de sostén y de absorción de los nutrientes necesarios para vivir. Para nosotros la raíz representa nuestros VALORES, ya que nos aportan los principios fundamentales para llevar adelante nuestra actividad.

El tronco del árbol es la estructura que sirve de sostén de los diferentes órganos y conduce la savia desde la raíz hacia las ramas. Definimos la VISION cómo el logro de nuestras aspiraciones, y el tronco es lo que nos permite crecer.

Los frutos son el resultado y el objetivo a cumplir de la especie, por lo que entendemos como nuestra MISIÓN, orientando nuestros esfuerzos hacia el compañero trabajador, y en beneficio para ambas partes.

Definimos nuestros principios motores:

La importancia de la excelencia en el servicio está plasmada en la **Visión, Misión y los Valores Institucionales**; y a partir de

VISIÓN

Nuestra visión es

MISIÓN

La misión de ATE

VALORES

Los principios que nos orientan:

.

Un ejemplo para explicar el significado de todos estos términos en un mismo caso, sería un equipo de fútbol. La **misión** podría ser planteada como el de un club social y deportivo sin fines de lucro y la **visión** como ser el equipo más ganador y popular de la región. Los **valores** que rigen al club serían respeto por el deportista y el socio, inversión en los jóvenes y el profesionalismo de la institución. Una **meta** sería ganar el torneo local y otra meta podría ser ganar la Copa Sudamericana. Para alcanzar estas **metas**, los integrantes del equipo, dirigidos por su entrenador, tendrán que ganar cada partido semanal, estos partidos son los **objetivos**, que a su vez son medibles de forma cualitativa y cuantitativa (goles, puntos, etc.)...

...La **estrategia** estaría representada por todo lo planificado por el entrenador y tendría que ver con lo que desea el equipo conseguir con los recursos que posee. La **táctica** consistirá en implementar acciones específicas durante los partidos, que podrían ser, por ejemplo, una alineación en particular, o colocar a un jugador en una posición concreta.



ser, por jugador

Empleados sin sueños, empresas sin alma

Una organización moderna, emprendedora, no puede concebirse así misma sin una visión que la oriente hacia el destino que ella misma se ha propuesto.

Sin la visión la empresa no tendría un “plan de vuelo”, un destino a donde llegar, solo habría incertidumbre, azar, anarquía y desorden. La visión es el fin y a la vez es el

principio. Sin ella no se puede comenzar y difícilmente sin ella no se puede terminar creando un legado.

Pensar que sólo las empresas requieren de una visión es utópico. Todos y todo requiere de un punto, un destino, una cúspide que alcanzar. De un sueño... o muchos de ellos.

El sentido mercantil y capitalista de las empresas está dispuesto a generar productos y servicios que a la vez, en algunos casos, agregarán valor a la sociedad y ganancias a sus accionistas y propietarios; no hay duda de ello, así debe ser; pero muchas veces se “utiliza” a los empleados sin siquiera brindarle los beneficios básicos para su desarrollo personal y profesional.

Los sueños son el combustible que hace posible que los motivos y propósitos de los individuos se conjuguen y engranen para darle concreción a la expectativa colectiva sin menoscabo de su propia expectativa. Cuando los sueños desaparecen del inventario colectivo, la organización se transforma en un organismo con vida vegetativa, en pocas palabras, pierde el alma.

Sentido de pertenencia:

Son muchos los valores que se decretan y por ende se definen, los cuales van desde la honestidad, el comportamiento ético, el talento humano, etc. Pero hay un valor en particular que merece atención y cuidado, y se trata del conocido “sentido de pertenencia”. Este sugiere, que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto deben los empleados sentirse dueños y propietarios. Esto se hace por una sencilla razón: si los compañeros sentimos a la institución como nuestra procuraremos lo mejor para ella pues difícilmente se “muerde a la mano que nos da de comer”.

El sentido de pertenencia fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que es como decir que (...) todos nos pertenecemos mutuamente y por tanto debemos (...) socorrernos mutuamente”; esto cuando aplica a la sociedad; se refiere a defender y promulgar los intereses de ATE como propios”

Si bien es cierto que cuando se posee algo valioso y se está consciente de ello se le presta mayor atención a su cuidado, se imprime mayor esfuerzo al desarrollo y crecimiento de ese algo y, obviamente, se defiende con interés y valentía, no es menos cierto que para que ello ocurra la posesión debe significar un genuino beneficio para quien la experimenta, pues de lo contrario no se genera tal conexión ni se procura su defensa.



Gabriel Fontanellaz
Marketing & Capacitación

quien la experimenta, pues de lo contrario no se genera tal conexión ni

ACTIVIDADES

1- Analizar y contestar las siguientes preguntas:

- ¿Es necesario definir mi misión, visión y valores como persona?. Para qué me sirve?

2- Para leer y analizar:

Sembrar el futuro

En un oasis escondido en los más lejanos paisajes del desierto, se encontraba de rodillas el viejo Eliahu, al costado de algunas palmas datileras. Su vecino Hakim, el acaudalado mercader, se detuvo en el oasis para abreviar sus camellos y vio a Eliahu transpirando, mientras parecía cavar en la arena.

-¿Qué tal, anciano? La paz sea contigo.

-Y contigo -contestó Eliahu sin dejar su tarea.

-¿Qué haces aquí, con esta temperatura, trabajando con esa pala?

-Siembro -contestó el viejo.

-¿Qué siembras aquí, Eliahu?

-Dátiles -respondió el viejo señalando el palmar.



-¡Dátiles! -repitió el recién llegado, y cerró los ojos como quien escucha la mayor estupidez-. El calor te ha dañado el cerebro, querido amigo. Ven, deja esa tarea y vamos a la tienda a beber una copa.

-No, debo terminar la siembra. Luego, si quieres, beberemos.

-Dime, amigo, ¿cuántos años tienes?

-No sé, sesenta, setenta, ochenta, no sé...lo he olvidado. Pero eso, ¿qué importa?

-Mira, amigo, las datileras tardan más de cincuenta años en crecer, y sólo entonces están en condiciones de dar frutos. Yo no estoy deseándote el mal y lo sabes, ojalá vivas hasta los cien años, pero tú sabes que difícilmente podrás llegar a cosechar algo de lo que hoy siembras. Deja eso y ven conmigo.

-Hakim, yo comí los dátiles que otro sembró, otro que tampoco soñó con probarlos. Siembro hoy para que otros puedan comer dátiles mañana. Y aunque sólo fuera en honor de aquel desconocido, vale la pena terminar mi tarea.

-Me has dado una gran lección, Eliahu; déjame que te pague esa enseñanza - dijo Hakim, poniendo en la mano del viejo una bolsa de cuero llena de monedas.

-Te lo agradezco. Ya ves, a veces pasa esto: tú me pronosticabas que no llegaría a cosechar lo que sembrara. Parecía cierto y, sin embargo, mira: todavía no termino de sembrar y ya coseché una bolsa de monedas y la gratitud de un amigo.

-Tu sabiduría me asombra, anciano. Esta es la segunda lección que me das hoy, y es quizás más importante que la primera. Déjame, pues, que pague también esta lección con una bolsa de monedas.

-Y, a veces, pasa esto -siguió el anciano, extendiendo la mano para mirar las dos bolsas-: sembré para no cosechar, y antes de terminar de sembrar ya coseché no sólo una, sino dos veces.

-Ya basta, viejo, no sigas hablando. Si sigues enseñándome cosas no me alcanzará para pagarte.

Jorge Bucay

¿Cuál es la moraleja que sacas de esta historia? Anota tus comentarios...

Notas: