

Módulo 1. Cultura, ADN y valores de la empresa

Este módulo consiste en entender cómo se alinea la cultura, el ADN y los valores de la empresa. Se define a continuación cada concepto mencionado a modo de introducción.

El término cultura puede ser definido como el conjunto de conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo, a una clase social, a una época, etc. Conceptualizándolo desde el ámbito organizacional:

Entendemos como cultura organizacional a aquellas normas y valores por los que se rige una empresa. Son los principios relacionados con la estructura de la compañía, con los métodos de desempeño del trabajo y hasta con el modo en que se relaciona la plantilla. Se trata, de la psicología de la organización, de su núcleo. (Bizneo, 2022, <https://www.bizneo.com/blog/cultura-organizacional/>).

Realizando el mismo ejercicio de definición genérica, el ADN —o ácido desoxirribonucleico— es el material que contiene la información hereditaria en los humanos y casi todos los demás organismos. Casi todas las células del cuerpo de una persona tienen el mismo ADN. En un libro de 1997, Gareth Morgan define la metáfora del ADN corporativo como las "visiones, valores y sentido de propósito que unen una organización" para permitir a los individuos "entender y absorber la misión y el desafío" de la empresa. El ADN, junto con la cultura, van modelando el comportamiento de las personas, pero sin entender esto como una limitación. Cada persona es única e irreplicable y es a partir de las personas que la organización forma también su identidad.(Morgan, 1998)

Las personas hacen la organización a través de sus conductas, comportamientos, escucha... Una organización saludable requiere de una escucha verdadera, con respeto; sin juicios, supuestos o exigencias. Para que el otro, de esta manera, sea visto en la conversación, sea reconocido

como un legítimo otro. Así surge el entendimiento en esta dialéctica manifiesta que está siempre presente en toda interacción. Un espacio de conversación cuyo desafío es el entendimiento con el otro para crear. (Boehm, 2020, <https://presscoaching.com/que-es-el-adn-de-una-empresa/>).

Por último, es posible decir que los valores son “los principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia para un grupo social” (Morales, 2022).

ADN o identidad

El ADN corporativo está compuesto por los elementos que identifican a la organización, que rigen su comportamiento y direccionan sus acciones. Sus elementos principales son: la cultura, los valores y el liderazgo. Son estos elementos los que le permitirán a la organización evolucionar y reaccionar a su entorno a lo largo de su historia.

Según la web iProfesional (2007), Gary Neilson, vicepresidente senior de la consultoría Booz Allen Hamilton (BAH):

identifica cuatro rasgos críticos en la organización empresarial que determinan su desempeño: la toma de decisiones (quién las toma y cómo); los procesos de información (la forma en que se mide su desempeño y cómo transfiere el conocimiento); motivadores (incentivos y desarrollo profesional); y estructura (quién ocupa qué lugar en el organigrama).

“La combinación de estos conforma el ADN organizacional de las empresas, que, al igual que el biológico en las personas, determina su comportamiento. Si el ADN no está bien constituido, el rendimiento es pobre o nulo”, sostiene Neilson.

(<https://www.iprofesional.com/notas/50176-El-ADN-de-las-empresas-termina-su-comportamiento.html>).

Como se indica, es altamente necesario definir el ADN de una compañía, tanto para el presente como para futuros cambios o evoluciones. Es fundamental conocer el punto de partida. Para hacerlo, se debe tener en cuenta que hay distintos principios básicos para poder trabajar el ADN:

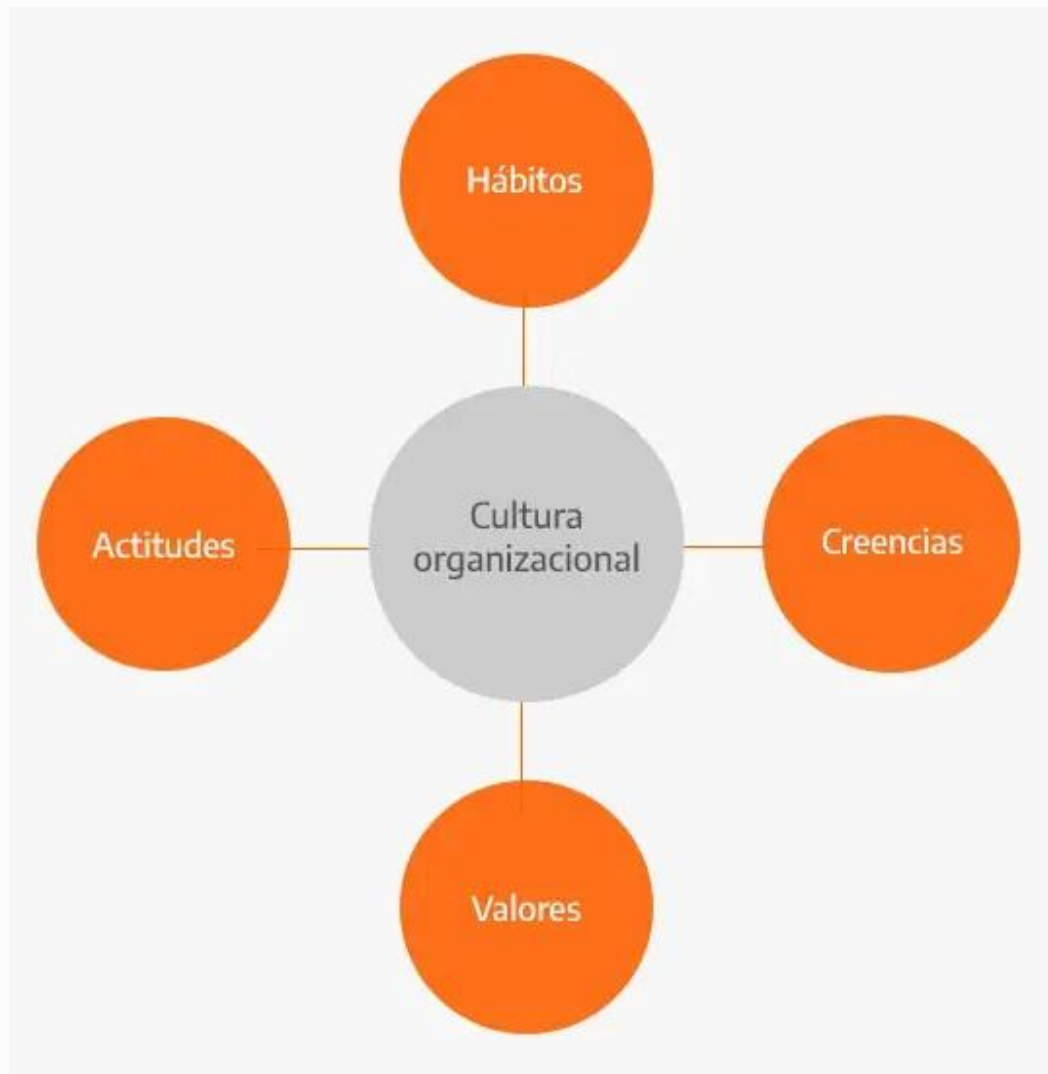
- La identidad: está dentro del ADN organizacional y hace referencia a aquello que hace única a la organización. Tener claridad en este concepto permitirá entender mejor su origen y hacia dónde se proyectará.
- Personalidad: ¿cómo reacciona una organización frente a los estímulos externos? La organización a lo largo del tiempo va incorporando formas y hábitos de respuesta ante distintos estímulos.
- Adaptación: ¿cómo se adapta una organización frente a los cambios? ¿Cómo es la forma de adaptación que tiene una organización frente a sus clientes? Las respuestas a estas preguntas describen la forma de adaptarse que tiene la organización.
- Intangibles: son todos los elementos que forman parte de una organización, pero que no se observan, es decir, no es el beneficio tangible, sino que es todo aquello que está relacionado con la forma de comportarse, los compromisos asumidos, la mentalidad, las redes de comunicación, etc.

Cultura organizacional

Otro de los conceptos que se menciona es la cultura organizacional. Esta se conforma por las normas y valores que rigen una empresa, relacionadas con la estructura de la organización, con los métodos empleados en el desempeño de su trabajo y con el modo en que se relaciona con sus equipos de trabajo, entre otras acciones.

La cultura se desprenderá del ADN de la organización. Dentro de la cultura organizacional, se puede encontrar dos mundos, uno que es interno y otro, externo. El primero hace referencia a cómo se relaciona la organización con sus equipos, mientras que el segundo está relacionado con el comportamiento de la organización hacia el exterior, su actitud social. Por lo tanto, la cultura, como el ADN, no cambia permanentemente, sino que se intenta generar hábitos y costumbres.

Figura 1. Cultura organizacional



Fuente: Enciclopedia Económica, s.f., <https://bit.ly/3TjKdLm>

Tener un ADN y una cultura organizacional bien definida permitirá lograr una coherencia en las acciones, entre lo que se dice y se hace. Se pueden detectar cuáles son las iniciativas generadas que están coherentemente alineadas a la cultura de nuestra organización y cuáles no. Aquellas que sí lo estén tendrán una mayor adopción y, como consecuencia, un mayor impacto (*engagement*) en las personas que trabajan en la organización. Las acciones que no estén alineadas

con la cultura no serán incorporadas orgánicamente por los equipos. Serán acciones o iniciativas forzadas, incoherentes con lo que se vive en la organización.

Para diseñar una propuesta de valor efectiva en nuestra estrategia de *employer branding*, se debe tener en cuenta cómo es esa identidad, qué características tiene y cómo se alinea con la cultura, siempre buscando que las acciones que se realicen sean coherentes y lo suficientemente estables para que tengan el impacto esperado.

Los principios culturales de la organización ayudan a describir cómo es la cultura y a modelar la conducta y hábitos de los equipos para que estén alineados con esta. Va a contar no solamente cómo se trabaja dentro de la empresa, sino cómo piensa la organización hacia el exterior. Y, por supuesto, estos principios deben estar alineados con la identidad y su propósito.

Existen tres conceptos clave que conforman a la cultura y el ADN/identidad. Son los siguientes:

La misión, la visión y los valores de una empresa constituyen los elementos que la identifican, puesto que los valores indican los propósitos que definen la misión y visión; y estas le dan la razón de por qué y para qué existe. Además, la misión, la visión y los valores se convierten en la base sobre la cual se deben desarrollar las estrategias que la empresa tiene que implementar para lograr el crecimiento y el éxito. (Quiroa, 2020, <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20la%20visi%C3%B3n%20y,qu%C3%A9%20y%20para%20qu%C3%A9%20existe.>).

Figura 2. Misión, visión y valores



Misión

"Comprometidos en ayudar a la prosperidad de nuestros clientes y en permanente detección de oportunidades".



Visión

"Ser el proveedor más rentable, querido y respetado de nuestro mercado, contribuyendo al progreso de las compañías".



Valores

Integridad. Pasión. Innovación. Sostenibilidad. Trabajo en equipo. Liderazgo creativo.

Fuente: Quiroca, 2022, <https://bit.ly/3rY2Uc1>

Estos tres conceptos son considerados como los pilares de la estrategia corporativa y de la cultura corporativa, guían en el por qué, en el para qué y en el cómo.

- La misión es el por qué, es lo más cercano a la identidad de la empresa, es su razón de ser, lo que la diferencia de las demás. Brinda un foco claro para los esfuerzos y objetivos que se buscan alcanzar. La misión debe ser una frase breve, precisa y muy fuerte, capaz de describir de manera concreta lo que quiere lograr.
- La visión va a permitir observar más allá del presente, ya que marcará el norte, hacia dónde se dirige la empresa, cuál es el impacto que se quiere generar a largo plazo. Por lo tanto, le servirá para enfocar y guiar todas

las acciones, para que, al momento en que se deba pensar una iniciativa o una acción, exista una coherencia, sinergia y orden.

- Los valores hacen referencia a cómo se realizan las cosas y de alguna forma son los anteojos por los cuales se mira al mundo. Son estándares de conducta. Es lo que dice cuando algo está bien realizado o ejecutado y cuándo no lo está; son las cualidades o los principios. Además, son las partes y las creencias que tiene una organización y que forman parte de la cultura corporativa que orienta las decisiones de los miembros sobre cómo realizar las acciones.

El propósito es un concepto directamente conectado con el de misión. Es útil para identificar y comunicar los valores corporativos, determina la posición que quiere tener la empresa en el futuro, su aporte y cuál es el camino a seguir.

No es lo mismo ser una *startup* más, entre las miles que han nacido en los últimos años, que una organización que busca cambiar el mundo —como, por ejemplo, NotCo¹— y que posee una misión y propósito bien definidos.

Como compañía, la misión de NotCo es sacar el animal de la ecuación acerca de cómo producimos comida, por el impacto que tiene en el medio ambiente, por eso quieren estar en cada vez más categorías para que los consumidores tengan la posibilidad de reemplazo de la proteína animal idealmente en todo lo que existe.

Hacemos un llamado a todos los *fans* de la comida y también a la industria alimentaria. Estamos aquí para hacer que los productos en base a plantas sean accesibles para todos, en cualquier lugar. Cambiemos el día a día con un bocado delicioso y a buen precio a la vez. (Altamirano, 2020, <https://laquintaemprende.cl/2020/06/ceo-de-notco-al-interior-de-la-compania-nos-hemos-reconectado-con-nuestro-lado-rupturista-que-lo-habiamos>

¹ NotCo es una empresa chilena de tecnología alimentaria que produce alternativas de origen vegetal a los productos alimenticios de origen animal. NotCo fue fundada en 2015 por Matías Muchnick, Pablo Zamora y Karim Pichara. Utiliza el aprendizaje automático para replicar productos lácteos en formas basadas en plantas.

-perdido-con-el-tiempo/#:~:text=Como%20compa%C3%B1%C3%ADa%20la%20misi%C3%B3n%20de,en%20todo%20lo%20que%20existe.).

Con un propósito bien definido, queda aclarado cuál es el impacto que la organización quiere hacer.

¿Cómo está esto vinculado a la propuesta de valor? La propuesta de valor debe ser lo suficientemente atractiva y comunicar todos los elementos que forman parte de una organización. Comunicar y dar a conocer el propósito, mostrar cuál es su visión y sus valores, genera mayor acercamiento al talento externo que se quiere atraer.

Todas las organizaciones, sea cual sea su categorización —por ejemplo, con fines de lucro o sin fines de lucro—, están formadas por personas que tienen un propósito. Este funciona muchas veces como motor o motivador para trabajar. Es decir, cada persona tiene sus objetivos al momento de iniciar cualquier actividad.

Al vincular la misión y el propósito de la organización con el propósito de la persona y sus valores con los organizacionales, la atracción con el talento será más orgánica y natural. Cuando una persona siente que su propósito está alineado con el propósito de la organización, la fidelización y retención de esa persona se desarrollará de una forma natural. Es decir, el empleado estará trabajando en la organización por lo que significa ser parte de ella, por una “identificación” con el aporte de la organización hacia el mundo y no solo por el hecho de que necesite ingresos salariales.

La vinculación que se genera entre el empleado y la organización será emocional e irá más allá que lo transaccional (como el salario). Si se logra transmitir la cultura organizacional y los valores, **se generará un nivel de engagement (compromiso) elevado.**

Es indispensable trabajar valores dentro de una organización, como, por ejemplo, el respeto, la sinceridad, la confianza y la seguridad en las relaciones para lograr vínculos sólidos generados a través del diálogo y la escucha activa.

Para concluir, es importante destacar el rol de los líderes de la organización. Los principales transmisores de cultura, ADN y valores son ellos, como gestores del capital humano. Son los principales responsables de transmitir los valores y la cultura, de manera que deben vivirlos y dar el ejemplo con sus acciones.

Referencias

- Altamirano, C.** (2020). CEO de NOTCo: “Al interior de la compañía nos hemos reconectado con nuestro lado rupturista que lo habíamos perdido con el tiempo”. *La quinta emprende*.
<https://laquintaemprende.cl/2020/06/ceo-de-notco-al-interior-de-la-compania-nos-hemos-reconectado-con-nuestro-lado-rupturista-que-lo-habiamos-perdido-con-el-tiempo/#:~:text=Como%20compa%C3%B1%C3%ADa%20la%20misi%C3%B3n%20de,en%20todo%20lo%20que%20existe>.
- Bizneo Blog.** (2022). Cultura organizacional: qué es y cómo definirla correctamente. *Bizneo*.
<https://www.bizneo.com/blog/cultura-organizacional/>
- Boehm, K.** (2019). ¿Qué es el ADN de una empresa? *Press Coaching*.
<https://presscoaching.com/que-es-el-adn-de-una-empresa/>
- Enciclopedia Económica.** (indicar año). Cultura organizacional. *Enciclopedia Económica*. <https://enciclopediaeconomica.com/cultura-organizacional/>
- iProfesional.** (23 de junio de 2007). El ADN de la empresa determina su comportamiento. *iProfesional*.
<https://www.iprofesional.com/notas/50176-El-ADN-de-las-empresas-determina-su-comportamiento.html>
- Morgan, Gareth** (1998). Imágenes de organización. Berrett-Koehler Publishers..
- Quiroa, M.** (2022) “Misión, visión y valores de una empresa”
<https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20la%20visi%C3%B3n%20y,qu%C3%A9%20y%20para%20qu%C3%A9%20existe>.