



# Proceso de implantación de cultura organizativa: un caso de estudio

## Organizational culture implementation process: a case study

RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, José-Luis [1](#)

Recibido: 25/04/2019 • Aprobado: 18/07/2019 • Publicado 05/08/2019

### Contenido

- [1. Introducción](#)
  - [2. Marco teórico: la cultura organizativa](#)
  - [3. Metodología](#)
  - [4. Resultados del caso de estudio](#)
  - [5. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

La importancia de la cultura organizativa es un aspecto que ha ido evolucionando con el paso de los años y que actualmente se encuentra en auge, ya que influye en que las empresas sean más competitivas. Este trabajo tiene como objetivo analizar la literatura sobre la cultura organizativa y factores de éxito que influyen en ella. Además, se analizará el modelo teórico por medio de un caso de estudio para proponer un modelo de implantación de cultura organizativa.

**Palabras clave:** Cultura organizativa, recursos humanos, modelo de implantación, caso de estudio

#### ABSTRACT:

The importance of organizational culture, an aspect which has evolved over the years and is nowadays very present, especially in HR department. Organizational culture plus a strategy adapted to it, makes companies more competitive. The aim of this study is to review the writings about organizational culture and success factors. Furthermore, a company will be analyzed through a case study to identify the aspects of its organizational culture and the application of an implementation model.

**Keywords:** Organizational culture, human resources, implementation model, case study.

## 1. Introducción

En el contexto empresarial actual, con un proceso de globalización acelerado y los eventos políticos recientes, se genera una incertidumbre muy difícil de gestionar en las organizaciones. Entre las exigencias actuales de gestión empresarial destaca la importancia de la cultura organizativa como parte de la estrategia llevada a cabo por las organizaciones. Existe una relación muy estrecha entre ambas por lo que es muy relevante su ajuste ya que, de no conseguirse, se debe o modificar la estrategia seleccionada o cambiar la cultura. Por este motivo, algunos estudios (Jasimuddin y Zuopeng, 2014) destacan que, en la medida de lo posible, las organizaciones hagan todos los esfuerzos posibles para que sus trabajadores logren adaptarse al ambiente específico que existe.

La cultura organizativa es un aspecto que no tiene una gran visibilidad frente a la sociedad y es un factor que no aparece en los documentos oficiales de las organizaciones, pero tiene

una gran influencia y determina la forma de actuar dentro de ellas. De manera análoga, la cultura es a un grupo lo que la personalidad es a un individuo (Ciulla, 2004). Es una variable que cambia de manera natural en respuesta a las transformaciones que se producen en la empresa, en sus miembros o en su entorno (Hodge, Anthony y Gales, 1998).

Es un aspecto que está creciendo dentro de las organizaciones y que es utilizada para enfocar una imagen de marca de la empresa y atraer a aquellos trabajadores que se sientan identificados, ya que la comodidad y un buen ambiente de trabajo son aspectos muy valorados por el mercado laboral. Por ello, los departamentos de RR.HH. se están centrando en mejorar los procesos internos con el objetivo de crear una cultura clara y definida que sea fácil de identificar por los trabajadores e incluso por sus grupos de interés.

Debido a que es un fenómeno que cuenta con múltiples acepciones, tampoco existe un tipo único de cultura organizativa. En la literatura se proponen diferentes clasificaciones de culturas con el objetivo de intentar comprenderla y aprovecharla en beneficio de las empresas (Ajmal y Koskinen, 2008).

El primer objetivo de este trabajo es realizar una revisión de la literatura sobre las principales definiciones de la cultura organizativa y su evolución, ya que es un aspecto que se ha ido desarrollando y cambiando con el paso de los años y con él la forma de enfocarlo. Además, proponer un modelo con los factores de gestión de la cultura organizativa que influyen en su formación dentro de una empresa y cuáles son los diferentes impactos que tienen. A continuación, establecer los diferentes tipos de cultura que pueden existir dentro de una organización y cuáles son las principales estrategias que siguen los departamentos de RR.HH., estudiando los efectos que estas producen en una organización. Por último, analizar la influencia de la cultura organizativa en la responsabilidad social corporativa.

El segundo objetivo es realizar un caso de estudio, para analizar el modelo propuesto sobre los factores de gestión de la cultura organizativa en una de las principales empresas del IBEX35. Es un ejemplo de empresa en desarrollo y que tiene un gran impacto en el mercado bursátil al igual que en el laboral. Este estudio incluye los diferentes aspectos que la forman y cómo se encarga el departamento de RR.HH. de gestionarla en base al modelo teórico propuesto. Además, una contribución del trabajo para la práctica empresarial es la inclusión de un proceso de implantación estratégico de cultura organizativa exitoso que ha sido utilizado en la empresa y que podría ser extrapolable en otros casos.

El trabajo se ha estructurado en varias secciones. En primer lugar, se realizará una revisión de la literatura existente en lo que concierne a la cultura organizativa. En el siguiente apartado del trabajo, se expone la metodología utilizada y los resultados del caso de estudio en el que se analiza la cultura organizativa de una empresa multinacional. Por último, se expondrán conclusiones, reflexiones y líneas futuras de investigación.

---

## **2. Marco teórico: la cultura organizativa**

Con el paso de los años la cultura organizativa ha ido adquiriendo una mayor importancia en el interior de las organizaciones, siendo un factor de relevancia para el éxito o el fracaso de las relaciones interpersonales y la estrategia empresarial. El entorno es una variable clave en las organizaciones ya que cada vez se caracteriza por ser más complejo de entender, interrelacionado y dinámico. Kreitner y Kinicki (1997), plantean una nueva definición ante cultura organizativa que es "cultura adaptativa", ya que la empresa está obligada a cambiar para poder sobrevivir, destacando la creación de una infraestructura que mantenga la adaptabilidad a esos cambios que sufre el entorno. Hodge, Anthony y Gales (1998) destacan que la cultura existente en las organizaciones es por naturaleza dinámica porque cambia de manera natural y evoluciona en función de los estímulos.

Hay una relación existente entre cultura organizativa y estrategia, dos conceptos que no deben ser analizados de forma independiente sino conjunta, ya que el éxito o fracaso de un plan estratégico puede depender de la correcta interrelación y congruencia de estos. Toca y Carrillo (2009), en el que llega a considerar a la cultura organizativa como "cultura estratégica", entendida como el conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico. Bueno

(1989) también interpreta la cultura de la empresa como un elemento de unión e impulso del sistema de dirección estratégica y define la cultura organizativa como el conjunto de valores y normas compartidas que llevan a unas actitudes y posturas estratégicas.

Una de las principales razones de la cultura organizativa orientada como un recurso estratégico tiene como argumento un desempeño financiero superior en la organización (Denison, 1996; Ogbona y Harris, 2000). Ghosal (2005) consideran que existen suficientes indicios de la existencia de un impacto, directo o indirecto, de la cultura organizativa en los resultados de la empresa y de forma generalizada sobre la estrategia formulada. Siendo el objetivo final que la cultura organizativa sea una ventaja competitiva, el problema reside en la dificultad de seleccionar aquellos parámetros que hay que modificar de la cultura existente para obtener unos resultados positivos, además de contemplar otras posibles variables que afecten en la productividad y desempeño.

Una cultura organizativa fuerte en la organización y su interrelación y coherencia con la estrategia ayuda a la implantación. (Johnson y Scholes, 1997). Peterson (2003) hace referencia a que una cultura que sea adecuada a la estrategia perseguida es difícilmente imitable, debido a que el conjunto de normas, valores y procedimientos es el resultado final de un largo proceso. El comportamiento no puede ser integrado a corto plazo ni con sistemas, ni métodos de trabajo específicos, ni medios financieros.

Para conseguir que la cultura organizativa sea una ventaja competitiva sostenible, el factor determinante se encuentra en acumular recursos muy específicos, los cuales tengan un alto valor interno dentro de la organización debido a sus aportaciones y cohesión con la cultura organizativa (Fernández, 1993). La cultura organizativa diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el ocultismo respecto al exterior (Leite, 2009).

La cultura organizativa es un elemento de vital importancia para impulsar la productividad y competitividad de las organizaciones, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas que tienen los distintos componentes que se encuentran dentro de ellas (Kaufmann, 1993). La actividad empresarial se realiza en mejor medida debido al buen clima que se crea y a la entrega que le ponen los trabajadores (Soria, 2008).

## **2.1. Tipos de cultura organizativa**

Truskie (1999) y Cameron y Quinn (1999) clasifican la cultura organizativa en:

### ***Cultura de clan o grupo***

Está inspirada en la institución básica de la familia. En ella, los miembros de la organización están comprometidos a colaborar entre ellos y obtener una serie de objetivos a nivel colectivo que son positivos. Habiendo una confianza grupal que crea una preocupación por los demás, prestar ayuda cuando sea necesario y compartir recursos.

El líder en esta cultura es una persona involucrada con la organización, mentor y facilitador en los diferentes procesos que existen. Se caracteriza por la toma de decisiones de manera participativa y su implantación es a través del consenso, compromiso y equidad.

### ***Cultura adhocrática o de desarrollo***

Esta cultura se encuentra basada en las instituciones sociales. No existe un compromiso grupal, sino que se caracteriza por tener un carácter más individual para desarrollar todo el potencial, aunque cree en el valor de las personas y la responsabilidad social corporativa. La motivación para desempeñar la actividad está basada en la importancia de la tarea.

El líder se caracteriza por ser emprendedor, con iniciativa, innovador, creativo y sobre todo arriesgado. La estrategia para seguir en este tipo de cultura es dinámica y cambiante, innovadora y creativa, flexible e individual lo que hace que haya un autocontrol, autogestión y empoderamiento de los empleados y un crecimiento individual.

### ***Cultura jerárquica o burocrática***

En este caso deriva de las instancias militares y legales. La estrategia para seguir está perfectamente planificada, siendo todos los pasos para seguir detallados con unos resultados

esperados y unos recursos definidos para alcanzar el objetivo. La actividad está estandarizada. Los puestos están definidos con sus funciones por medio de reglas.

Para este tipo de cultura, el tipo de líder que más se ajusta es uno que sea principalmente coordinador y organizador para así obtener la máxima eficiencia de su equipo.

### ***Cultura de mercado o racional***

Esta última tiene su origen en la comunidad científica. La cultura de mercado está orientada a la productividad y eficiencia por medio de conseguir clientes y consumidores ofreciendo productos y servicios que se encuentran acordes a lo que demanda el mercado en la actualidad. Con este tipo de cultura existe una alta competitividad a consecuencia de obtener la mayor cuota de mercado posible llegando al máximo número de personas. Los líderes tienen claro cuáles son los objetivos y cómo deben de conseguirlo. Para ello tienen que tener determinación y confianza

Los distintos modelos de cultura que existen pueden coexistir entre ellos en una misma organización, siendo aquellas en la que predomina una sola disfuncional. Aunque en algunos sectores o industrias determinados a veces prevalece o domina un tipo.

## **2.2. Estrategias de cultura organizativa**

Es complejo definir una estrategia cultura organizativa, debido a que recibe numerosas influencias, hay una serie de factores para su éxito e implantación que se deben gestionar:

- Participación. Dotar al trabajador de autonomía e iniciativa individual (*empowerment*).
- Compromiso. El trabajador se siente identificado con los valores y creencias de la empresa y esta motivado a la hora de realizar su actividad.
- Adaptación. El trabajador tiene que adaptarse y ser flexible a los cambios que se producen el entorno y la estrategia al igual que lo es la organización.
- Formación. Componente importante en el trabajador, que tiene que ser acorde al puesto que va a desarrollar, buscando la eficiencia.

A continuación, se plantean dos tipos de cultura que se encuentran más desarrollados dependiendo del modo de gestión por parte del departamento de RR.HH.

### ***Cultura del conocimiento e información***

En la actualidad, los negocios y la estrategia se encuentran unidos al conocimiento. Es un elemento básico que se encuentra en las competencias de las personas. Las personas son la base de la cultura de conocimiento. Esto es debido a que son los encargados de identificar, crear, obtener, depurar y transferir el conocimiento adquirido. Los factores que influyen directamente entre el éxito y el fracaso de este tipo de cultura son el ambiente sociolaboral, el comportamiento de las personas, la condición física e intelectual, los valores humanos, las normas, las actitudes, la lealtad o la confianza.

Harris (2000), la cultura del conocimiento es una disciplina la cual promueve una actitud compleja para identificar, manejar y compartir todas las fuentes de información de la compañía. Estas fuentes incluyen bases de datos, documentos, políticas y procesos siendo de lo más importante, la experiencia y habilidades no expresadas de manera explícita poseídas por los empleados. Leite (2009) propone la gestión del conocimiento desde otras dimensiones: operativa y estratégica. La dimensión operativa es el proceso el cual significa la creación de conocimiento formal y su posterior procesamiento, recopilación y aplicación práctica. La dimensión estratégica es crear una organización basada en el conocimiento.

La gestión del conocimiento responde en cierta medida a la pregunta de cómo gestionar los recursos humanos de la empresa para hacer de las personas una fuerza impulsora en su desarrollo. Según Nonaka y Takeuchi (2000) es necesario cumplir cinco condiciones para que los empleados de una organización desempeñen un papel clave en el desarrollo de la empresa: intenciones, autonomía, inestabilidad y caos creativo, redundancia y diversidad.

### ***Cultura organizativa ética y generación de valor sostenible***

En los últimos años se han cometido graves errores relacionados con la ética empresarial, en el que se ha perjudicado a accionistas, clientes, sociedad o medioambiente. Estos hechos

han perjudicado la credibilidad de las empresas (Ghosal, 2005). La sociedad exige valores éticos y responsables, logrando que las empresas obtengan los resultados de una manera limpia y transparente sin perjudicar a la sociedad y colaborando con esta.

La ética tiene que ser parte de la estrategia de la empresa para transmitir el buen hacer a los grupos de interés, mejorando su imagen y rendimiento. Según Waddock y Graves (1997), la cultura ética de la empresa se reflejará de una manera positiva en el trato y relaciones establecidas con el exterior, contribuyendo a una mejor reputación.

La búsqueda del conocimiento sobre las causas que provocan los diferentes resultados empresariales entre las organizaciones ha llevado a los investigadores a determinar que la competitividad recae en los recursos internos que disponga la empresa y como estos se coordinan e interrelacionan generando capacidades (De Saá y García, 2000). El valor que genera el individuo en la empresa es lo único que tiene en propiedad esta, debido a que el ser humano es de naturaleza intangible (Sanz y Sabater, 2002).

Los RR.HH. de una empresa desempeñan un papel fundamental en la generación de la ventaja competitiva sostenible. Hay que activar un proceso motivador donde la cultura organizativa tiene una vital importancia, porque tiene que hacer que el individuo aflore un sentimiento de bienestar íntimamente vinculado a desarrollar sus actitudes y comportamientos laborales aportando valor (Bayona, Goñi y Madorrán, 2000).

Cuando se percibe en el entorno organizativo una cultura organizativa ética y que transmite una buena moralidad, la respuesta por parte de los empleados es tener un comportamiento ético (Ruiz-Palomino y Ruiz-Amaya, 2011). Este hecho es posible porque las personas abstraen del entorno hábitos en su comportamiento (Ciulla, 2004).

Schimnke, Ambrose y Neubaum (2005) entienden que el ajuste de valores entre empresa-empleado como la congruencia que existe entre las creencias, normas, y valores organizacionales e individuales, siendo un aspecto altamente influyente en la respuesta laboral del empleado. Sin embargo, para que existan estos vínculos el propio individuo necesita unas condiciones contextuales agradables, como las que se tienen en un entorno de trabajo con una cultura organizativa ética (Rego, Ribeiro y Cunha, 2010).

Siguiendo la teoría del contrato psicológico de Koh y Boo (2001), que se genera cuando la persona se incorpora a la organización se suele crear una serie de expectativas de intercambio y de reciprocidad con respecto a lo que va a aportar y lo que va a recibir de ella. Valentine, Godkin y Lucero (2002) afirma que existe un mayor ajuste empresa-empleado cuando el empleado percibe un contexto ético.

---

### **3. Metodología**

Merriam (1998) expone que el caso de estudio dentro de la investigación cualitativa, ayuda al entendimiento en profundidad de un fenómeno social concreto. Resulta especialmente relevante cuando el propósito es entender, solucionar o mejorar un procedimiento llevado a cabo en el mundo profesional (Villareal-Larrinaga y Landeta-Rodríguez, 2010). Se ha utilizado la metodología del caso de estudio porque el fenómeno investigado es descriptivo, la literatura es muy extensa y se dispone información primaria.

El estudio se lleva a cabo en una empresa multinacional. La empresa se fundó en el año 1987 bajo un acuerdo estratégico entre cuatro compañías aéreas para crear un sistema de distribución global (en adelante, GDS) de los asientos de avión. En relación con este acuerdo entre compañías de diversos países, la sede central se ubicó en Madrid, el centro de desarrollo tecnológico en Niza (Francia) y el centro de datos en Erding (Alemania).

Un GDS es una red informática operada por una empresa que permite transacciones automatizadas entre proveedores de viaje (líneas aéreas, trenes, alquiler de coches, hoteles, etc.) y las agencias de viajes. Los GDS integran el contenido de los proveedores turísticos que suben a la plataforma, haciendo que el principal cliente del GDS, las agencias de viajes puedan comparar de una manera fácil y sencilla ofertas, precios y servicios para sus clientes, adaptados a sus necesidades o requerimientos.

La organización creó la plataforma Altéa, la cual, sirve para la gestión del inventario de

asientos de un avión, siendo uno de los mayores distintivos de la empresa frente a la competencia. Altéa es un sistema de servicios de pasajeros de línea aérea única y que integra diferentes funcionalidades completas en cuanto a reservas, inventario y control de salida. En el segmento de viajes de negocios, la organización es muy competitiva y la empresa es líder en el mercado turístico español.

En este trabajo, se estudia la gestión de la cultura organizativa de la empresa por parte del departamento de RR.HH. en la sucursal de España. Tiene que ser adecuada en un sector tan cambiante como son el de la tecnología y el turismo y la cual, permite que la empresa sea una referencia en el mercado. La Figura 1 muestra las etapas del caso de estudio.

**Figura 1**  
Etapas del caso de estudio

<p><b>Semblanza</b></p> <p>Revisión de literatura (<i>WoS, Scopus, Dialnet</i>)</p>
<p><b>Selección de la muestra</b></p> <p>Compañía sector tecnología y turismo</p> <p>Sucursal de empresa multinacional en España</p>
<p><b>Selección e identidad de las unidades de análisis</b></p> <p>Responsable del departamento RR.HH.</p> <p>Diferentes informantes que participaron en la implantación de la cultura organizativa</p>
<p><b>Recolección de información</b></p> <p>Entrevistas semiestructuradas: 2018 (responsables de RR. HH.)</p> <p>Entrevistas abiertas: 2017-2018 (personal de la organización)</p> <p>Documentos internos: 2010-2018</p> <p>Observación directa: 2017-2018</p> <p>(Principio de triangulación)</p>
<p><b>Transcripción de información</b></p> <p>Registro y clasificación de los datos:</p> <p>1) documentos internos, 2) entrevistas</p> <p>3) notas de campo y 4) observación directa</p>
<p><b>Presentación de resultados y conclusiones</b></p> <p>Conformidad con los resultados del análisis</p> <p>Conclusiones e implicaciones literarias y profesionales</p>

Fuente: Elaboración propia

## 4. Resultados del caso de estudio

La estrategia de la cultura organizativa viene definida desde las oficinas centrales, aunque la implantación y formas de conseguir los objetivos preestablecidos pueden ser diferentes en las diversas sucursales que existen debido a numerosos factores; como pueden ser el número de trabajadores, nacionalidad, lenguaje, etc. Dentro de la empresa, podemos encontrar diferentes elementos existentes en la cultura organizativa.

En primer lugar, como artefacto simbólico se encuentra el logo la empresa y su color azul, los cuales, son representativos y se encuentran presentes en todo momento tanto para los

empleados como para los clientes. En cuanto al lenguaje que existe, es distendido y agradable, mostrando confianza y fácil de entablar conversaciones laborales.

En segundo lugar, las creencias que estratégicas que existen es seguir creciendo en un sector cambiante como en el de la tecnología y el turismo ofreciendo el mejor servicio posible a los clientes. Siguiendo la división de Lundberg (2000):

- Creencias sobre la visión. El objetivo principal es seguir manteniendo la cuota de mercado y adaptarse a los nuevos cambios que proceden por parte del sector.
- Creencias sobre las expectativas del mercado capital. Mantenerse en el Ibex35 con una acción fuerte y segura para los inversores
- Creencias sobre la competencia en el mercado. Las aerolíneas intentan canalizar las ventas por medio de sus páginas web. La lucha se encuentra en seguir manteniendo la actividad del GDS y que las aerolíneas como agencias de viajes salgan beneficiadas.
- Creencias sobre la dirección interna. La forma de actuar por parte de la dirección es conservadora, debido al liderazgo que tiene la empresa en el mercado.

En tercer lugar, los valores que marcan el camino de la empresa y todo lo relacionado con ella tanto a nivel interno como externo son: trabajar juntos, tomando responsabilidades, buscando la excelencia, siendo los clientes lo primero. Las decisiones que se toman van encaminadas a estos cuatro valores, con una ideología basada en el buen hacer y de una manera responsable, haciendo el menor impacto posible al medio ambiente y al entorno.

### **Tipo de cultura organizativa**

Siguiendo a Cameron y Quinn (1999), no existe un solo tipo de cultura, ya que esta varía en función de algunos departamentos de la organización, los cuales, tienen unos tipos más acentuados que otros. Además, es una gran multinacional, por lo que en algunas sucursales dependiendo del tipo de mercado y de su propia cultura, dominará más un tipo que otro. Aunque la cultura que predomina frente al resto es la cultura jerárquica. hay que cumplir una serie de objetivos que llegan establecidos desde las oficinas centrales.

Los procesos de actuación se encuentran estandarizados con una serie de funciones definidas y personas que las realizan, ya que todas las actividades que se realizan en la empresa siguen un proceso de escalado entre los distintos departamentos. Ya sea desde un alta de nueva oficina que conlleva la actuación de prácticamente todos los departamentos de la empresa, hasta la resolución de una incidencia en una agencia de viajes.

Existen otros departamentos que aparte de seguir una cultura jerárquica, también sigue una cultura orientada al mercado, como es el caso de los departamentos comercial y desarrollo. El tipo de líder que predomina es coordinador, que se encarga de supervisar que el trabajo se sigue de manera estricta y según los cánones establecidos, además de ser organizador, conservador y precavido.

### **Estrategias desarrolladas por el departamento de RR.HH.**

En cuanto al tipo de estrategia de cultura organizativa desarrollada principalmente por el departamento de RR.HH. es la de conocimiento. Todo comienza por tener una base de datos en el que subir toda la información por parte de los distintos departamentos, para que esta sea visible por cada empleado cuando sea necesario. Hay varias bases de datos (Figura 2) para consultar información, dependiendo de su tipología y características.

**Figura 2**  
Bases de datos dentro de la empresa

Carpetas compartidas en red (servidor local)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divididas por departamentos</li> <li>• Información para realizar trabajo diario</li> </ul>
Herramienta BOX (servidor online)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "nube" de información <i>online</i></li> <li>• Misma información que las carpetas compartidas en red</li> </ul>
CMS (servidor local)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de los clientes</li> <li>• Departamentos específicos para modificación de información</li> </ul>

<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de interacciones con los clientes <i>online</i></li> <li>• Conocer al cliente y sus preocupaciones y carencias</li> </ul>
---	--

Fuente: Elaboración propia

Pero no solo es importante tener fuentes de información, sino también otro elemento es la comunicación. La comunicación fluye entre los distintos departamentos tanto a nivel horizontal como vertical. Los tipos de comunicación se representan en la Figura 3.

**Figura 3**  
Tipos de comunicaciones

Teléfono, correo electrónico y aplicación <i>Jabber</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones directas con cualquier persona</li> <li>• <i>Jabber</i>: chat <i>online</i></li> </ul>
Boletín semanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noticias destacadas de la empresa y el sector</li> <li>• Se envía mediante correo electrónico</li> </ul>
Cartel informativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carteles para informar de eventos importantes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Para fomentar esta cultura de conocimiento, el departamento de RR.HH. propone a sus empleados una serie de actividades voluntarias (Figura 4) para seguir desarrollándose.

**Figura 4**  
Actividades voluntarias desarrolladas dentro de la empresa

<i>Product University</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lección sobre los productos y servicios</li> <li>• Mensual</li> <li>• Examen de evaluación</li> </ul>
Cursos funcionamiento GDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos interactivos <i>online</i></li> <li>• Departamento de formación</li> <li>• Examen con pruebas prácticas</li> </ul>
Cursos de uno o varios días	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El objetivo es mejorar las habilidades personales</li> <li>• Desarrollar al empleado</li> <li>• <i>Mindfulness</i>, gestión del estrés o marca personal</li> </ul>
Clases de inglés semanales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de nivel</li> <li>• Aprender o reforzar</li> <li>• Pruebas de evaluación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

La cultura de conocimiento se caracteriza por tener cuatro valores que representan a toda la organización: trabajar juntos, tomar responsabilidades, aspirar a la excelencia y los clientes son lo primero. Esos cuatro valores se encuentran presente tanto en las líneas de trabajo como en la toma de decisiones, ya que siempre tiene que haber una concordancia. Los trabajadores se tienen que ver identificados con ellos y compartirlos. Desde el departamento de RR.HH. los procesos de selección se encuentran enfocados en estos cuatro aspectos y cómo encaja el candidato en ellos. Cuanto más se ajuste a estos valores el candidato, como empleado se encontrará feliz porque la organización le representa.

Esos cuatro valores están vinculados a un comportamiento ejemplar dentro de la actividad que desarrolla la empresa. El trabajo en equipo fomenta las relaciones entre las personas cubriendo las carencias que puedan existir y apoyando las relaciones interpersonales.

Persiguiendo la excelencia de ofrecer lo mejor a los clientes y al resto de *stakeholders*.

Para enfocar esos valores a la sociedad y al resto de los *stakeholders*, la organización tiene una fuerte política de responsabilidad social corporativa que dependiendo de las diferentes regiones se realizan actividades según las posibilidades. En el caso de la sucursal de España, en la oficina existen numerosas papeleras para fomentar el reciclado entre los empleados y ayudar de esta manera al medioambiente, además de ser el aire acondicionado por zonas y regulable. La estructura acristalada del edificio permite que entre una gran cantidad de luz solar a la planta y permita trabajar muchas veces incluso sin luz artificial. Además de una localización con acceso en transporte público desde cualquier parte de Madrid y exteriores.

## **4.1. Proceso de implantación de cultura organizativa**

Alcanzar el tipo de cultura y nivel de participación deseados conlleva una serie de acciones y factores para gestionar por parte del departamento de RR.HH. Para poder fomentar el vínculo que existe entre los trabajadores y la empresa, el departamento de RR.HH. desarrolló una estrategia de implantación que estaba dividida en cuatro fases, comenzando en el año 2010 y finalizando en el 2017. En el trabajo se propone un modelo de cómo gestionar una cultura organizativa fuerte y definida.

### **Fase 1**

La primera fase comienza en el año 2010 con una encuesta de Gallup, la cual, se encarga de medir el compromiso de los trabajadores con la empresa. En ese momento, el departamento de RR.HH. tiene una visión holística real de la unión y el contexto sobre el que tiene que trabajar para mejorar la conexión que existe. RR.HH. desarrolla una estrategia que comienza a funcionar en el 2013 con una metodología basada en la actuación, es decir, se tiene que mostrar un compromiso desde el primer momento y mostrar un proyecto serio y planificado con la cultura y una intención de mejora.

Para desarrollar ese alto nivel de compromiso, los primeros implicados son los directores de los distintos departamentos quienes son los encargados de transmitir a los empleados las principales intenciones del proyecto y que se quiere obtener con esta iniciativa. Además, con el objetivo de llegar a todos los empleados y transmitir los mensajes de manera adecuada se desarrolla el concepto de "contagiadores", los cuales, son empleados que representan los valores de la compañía y de su cultura. Son un ejemplo para seguir por los compañeros. Los principales valores son: trabajar juntos, tomando responsabilidad, apuntando a la excelencia y los clientes son lo primero. En esta primera fase, son los propios directivos quienes eligen a las primeras personas que van a ser "contagiadores" y quienes les van a ayudar a transmitir el mensaje al resto. En total son seis los seleccionados.

También se generan una serie de iniciativas, comenzando por el lanzamiento nada más comenzar el proyecto de una encuesta CTT (*Change Transformation Tour*). Consta entre 90 y 100 preguntas que tiene como objetivo conocer la opinión de los trabajadores para saber dónde estás como empresa y a dónde quieres llegar. Es decir, obtener información acerca de la situación y cuál es la visión que tienen los empleados respecto a la organización.

Además, con esta encuesta se mide también el nivel de entropía que tiene la empresa, siendo en ese año de un 28%. Este porcentaje es considerado alto, ya que mucho tiempo se pierde de manera improductiva, por lo que el objetivo del RR.HH. es también reducirlo.

Para fomentar la empatía y el trabajo en equipo y conocer las responsabilidades que tienen cada uno de los empleados de la organización, se establece el intercambio de puesto 1.0, donde las personas se cambiaban de departamentos por otros compañeros durante una semana. Se les enseña cuales son las tareas que se realiza en el día a día y se le asigna una serie de labores que tienen que realizar en ese puesto de trabajo en el periodo establecido. La respuesta a esta experiencia sirve para saber todas las tareas y la carga de trabajo.

Por parte del programa de comunicación, se elabora un video explicativo sobre la definición de compromiso y explicando los principales objetivos y todo lo que se espera del proyecto, además de un blog donde se postean temas relacionados con la cultura y todas las actividades que se estaban realizando para tener la mayor visibilidad posible.

## **Fase 2**

Comienza en el año 2014 con una metodología centrada en la imagen de la cultura, todas las acciones van alineadas a conseguirla. En esta fase los directivos dejan de tener una importancia fundamental para pasar a un segundo plano siendo facilitadores en las acciones que se llevan a cabo por parte de RR.HH. En el caso de los "contagiadores", son un número mayor que en la anterior fase y no son elegidos por los directivos, sino son los propios trabajadores quienes se ofrecen voluntarios para participar en el proyecto. De todas las candidaturas, el departamento de RR.HH. selecciona a doce personas que representan los valores mencionados anteriormente y que pueden transmitirlos al resto.

Es la fase más importante y el principal objetivo de esta fase es que los empleados interioricen todas las actividades que se realicen y salir de esta fase alineado con la organización. Para poder conseguirlo, es la fase que tiene la mayor duración (dos años, comenzando en 2014 y finalizando en 2016). Dentro de esta fase, las acciones se encuentran orientadas al riesgo que existe en una empresa tecnológica y en un sector tan cambiante como es el de los viajes y el turismo. Se premia la asunción del riesgo y el talento de los empleados por el desempeño de su actividad diaria. Algunas de las iniciativas son:

- El club del riesgo. Los empleados se enfrentan a proyectos y estrategias simuladas el que tienen que tomar decisiones de manera rápida y con pocos datos. Los empleados aprenden a asumir el riesgo de manera acelerada en la actividad cotidiana.
- "Yo también me equivoqué". Con esta actividad los empleados mostraban al resto las equivocaciones que han tenido a lo largo de su carrera profesional, asumiendo los errores y aceptándolos como una enseñanza que les ha servido para mejorar.
- "¿Sois eficientes además de excelentes?". Los empleados anotaban en un cuaderno el tiempo de duración que tardaban en realizar sus actividades diarias y tareas. De esta manera, se medía el nivel de productividad y de eficiencia con sus resultados.
- Sala Eureka. Concurso de aportar ideas para la remodelación de una sala de reuniones con el objetivo de hacerla imaginativa e informal.
- "Asumir riesgos". Programa en el que Amuda Goueli y Emilio Lanuza (expertos en asunción de riesgos empresariales) acuden a dar una serie de charlas a los empleados.
- Barbacoa entre departamentos. Se hace una barbacoa con todos los empleados de la organización para fomentar la cercanía y confianza que existe.
- "Empleado del trimestre". Propuesta diseñada para premiar el esfuerzo y superación de los empleados. Entre todos los empleados se premia el mayor rendimiento.

El departamento de comunicación continua con las publicaciones en el blog relacionado con la cultura y la actividad "tu sonrisa es un regalo", la cual, consiste en que a los empleados se les realizaba una serie de fotos sonriendo para realizar carteles o póster.

Finalizando el año 2015 se hacen dos actividades repetidas de la primera fase. La primera es el intercambio de puestos 2.0, para seguir probando nuevos puestos de la empresa y la segunda es la encuesta CTT, para hacer un seguimiento y evolución de la opinión de los empleados. Desde el año 2010 al año 2015, tras las dos primeras fases los resultados son una mejora del "engagement" en un 0,78 y un descenso de la entropía de un 28% a un 17%. Este hecho corrobora que la estrategia desarrollada por parte del departamento de RR.HH. está siendo útil y adecuada para los empleados ya que su opinión cambia a mejor.

## **Fase 3**

Esta fase del proyecto que comienza en el 2016 se centra en la vía de comunicación de la estrategia, siendo esta de una manera transversal y que llegue a todos los miembros de la organización para sentir que forman parte de ella y que cuentan con ellos para hacer posible los objetivos establecidos. En el caso de los "contagiadores", el departamento de RR.HH. realiza una descripción del perfil que tienen que tener y son los de la fase dos quienes, en base a esa información, eligen a los nuevos "contagiadores". Son una pieza fundamental en esta fase porque son ellos quienes cuentan a sus compañeros por medio de diversas actividades, presentaciones, reuniones interactivas, etc. la comunicación de la estrategia de

una manera sencilla.

En comparación a otras fases, se desarrollan menos iniciativas por parte del departamento de RR.HH. Es una fase para asimilar todas las actividades que se han realizado y afianzar todos los nuevos conceptos. En este año, se ha recibido un premio debido a este proyecto y el impacto positivo que estaba obteniendo en la empresa.

#### **Fase 4**

Comienza en el año 2017 y es la fase final del proyecto. La estructura de esta última etapa es ver los logros que se han conseguido a lo largo de estas cuatro fases tanto a nivel profesional como entre compañeros y el futuro de la empresa. En esta última fase, los "contagiadores" son seleccionados por toda la empresa por medio de una encuesta. Al ser la última etapa, el número total de personas fue de cinco debido a que la empresa ya se encuentra acorde con la cultura de la organización, por lo que su presencia es para mantener la actividad y el legado de años anteriores.

En cuanto a las actividades que se desarrollan, tienen un carácter revisionista. Se realizan sesiones de *engagement*. En estas reuniones, el departamento de RR.HH. se reúne con los empleados para descubrir inhibidores y limitaciones respecto a la cultura que no se han identificado con anterioridad o que no han sido solventadas y que persisten en el tiempo.

Además, se revisa el trabajo de los directivos y gerentes para saber sus aportaciones a la empresa y a la cultura organizativa. La manera en la que fluye la información y en la medida que les llega a los empleados y su calidad como representantes e imagen de la cultura.

Para evitar los favoritismos de estos últimos con los empleados, se le imparte por parte de personal externo a la empresa unas sesiones de formación acerca de la manera de actuar y controlar a las personas de los que son responsables, sin dejarse influenciar por opiniones subjetivas o relaciones de amistad fuera del horario de trabajo.

Por último, el objetivo es mantener todo el trabajo realizado en estos últimos años, por lo que, con la finalización de este proyecto, se va a mantener el blog de la cultura organizativa dentro de la empresa para publicar por esta vía todas las actividades que se van a realizar y las modificaciones que existen. Además, con una cultura organizativa comprometida y con los valores asimilados, se piensa en realizar actividades relacionadas con responsabilidad social corporativa para que los empleados sigan evolucionando y aprendiendo.

---

## **5. Conclusiones**

No existe una única definición válida para la cultura organizativa, ya que esta ha ido evolucionando con el paso del tiempo y con ella sus acepciones. Según el período, los investigadores sociales y las tendencias del entorno empresarial se han ido formando las diferentes definiciones que conocemos en la actualidad y que son igual de válidas. De una forma u otra contienen la idea esencial: grupo de personas con creencias, expectativas y comportamientos similares y compartidos. No existe una forma de cultura organizativa predefinida que sirva para todas las empresas, debido a que depende de numerosos factores como el contexto de la organización, la actividad empresarial o el entorno.

En la actualidad, solo existen métodos para poder identificarla y de esta manera estudiarla. Se puede disgregar desde la parte más superficial y externa, la cual está orientada a los grupos de interés, hasta lo más profundo de su esencia, que es lo que hace que exista en el día a día y en el trabajo continuado, ya que es un hecho que no se puede ni medir ni cuantificar con datos. La cultura organizativa es un producto del ser humano que se forma a partir de una serie de actividades y normas, pero que incluso en ciertos momentos y etapas, puede no llegar a ser controlado debido a que al final quienes lo forman son un gran conjunto de personas. La labor de control, supervisión y mantenimiento le corresponde al departamento de RR.HH.

Dentro de una empresa hay una estrategia de cultura organizativa predefinida que más se adapta a las necesidades de esa organización, pero, a su vez dentro de cada departamento en las que se divide puede haber una cultura diferente a la principal debido al estilo de trabajo y a las necesidades del mercado. Existen numerosos factores que condicionan las

estrategias y como se adaptan mejor al entorno competitivo en el que se encuentra la empresa, pero, existen principalmente cuatro factores que el departamento de RR.HH. tiene que tener en cuenta a la hora de plantearse desarrollar una cultura organizativa fuerte y con más probabilidad de éxito. Estos son: la participación, el compromiso, la adaptación y por último la formación.

El objetivo principal para cualquier organización es tener una cultura organizativa que mejor se adapte al presente y que permita cumplir sus objetivos estratégicos, para ello, en el estudio se establece una cultura jerárquica que le va a permitir alcanzarlos. Debido a ser una empresa tecnológica, el departamento de RR.HH realiza estrategias enfocadas al conocimiento y la transmisión de este, como respuesta a que se encuentra en un entorno muy competitivo en el que la obsolescencia del conocimiento puede ser una debilidad a nivel interno que no le permita alcanzar los objetivos preestablecidos y el nivel que se espera de una organización de tal calibre (con el valor añadido de que cotiza en bolsa, por lo que es muy importante mantener buenos resultados).

En un entorno tan cambiante y con un gran nivel de amenazas, el conocimiento es una fortaleza para hacerle frente y aportar ventaja competitiva. El departamento de RR.HH. ha establecido un modelo de implantación de cultura organizativa que puede ser aplicable para otras organizaciones. Es un modelo de implantación de cultura organizativa basado en la búsqueda de estrechar lazos y vínculos entre los diferentes miembros de la organización y también con la propia empresa, teniendo en cuenta los valores en los que esta última se basa y en una conducta ética. Este modelo hace que el empleado se sienta cómodo con el resto de los compañeros y que desarrolle sus aptitudes y habilidades en un espacio confortable, para ofrecer a la organización todo su potencial. Las actividades están relacionadas con competencias y habilidades a utilizar en su puesto de trabajo.

Gracias a las encuestas Gallup realizadas, se conoce la opinión de los empleados y su actitud frente al trabajo y sirve como punto de control para modificar la estrategia y realizar diferentes actividades adaptadas a las necesidades que se necesiten mejorar o cambiar.

La cultura organizativa en las empresas es un tema que se encuentra en auge y es de vital importancia para el futuro de las empresas. Es necesario realizar nuevos trabajos para profundizar en el análisis. Por ejemplo, una primera línea futura de investigación sería realizar estudios cuantitativos que presenten resultados complementarios a los resultados obtenidos del caso de estudio. Además, es interesante hacer un análisis comparativo de los resultados obtenidos por empresas que tienen una cultura organizativa definida y que hace actividades para potenciarla y mantenerla frente a empresas cuyos departamentos de RR.HH. no hace nada por promover la cultura organizativa. Una tercera línea de investigación es analizar de manera comparativa la cultura organizativa desarrollada por una empresa multinacional en las sucursales de Europa, América del Norte, América del Sur, África, Asia y Oceanía, para ver si existen diferencias y cuáles son las más notorias.

---

## Referencias bibliográficas

- Ajmal, M. y Koskinen, K. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39, pp. 7-15.
- Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, pp. 139-149.
- Bueno, E. (1989). *Dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Cameron, K.S. y Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Ciulla, J.B. (2004). Ethics and leadership effectiveness. En Antonakis, J., Cianciolo A.T. y Sternberg, R.J. (eds.), *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Denison, D. (1996). What is the different between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigms wars. *Academy of management review*, 21, pp. 619-654.

De Saá, P. y García, J.M. (2000). El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), pp. 97-116.

Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, 56, pp. 178-193.

Ghosal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), pp. 75-91.

Grant, R.M. (1991). The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 17, pp. 114-135.

Harris, L.C. (2000). Organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), pp. 766-788.

Hodge, G.J., Anthony, W.P. y Gales L.M. (1998). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.

Jasimuddin, S.M. y Zuopeng, Z. (2014). Knowledge management strategy and organizational culture. *Journal of the Operational Research Society*, 6, pp. 1490-1500.

Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.

Kaufmann, A. (1993). *El poder de las organizaciones*. Madrid: Ediciones de la Universidad de Alcalá de Henares-ESIC Editorial.

Koh, H.CH. y Boo, E.H.Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, pp. 309-324.

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

Leite, D. (2009). A análise da cultura organizacional de uma instituição do setor hoteleiro. *Psicología IESB*, 1, pp. 21-33.

Lundberg, C. (2000). Knowing and surfacing organizational culture. A consultant's guide. *Handbook of organizational consultation*, pp. 701-713.

Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Poltext.

Peterson, D.K. (2003). The relationship between ethical pressure, relativistic moral beliefs and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), pp. 557-572.

Rego, A., Ribeiro, N. y Cunha, M.P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 9(2), pp. 215-235.

Ruiz-Palomino, P. y Ruiz-Amaya, C. (2011). Factores determinantes del comportamiento ético/no ético del empleado: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), pp. 23-39.

Sanz, R. y Sabater, R. (2002). Fundamentos de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Evolución del Pensamiento de Estrategia. *Dirección y Organización*, 27, pp. 68-77.

Schimnke, M., Ambrose, M.L. y Neubaum, D.O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, pp. 135-151.

Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara*. Universidad de Málaga: grupo EUMEDNET.

Toca, C.E. y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 9, pp. 117-135.

Truskie, S.D. (1999). *Leadership in high-performance organizational cultures*. Wesport:

Greenwood Publishing Group Incorporated.

Valentine, S., Godkin, L. y Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41, pp. 349-360.

Villareal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, pp. 1135-2523.

Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997). The Corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18, pp. 303-319.

---

1. Universidad Rey Juan carlos. Departamento de Economía de la Empresa (ADO), Economía Aplicada II y Fundamentos del análisis económico. Email: [joseluis.rodriguez.sanchez@urjc.es](mailto:joseluis.rodriguez.sanchez@urjc.es)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 27) Año 2019

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]