

El vuelo que no fue

● POR DINORAH ALIFA, CONSULTORA ASOCIADA ADVICE

 @ADVICERRHH

¿Qué sucede cuando la cultura organizacional no se gestiona? Los recientes escándalos de maltrato a pasajeros de reconocidas aerolíneas, las reacciones del mercado, los clientes y las compañías involucradas, invitan a reflexionar sobre un problema frecuente en las organizaciones: la coexistencia de distintas culturas o, aún peor, las contradicciones culturales que impactan negativamente en el negocio y la supervivencia de la organización.

Según Edgar Schein, la cultura organizacional es: “un patrón de supuestos básicos definidos que son aprendidos por un grupo mientras solucionan sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han sido trabajados lo suficientemente bien para ser considerados como válidos y, por lo tanto, son enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a ellos”.

Los “supuestos básicos definidos” se encuentran en un nivel profundo y se evidencian en percepciones y sentimientos que surgen en situaciones críticas,

determinando el desenlace. Es importante cuestionarse en este nivel, qué lugar ocupa “la persona” en la cultura organizacional, ya que parecerían existir diferentes versiones según sean accionistas, proveedores, empleados, clientes, comunidad, gobierno, etc. Generalmente, existe confusión y contradicción en “lo que una persona es” expresado en políticas y procedimientos según de qué *stakeholder* se trate, o entre el discurso y la realidad respecto a, por ejemplo, los clientes.

En los casos de las aerolíneas, cabe preguntarse qué valor se le atribuye al pasajero, y qué percepciones y sentimientos frente a esa situación de crisis tenía el personal de las empresas. ¿Qué supuestos sustentaban las políticas/protocolos a seguir respecto al valor de la persona – pasajero?

Evidentemente, la sobreventa de boletos considera aceptable el protocolo de forzar a descender al pasajero que compró su *ticket* como cualquier otro, pero que “sobra”. La reacción de las aerolíneas consistió en anunciar una serie de medidas; refuerzo de capacitación a empleados y aumento de la compensación a

pasajeros que accedan bajar del vuelo. La empresa sufrió represalias inmediatas de clientes que decidieron no utilizar más sus servicios. Aparentemente faltó asumir lo sucedido, sencillamente, pidiendo perdón de manera convincente y sincera.

Los supuestos básicos (Schein) son transmitidos a los integrantes de la organización indicándoles la manera adecuada de percibir, pensar y sentir. Podemos entonces reflexionar acerca de cuántas versiones pueden existir en una organización de esto.

Algunas contradicciones son muy frecuentes; por ejemplo, aquellas entre los valores expresados por la publicidad o enunciados formales de la empresa, sus políticas y procedimientos, frente a la realidad que experimenta el cliente al utilizar sus productos o servicios. Otra, consiste en la calidad del trato que recibe un empleado de la empresa respecto a aquella que se espera que desarrolle hacia los clientes. Una evidencia de esto puede encontrarse en la calidad de los procedimientos de soporte/*back office* que reciben quienes atienden a clientes en el *front office*. Basta con preguntar

a quienes atienden directamente a clientes cómo les va con el servicio que reciben para desempeñar su trabajo.

Otro aspecto de cultura que desarrolla Schein es que los supuestos “son aprendidos por un grupo mientras solucionan sus problemas de adaptación externa e integración interna”. Es decir, la cultura se valida debido a que permite la adaptación externa y la integración interna.

El aspecto de adaptación externa resulta quizás el más evidente para relacionar los supuestos básicos de la cultura y el impacto en el negocio. Una cultura que no permite a la organización adaptarse, crecer y sobrevivir, no necesariamente cambia, sino que frecuentemente lleva a la extinción. Es interesante preguntarse en qué momento, para qué entorno y por qué razones fueron creadas las políticas y protocolos de esas aerolíneas y en qué medida contemplaron las conductas de los clientes, por ejemplo, el uso de celulares para filmar y el comportamiento en las redes sociales.

Denison insistía en que la cultura afectaba a la organización en sus dimensiones básicas de negocio (participación del mercado, innovación, facturación, rentabilidad), ya que determina las orientaciones estratégicas y decisiones operativas que se toman en materia comercial, servicio al cliente y sus empleados. Según el autor,

es posible rastrear hasta los resultados concretos del negocio, los supuestos que lo sustentan y así establecer la medida en que la cultura está contribuyendo o no al éxito y supervivencia de una organización. Un factor fundamental de la cultura entonces consiste en qué medida es capaz de quitarse a sí misma del *statu quo*, de autodesafiarse, innovar, analizar su entorno y cambiar para crecer.

Respecto a la integración interna, también resulta muy claro cuando se analiza cómo se desempeñan los procesos internos, cómo se orientan las políticas de gestión de personas, qué papel se le da a la participación y a la comunicación entre otros aspectos, cuáles estilos y conductas de liderazgo son aceptables y cuáles no.

En relación con las aerolíneas en cuestión, nos preguntamos ¿en qué medida los empleados que debían implementar estos procedimientos se sentían cómodos y satisfechos?, ¿promovieron las empresas que expresaran sus sentimientos e ideas al respecto?, ¿qué tanto esfuerzo se dedicó en mejorar no solo la experiencia de los pasajeros sino también de quienes les brindan el servicio?

¿Qué hacer entonces para promover una cultura que sostenga e impulse el negocio de una organización? Liderar, conocer, alinear y comunicar.

La alta dirección debe tener consciencia de su rol generador de cultura, ser autocríticos, reflexivos, con apertura y disposición al cambio. Analizar la cultura mediante distintos instrumentos es necesario para conocer la coexistencia de distintas culturas, evaluar si son contradictorias y cómo impactan en los resultados del negocio.

Alinear y tomar decisiones en distintos niveles: estratégicos, estructurales, comerciales, gestión de personas.

La cultura se transmite por sí misma de manera espontánea o mediante estrategias. Elaborar una estrategia adecuada de comunicación será indispensable para el éxito, los cambios solo llegarán si se mantiene un esfuerzo consistente a lo largo del tiempo.