

CULTURA ORGANIZACIONAL

Carlos Primera.

Sinergia Informa. Julio 2000

¿Se han preguntado Uds. por qué de una organización a otra, varía la forma de “hacer las cosas” o el comportamiento de los empleados?. Pues bien, eso se debe fundamentalmente a un poderoso factor denominado *cultura organizacional*. Este factor estandariza la vida en las organizaciones desde las más humildes hasta las de clase mundial.

La cultura es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. La cultura organizacional presenta ciertas características: rara vez está escrita, no se cuestiona y todo lo que se haga en la organización se debe adaptar a ella, de lo contrario, fracasa.

La cultura organizacional tiene dos caras, como una moneda. La primera, está referida al hecho de que es una fuerza unificadora pues de alguna forma estandariza y rige el comportamiento individual y colectivo de la organización. Por ejemplo, la puntualidad y calidad en el trabajo. La segunda cara se relaciona con el freno que impone a los cambios organizacionales y actúa como un escudo protector que repele cualquier cambio que no esté acorde a ella. Por ejemplo si la impuntualidad es una costumbre de los empleados, cualquier intento para controlarla se vería como una afrenta y como la pérdida de un derecho adquirido. La cultura organizacional personalmente la asocio al guión que rige una obra de teatro. Este guión hace que los empleados se conviertan en actores representando un rol. Por ejemplo, las sonrisas al cliente, la pulcritud del local, la forma de comunicación entre empleados, las ceremonias y eventos, entre otros, son algunos de los elementos de ese guión. Concluido el horario de trabajo el empleado asume su verdadera personalidad y deja atrás el papel que le impone la cultura organizacional. Lo peligroso de ese guión es que en la mayoría de los casos no está escrito sino que está en la mente de los empleados y se va creando y manteniendo sin un plan establecido, y no necesariamente alineado con los intereses de la organización. En este caso la cultura la va moldeando el ejemplo de los fundadores y de la alta gerencia. La otra manera de darle forma al guión es crear o modificar la cultura organizacional según un plan explícito de la organización, para ello se debe trabajar estratégicamente en la visión, misión y valores que se desea promover e internalizarla entre los empleados. Este es un proceso delicado y laborioso que requiere un compromiso absoluto tanto de la alta gerencia como de todos y cada uno de los empleados.

De una manera general, la cultura de la organización debe promover valores organizacionales fundamentales, como: calidad en el trabajo, conocimiento, trabajo en equipo, flexibilidad ante el cambio, meritocracia, creatividad, innovación, productividad, armonía y felicidad; no obstante, la lista anterior no es común para toda organización, cada una debe definir sus valores según sus intereses y metas.

En resumen, la cultura organizacional es un factor de éxito, si se crea y maneja acertadamente, debido a que propicia el ambiente humano que potencia la acción de los individuos y los equipos de trabajo.