



LA IMPORTANCIA ENTENDER LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1.- CULTURA ORGANIZACIONAL

Por cultura organizacional nos referimos a la manera de pensar y actuar de una organización. Las organizaciones son entidades vivas que tienen una manera de sentir, pensar y actuar, de acuerdo a valores y principios arraigados que forman un sistema cultural. La cultura no es más que la manera de realizar las cosas dentro de una empresa u organización.

Al hablar de organización, me refiero en este caso al modo predominante de pensar y actuar de las personas que conforman la organización.

Toda cultura, incluyendo la organizacional está conformada por un conjunto de elementos, que son tan variados como los hábitos de trabajo, y la vestimenta, que se refuerzan o rechazan a través de procesos de identidad o exclusión.

La cultura es la que determina de forma explícita o implícita, cuáles son los compartimientos legítimos o ilegítimos en una organización.

Todo cambio organizacional real y profundo conlleva un cambio de cultura; no basta con cambiar la estructura

(los subsistemas, las funciones, los procedimientos formales) y demás elementos tangibles, para lograr un cambio perdurable y no apa-



propiedad de hu consulting ca

rente, hay que llegar al nivel de elementos profundos e intangibles. La cultura tampoco se cambia "por decreto" sino a través de acciones sistemáticas, que pueden ser parte de un proceso lento.

2.- PARA QUE SIRVE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Para la integración de los miembros de la organización.
- Para facilitar la adaptación al entorno.
- Diseñar y ejecutar programas de cambio duraderos de mejora.

- Lograr cambios integrales y profundos en la organización.
- Optimizar los recursos de la organización.

- Para optimizar la toma de decisiones.

3.- INTEGRACIÓN Y ADAPTACIÓN EXTERNA

La cultura organizacional facilita la integración interna del personal, y también facilita la adaptación con el entorno. La función de integración se refiere a la cohesión interna, a la aparición del "sentimiento de nosotros" por medio de los elementos simbólicos compartidos. Esto implica siempre la aparición del sentimiento de "los otros", los que están fuera del grupo,

distantes y diferentes. La función de adaptación se refiere a la adecuada y eficiente vinculación entre la organización y el medio externo, necesaria para la supervivencia y consolidación del grupo.

En la medida en que el entorno cambia, la cultura de la organización debe cambiar y adaptarse. Los cambios en el ambiente externo pueden llegar a ser de tal magnitud que hagan necesario un cambio cultural profundo en la organización, lo que no siempre es advertido o aceptado por los integrantes del grupo. Las culturas exitosas en el pasado, no necesariamente lo serán en el futuro. Algunas veces, aun advirtiendo la necesidad de realizar cambios en la cultura organizacional, no se lo acepta por temor a perder identidad y pertenencia.

4.- LA RESISTENCIA AL CAMBIO DE CULTURA

Todo cambio de cultura organizacional por lo general produce en una sensación de amenaza, real o imaginaria, así como incertidumbre e inseguridad.

- La falta de comunicación efectiva, genera rumores alarmistas.

- Los cambios organizacionales generan al principio resistencias al cambio.

- Conviene concientizar a los integrantes de la organización sobre las características de la propia cultura, y el por qué los cambios del entorno hacen necesario la adaptación.

- Hacer ver que los cambios están en línea con los valores y principios de la organización.

- El cambio tiene que ser liderado y modelado por los más altos niveles de la organización.

- Llevar a cabo actividades de formación, pero sabiendo que este elemento, por sí sólo no basta,

- Poner en marcha mecanismos de gestión participativa.

5.- CÓMO SE DIAGNOSTICA LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir factores visibles y tangibles como procesos, sistemas, estructura organizacional, infraestructura etcétera; así como factores intangibles como las creencias, hábitos, comunicaciones, ritos, hábitos y signos de poder, entre otros muchos.

Unos factores son fáciles de medir, pero otros no, sobre todo aquellos aspectos de tipo antropológico, sociológico y psicológico, por esta razón que se requieren consultores especializados en comportamiento humano y desarrollo organizacional para hacerlo.

Algunos de los métodos que pueden usarse para medir la cultura organizacional son:

- Observación directa.
- Examen de valores, creencias, símbolos, rituales, historias y ceremonias.
- Cuestionarios, encuesta dirigidas y entrevistas personales.
- Dinámicas de grupo.
- Sesiones de formación.
- Análisis de procesos, sistemas, políticas, normas, procedimientos, contratos colectivos.
- Examen de la misión y la filosofía de la organización.

Hugo Urdaneta Fonseca
Consultor Organizacional,
Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.