



## CULTURA ORGANIZACIONAL

Podemos definir la cultura organizacional como un conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que, para fines corporativos, enfoca todas sus actividades y ayuda al cumplimiento de sus objetivos. Gracias a la cultura organizacional, en la empresa es posible fortalecer aún más los lazos de identidad corporativa. Además, de lograr proyectar estabilidad y elevar los niveles de calidad en cada actividad.

La relevancia de la cultura organizacional radica en que a través de ella se les demuestra a los individuos de una organización su valor fundamental, provocando en ellos motivación, mayor productividad y el placer de ser funcionales para la compañía. Por ello, es importante que las empresas implementen programas de capacitación y desarrollo para estimular y mejorar las destrezas de los colaboradores y grupos de trabajo.

Y de este modo, al mantener una cultura de organización será posible conocer con antelación aquellos problemas a los que podrían enfrentarse los grupos de trabajo y lograr que se creen equipos, con ideas claras y positivas, que conduzcan a mejores resultados.

Existen tantos modelos de cultura como autores, Roger Harrison define cuatro tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos, que dan lugar a pautas culturales concretas. En este modelo se definen cuatro perfiles de organizaciones en función de su cultura:

# MODELOS DE CULTURA ORGANIZATIVA



## 1. ORGANIZACIONES ORIENTADAS AL PODER

Su objetivo es la competitividad en las que los valores asociados a esta orientación serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder en su seno, los que favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.



## 2. ORGANIZACIONES ORIENTADAS A LA NORMA

Su objetivo es la seguridad y la estabilidad. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación.



## 3. ORGANIZACIONES ORIENTADAS A RESULTADOS

Identificadas con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.



## 4. ORGANIZACIONES ORIENTADAS A LAS PERSONAS

Su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros. Se asociará, por lo tanto con valores relativos a la realización personal.

## LAS 7 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Da estabilidad y seguridad a las interacciones de tu empresa, ya sean con los clientes, empleados, socios u otro tipo de colaboradores.
2. Integra los procesos internos y ayuda a resolver los problemas que surgen en las actividades.
3. Define y asegura la comprensión de la misión y las estrategias de trabajo.
4. Establece metas internas y externas, así como te ayuda a encontrar los medios para lograrlas.
5. Ayuda a tu empresa a adaptarse al contexto social actual.
6. Fomenta la creación de una comunidad.
7. En general, orienta todas las decisiones en cuanto a aquello que sí le conviene a tu empresa y lo que no ayuda a sus objetivos.

## ¿CÓMO SE TRANSMITE LA CULTURA DE UNA EMPRESA?

En cualquier tipo de organización, también en las empresas públicas o privadas, los criterios de selección de los RRHH y los procedimientos de socialización organizacional son una herramienta de transmisión de la cultura de la empresa.

El aprendizaje de los supuestos básicos compartidos que forman el corazón de la cultura de la organización se produce a través del aprendizaje de la resolución de problemas, tanto de los problemas de adaptación externa (tarea del grupo) como de los de integración interna (relaciones interpersonales). La cultura proporciona un marco de interpretación del comportamiento de las personas en las organizaciones.



## CULTURA ORGANIZACIONAL Y RITUALES EN LA EMPRESA

No todo se transmite a través del lenguaje, ni el único lenguaje es el hablado. Se puede entender cada organización como una especie de religión laica; es decir, como un grupo organizado y dotado de rituales que busca perdurar. A continuación los rituales más importantes.

## RITUALES IMPORTANTES

**1. Rituales de acceso o iniciáticos (de entrada):** En el rito iniciático se entrega al principiante la cultura del conjunto. Existe una pérdida progresiva de la iniciación cultural en las organizaciones modernas, y esto dificulta la unión con el grupo, ya que impide una interacción eficaz desde el inicio, y obliga a aprender por sí mismo los elementos clave de esa cultura o subcultura. Debido al menosprecio que sufren los ritos de entrada, muchas organizaciones implementan programas de acogida para los nuevos empleados, que procuran subsanar ese déficit.

**2. Rituales de jerarquía y mando (de orden):** Consisten en la estratificación piramidal de los miembros de una organización. Se lleva a cabo mediante la comunicación ritual entre los guías y subalternos. Entre los principales rituales no encontramos los mandatos y los actos de comunicar, señalar la posición jerárquica y gestionar el territorio y la temporalidad. El ritual jerárquico se basa en la magnificencia de la posición de mando: insignias, condecoraciones, color de la ropa, uniformes, coche oficial, despachos... Una de las aseveraciones rituales del mando piramidal es el saludo. (Mi General, Su Excelencia...) En la empresa moderna, aunque se predica más la eficacia que la jerarquía, los rituales han cambiado de forma. Los símbolos de autoridad suelen ser: el tamaño de los despachos, las medidas de los escritorios, las plazas reservadas de aparcamiento, los lavabos aparte, el tipo de teléfono móvil, etc. El valor del tiempo para superior y subordinado también marca la distancia jerárquica.

**3. Rituales de celebración, fiesta y anticipación (de caos):** La fiesta se sale del orden establecido, del orden rutinario, y proporciona la ocasión de invertir los valores, de destruir temporalmente el poder de las instituciones, de lo instituido. En las comidas de empresa superiores y subordinados comparten mesa, el grupo se desordena, cada uno se vuelve anónimo a base de participar en transgresiones alimentarias, sexuales, e institucionales.

**4. Rituales de salida, despido y jubilación (de salida):** Han sido siempre los menos atendidos en la empresa, puesto que el que se va ya no puede tener poder de influencia sobre los que se quedan. Se trata de los rituales de destitución, despido, jubilación y muerte. A veces se realiza por medio de una circular de cese o despido. Si la gestión ha sido efectiva, el cese de la actividad admite honor y genera autoestima. Ej.: jubilación. En los casos de cese por mala gestión, el ritual contribuye a mitigar la lesión psicológica por la descalificación. Los rituales de aproximación (comida de jubilados con los dirigentes), de entrega de premios (medallas, honores) y, sobre todo, de grupalidad, pueden ser excelentes formas de rebajar la tensión.





---

## 2 EJEMPLOS SOBRESALIENTES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Te mencionamos algunos ejemplos de cultura organizacional que, actualmente, son influencia positiva para muchas otras empresas:

### 1. CULTURA ORGANIZACIONAL DE DHL

DHL fue reconocida como la mejor empresa multinacional para trabajar en América Latina, de acuerdo con el ranking de Great Place to Work 2018. Esta empresa se caracteriza por «conectar a las personas» y logra su propósito mediante los miembros de su personal, quienes se encargan de realizar los envíos para mejorar las vidas de sus clientes.

Para DHL, el servicio que ofrecen sus trabajadores es lo más importante: es por eso que se preocupa por implementar una cultura organizacional que fomente la diversidad, la ambición y una actitud colectiva del «poder hacerlo». Además, cuenta con diversos programas de responsabilidad social como:

- Go Building. Ayuda a la fundación Techo en la construcción de casas para familias en pobreza extrema.
- Go Green. Busca la sostenibilidad en los programas de logística y transporte, mediante el rastreo de la huella de carbono.
- CIS (Certified International Specialist). Fomenta el liderazgo y compromiso de sus empleados con el desarrollo de habilidades.
- Programa UPstairs. Ofrece becas para los hijos de sus colaboradores mediante este programa.
- First Choice. Crea capacitación para dar un mejor servicio al cliente con técnicas especializadas.

DHL muestra su compromiso con la vida profesional de sus empleados, lo que se traduce en buenos resultados en la calidad, en la garantía de servicio y en un alto grado de satisfacción de sus clientes.

### 2. CULTURA ORGANIZACIONAL DE ADOBE

La cultura organizacional de Adobe se basa en la Responsabilidad Corporativa. Este es el pilar sobre el que resalta su apoyo a la creatividad y lo realiza al capacitar a su equipo.

Su misión es agilizar el ritmo de la innovación al aportar cambios positivos al mundo. Los principales valores que su comunidad promueve son: la autenticidad, la excelencia, la innovación y la participación.

Adobe lleva a cabo un programa llamado Adobe for All (Adobe para Todos), por medio del que impulsa a sus empleados a desarrollarse personal y profesionalmente, de forma incluyente.

Los valores que fortalece son: la igualdad de trato, sin distinción alguna, y la justicia laboral con amplias oportunidades y beneficios. Además, algo poco común es que sus trabajadores también pueden comprar acciones de la empresa, lo que les impulsa a sentirse parte del éxito de la firma (que tiene un crecimiento anual de 17% en ventas).