

Cómo construir una cultura organizacional y no morir en el intento

Aunque suene trillado, estamos convencidos de que el valor más importante de una organización son los miembros que la conforman y el valor que le aportan al negocio. Sin embargo, cuando llegan los proyectos de capacitación, desarrollo y clima, la mayoría de los ejecutivos suspiran y exclaman para sí mismos: “¿otro pendiente más?, no, ¡por favor!” y “¿a qué hora quieren que trabajemos?” Por esta razón, en las siguientes líneas explicaremos de manera breve y concisa la base del desarrollo organizacional, cultura organizacional para expertos e inexpertos en la materia.

Tratemos de pensar abstracto, pero de manera sencilla y simple. Una empresa grande o chica, nacional o internacional, está constituida con una finalidad, en la mayoría de los casos para generar rentabilidad y utilidades para sus propietarios. Para dicho fin, sus dueños desarrollan una idea de negocio, que generalmente deriva en manufactura y venta de productos, prestar servicios o ambas, para lo cual requieren además de infraestructura física, personas que la operen y administren. En este sentido, se crea una estructura organizacional con personas que ocupan posiciones para desempeñar tareas asignadas, dicho simple y llanamente, un grupo de trabajo.

Al igual que otros conjuntos sociales, las organizaciones también tienen su identidad, sus usos y costumbres que los unen y que los hacen diferentes a otros. Analicemos un ejemplo para tener más claridad; México, un país con una cultura rica en tradiciones y costumbres milenarias, las cuales además de ser un referente internacional, también nos unen a los mexicanos; ricos y pobres nos estremecemos al escuchar un mariachi tocar el *México lindo y querido*, eso que nos une y nos hace sentir es parte de nuestra cultura.

De igual forma la cultura de una organización es la que hace resonar emociones entre sus miembros, los identifica y los hace ser diferentes a otras.

La cultura formal es la que la empresa declara y reconoce, y con la que sus colaboradores se identifican. El valor de las culturas empresariales trasciende y se convierte en un pilar del éxito de la compañía.

¿Cómo construir una cultura organizacional?, ¿cómo operarla?, ¿cómo gestionarla para su desarrollo?, ¿qué impacto tiene una cultura organizacional en los resultados de la empresa?

Para definir tu cultura organizacional (CO) es importante tomar en cuenta:

1. Filosofía organizacional

Una CO eficiente debe ir íntimamente ligada con la filosofía de la empresa, demos un ejemplo para clarificar el concepto en la organización a la cual represento.

En Grupo Empresarial PAE hemos declarado que nuestra misión es “ser un grupo integrador de empresas que generen nuevos empleos” y nuestra visión es “conformar un grupo líder en la generación de empleos y beneficios”.

Las palabras clave de ambos conceptos radican en “nuevos negocios”, “generador de empleos” y “beneficios”.

2. Esencia de la organización (core bussiness)

Además de estos conceptos, nuestra compañía tiene un profundo contenido humano, ya que al ser una empresa cuyo *core bussiness* está ligado a los servicios, mismos que llevan a cabo personas quienes al final del camino dan la cara al cliente, con la finalidad de prestar sus propios servicios y capacidades, esto incluye actitudes, buenas o malas.

Cuando hablamos de servicios, las compañías tienen que tener mucho cuidado en la administración de su cultura, ya que lo que los empleados vivan en sus empresas será la misma cara que le presentarán a los clientes.

3. Estructura organizacional funcional

Desde luego hay que considerar las funciones de las posiciones que se desempeñan preponderantemente en tu empresa. En el caso de nuestro Grupo, son las relacionadas con los servicios de *outsourcing* —tercerización de personal a las empresas—, funciones que requieren de pericia en administración de personal y procesos de pago de nómina y lo que estos conllevan.



4. Principios de ética

Por último, y no menos importante, es recomendable que la empresa, ya sea de servicios y/o manufactura, compra, venta, etc., considere dentro de su CO sus principios éticos, aunque sea en una mínima expresión. Todos los grupo sociales tienen un marco de acción que regulan, precisamente, su convivencia; esto además de hablar bien de la organización, crea seguridad entre empleados, que a su vez será proyectada a los clientes y usuarios de los servicios de la empresa.

Las organizaciones también tienen su identidad, sus usos y costumbres que los unen y que los hacen diferentes a otras.



Que la filosofía organizacional se defina claramente y que represente realmente la esencia de la empresa, su razón de ser y hacia dónde va.

¿Cómo operar en la acción los pilares de la CO?

Una vez que has definido lo que serán los pilares de la CO, viene lo relativo a darles acción, vida y, sobre todo, que no se queden en simples declaraciones que adornen los muros de tu empresa. Mi recomendación es traducirlos en competencias culturales, no en aquellas que sacas de un diccionario, porque por muy bueno que sea, no tendrán una verdadera pertenencia para los colaboradores:

En Grupo Empresarial PAE nos dimos a la tarea de relacionar los pilares de la compañía antes citados y construir nuestras propias Competencias Culturales. En otras palabras, las competencias culturales responden a la pregunta: ¿cómo voy a hacer lo que digo que voy a hacer?

Gestionando la cultura organizacional

Como puedes observar, en cada competencia cultural se describen acciones y los conceptos que componen la esencia de la filosofía organizacional, dicho en otras palabras, se despliega a través de comportamientos que los integrantes de la empresa entienden fácilmente y les sirven para identificarse. De esta manera, la segunda tarea se torna más fácil; gestión por competencias con entrevista de selección por competencias, entrenamiento en competencias, evaluación por competencias y comunicación por competencias. Teniendo claras las competencias culturales, es menester buscar en los nuevos integrantes de la empresa estas características, entrenar y reforzar los comportamientos y, desde luego, evaluar los mismos.

Un punto muy importante y que deseo remarcar es el hecho de que la filosofía organizacional se defina claramente y que represente realmente la esencia de la empresa, su razón de ser y hacia dónde va.

Conceptualizar en competencias culturales es representar en acciones la filosofía de la empresa, dándole vida diaria a la misma.

No es una tarea fácil, requiere de entendimiento y disciplina, pero es un método eficaz para materializar en acciones los conceptos abstractos que de otra forma quedarían sólo en conceptos. La mayoría de las veces la primera línea de dirección no es sólo de las áreas de capital humano. Las empresas que han logrado entender la importancia de accionar una cultura han avanzado más rápida y eficientemente en su desarrollo; esto se traduce en beneficios para sus clientes y, por ende, en económicos para la propia empresa y sus socios.

El desarrollo organizacional tiene otros medios que lo apoyan —encuestas de clima, programas de liderazgo, planes de carrera, parrillas de remplazo, etc.—, sin embargo, considero que todo debe de partir de la filosofía organizacional y de nuestra capacidad como expertos en Recursos Humanos para realmente convertirla en acciones y no dejar que se quede en el papel.

¿Qué impacto tiene la cultura en el negocio?

La respuesta es sencilla, lo que se viva dentro de la empresa es lo que se refleja ante tus clientes. Si propicias un ambiente ético en el caso que nos ocupa, se reflejará con los clientes, y los empleados se sentirán libres de denunciar cualquier acto contrario a la ética.

Al final, las culturas de los pueblos cambian su propio destino; eso pasará en tu empresa.

El tema requiere más detalle y profundidad, pero espero que estas líneas puedan brindarte los conceptos básicos sobre cómo construir una cultura organizacional y no morir en el intento.