

Una vez interiorizados los valores, cada integrante de la organización sabe lo que tiene que hacer y cómo debe realizarlo. Los valores compartidos hacen que se actúe al unísono, de manera estructurada.

Existen cuatro tipos de valores:

1. **Los esenciales.** Son los morales y marcan los límites impuestos (sociales) y autoimpuestos (personales) de la acción. Por ejemplo, los derechos humanos, la honradez, el respeto a las diferencias religiosas, a las minorías, al género, etc.; los códigos de conducta empresariales, la protección del ambiente, la responsabilidad social empresaria.
2. **Los finales.** Asociados a la visión (hacia adonde vamos) y la misión (razón de ser) de la organización, tienen la intención de integrar las tensiones internas de ésta para alcanzar aquellas. Por ejemplo, la participación, la creatividad, la solidaridad, la buena comunicación, la lealtad, la identificación con la organización, la confianza mutua, el compromiso con la calidad, el compromiso con el cliente, la adaptabilidad a los cambios, etcétera.
3. **Los instrumentales.** Asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno. Por ejemplo, capacidad de trabajo en equipo, constancia, flexibilidad, iniciativa, racionalidad, imaginación, responsabilidad.
4. **Los operativos.** Hacen referencia a la dirección por parámetros. Por ejemplo: calidad total; cero defectos; grado de actualización tecnológica; grado de eficacia y agilidad del sistema de cobro de clientes; posicionamiento en el mercado; grado de preocupación de los empleados por la satisfacción de los clientes; agilidad de respuesta a reclamos y peticiones; minutos de demora en la atención del *call center*; grado de preocupación por la atención al cliente en el punto de venta, etcétera.

Para alcanzar sus objetivos, la organización debe nutrirse de una mezcla adecuada de estos cuatro tipos de valores.

## IMPACTO DE LA CULTURA SOBRE LA ORGANIZACIÓN

El *sentido* que la cultura le da a la organización está constituido por la transmisión de identidad y pertenencia, y por la construcción colectiva de creencias y valores en los que sustenta sus interacciones, estructuras, procesos, políticas, estrategias y relaciones con el medio. La cultura organizacional es resultado de una compleja interacción de fuerzas; si éstas son favorables, la organización será capaz de desarrollar una cultura ampliamente aceptada por sus miembros, uniéndolos en la consecución de las metas organizacionales. La extensión o limitación de la cultura es una medida de su fuerza: es extensa si está difundida y es aceptada en toda la organización; es limitada si no es ampliamente sostenida y aceptada en toda la empresa, es decir, si no existen en ella creencias, normas y valores aceptados de manera común.

La *amplitud* del impacto de la cultura organizacional es el grado de extensión que está tiene entre los miembros de la empresa. El espectro de posibilidades de amplitud es muy amplio, y va desde una cultura totalizadora, omnicomprendensiva, que abarca a todos sus miembros por igual, a una cultura laxa. En el primer caso estaremos en presencia de una organización totalitaria, como un convento, una orden religiosa, una organización militar o algún grupo empresarial con criterios culturales muy cimentados (tipo McDonald's). En el otro extremo, donde hay más laxitud, la cultura sólo pretenderá abarcar ciertos aspectos de las relaciones laborales, y no siempre será percibida de la misma forma por todos los miembros o los distintos grupos de la organización. De esta manera, es posible que convivan distintas subculturas en una misma organización; sin embargo, su alcance y su fuerza serán más limitados. Cuando una empresa tiene éxito en difundir ampliamente sus valores, es más probable que desarrolle una cultura extensa que configure un sólido vínculo de cohesión para el conjunto de la organización. Una cultura extensa puede ayudar a las organizaciones a canalizar su energía hacia respuestas y conductas productivas y predecibles, que contribuyan a desarrollar sus objetivos estratégicos.