

# El valor de la cultura organizacional

27 de Septiembre de 2022



**Por: Martín Naranjo**

**Perú21, 26 de Setiembre del 2022**

*“Una manera sutil y poco evidente de maniatar y destruir nuestra institucionalidad es destruyendo la cultura del sector público”.*

La tarea consiste en construir la torre más alta posible, la torre debe estar coronada por un malvavisco y debe ser construida usando solamente pita, cinta adhesiva y tallarines crudos. Esta tarea se repite y se encomienda a varios equipos cada vez: unos compuestos por gerentes generales, otros por estudiantes de posgrado en negocios, otros por abogados y otros por niños de kindergarten. El experimento diseñado por Peter Skillman tiene un resultado realmente sorprendente: son los niños de kindergarten los que regularmente obtienen los mejores resultados. La explicación es que los niños no pierden tiempo en discusiones, no necesitan determinar quién manda a quién, quién puede criticar a quién, ni ponerse de acuerdo sobre las reglas para proponer o actuar, y por eso mismo actúan más enfocados en la tarea y prueban más alternativas con mayor libertad y seguridad. Es decir, el experimento pone en evidencia que lo importante son las interacciones y el ambiente en el que se llevan a cabo. Pone en evidencia que la cultura, o la forma de hacer las cosas, tiene un valor fundamental.

Gestionar la cultura de una organización no es nada sencillo. Se construye lentamente y de a pocos con el ejemplo y con los incentivos que provee el liderazgo de la organización. Los incentivos, a su vez, se expresan con mucha claridad en el comportamiento y las decisiones del liderazgo, en particular en las decisiones de contratar, despedir, premiar o castigar. Todos los miembros de una organización leen con facilidad los mensajes detrás de los comportamientos y de cada una de estas decisiones, y por lo tanto interactúan en consecuencia.

Los incentivos en el sector privado suelen ser distintos a los que se establecen en el sector público y provocan culturas, formas de comportamiento e interacciones muy diferentes. Mientras que en un caso se premian los resultados positivos y se sanciona la inacción, en el otro importan menos los resultados positivos y, más bien, predominan las sanciones sobre los resultados negativos y ello produce un sesgo que favorece la inacción. A pesar de estas diferencias generales, existen importantes islas de excelencia en nuestro sector público. Estas islas de excelencia tienen en común líderes competentes que gestionan el talento de sus organizaciones dentro de los más altos estándares de meritocracia. Es decir, predicán con el ejemplo y producen un ambiente de seguridad que permite que sus funcionarios actúen con profesionalismo en el desarrollo de sus misiones.

Por desgracia, una manera sutil y poco evidente de maniatar y destruir nuestra institucionalidad es destruyendo la cultura del sector público con ejemplos de comportamientos, nombramientos, despidos, premios y sanciones que proveen mensajes que se puedan leer consistentemente como ajenos a los intereses nacionales.