



Sylvia Santisteban
Profesora
CENTRUM Católica Graduate Business School

El Reto de los Líderes Empresariales:
Conducirla con Eficiencia

Cultura Organizacional para Construir y Mantener Organizaciones Exitosas



Pocos temas en el ámbito organizacional han generado tanta discusión y mayor diversidad de opiniones que el referido a la cultura organizacional.

Esta aporta una naturaleza única e identidad a la organización. Contiene valores, creencias, actitudes, normas y comportamientos a nivel individual y grupal en la empresa. Comprender la cultura propia a una organización ayuda a entender el porqué a partir de lo que esta hace, llega a obtener lo que finalmente obtiene.

Desde que Edgar Shein, del MIT, publicó su libro *Cultura Organizacional y Liderazgo* en 1985, donde presentó la cultura organizacional como “Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme soluciona sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que funciona lo suficientemente bien como para ser considerado válido y por lo tanto debe ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” (Shein, 1985, p.19), el concepto de cultura organizacional ha sido trabajado en cientos de aplicaciones relacionadas principalmente al diseño y desarrollo organizacional.

Aunque el término cultura organizacional se ha insertado en el vocabulario de la gerencia general de las empresas, el concepto todavía permanece en gran parte como un misterio. Sigue siendo muy difícil describirlo, es mucho más difícil administrarlo y cambiarlo; bueno esto no solo es más difícil sino que toma tiempo hacerlo.

Construir y mantener una cultura organizacional apropiada puede ayudar a la empresa a dar el gran salto en términos de eficiencia y éxito organizacional. Si los ejecutivos de una empresa, por ejemplo, no entienden el papel que la cultura organizacional desempeña en procesos como el establecimiento de alianzas estratégicas, la introducción de nuevas tecnologías, la gerencia del talento humano, por citar algunos, muchos de sus emprendimientos en el nivel de cambio corporativo estarán condenados al fracaso. La cultura organizacional fusiona tanto una fuerza laboral de alto desempeño para ejecutar como el impulso estratégico que pueda existir en una organización.

La cultura organizacional es percibida hoy como un componente clave, estratégico en la construcción y mantenimiento de organizaciones exitosas. La alineación de la estrategia corporativa con la cultura organizacional tiene un impacto significativo en el desempeño económico de la empresa en el largo plazo, y una gran influencia en la estrategia y la obtención de objetivos y resultados.

Las empresas que tienen culturas fuertes tendrán una mayor probabilidad de alcanzar sus metas en comparación con las organizaciones donde se percibe que la cultura es relativamente débil. Para asegurar el éxito en una empresa, su cultura corporativa debe alinearse con las prioridades de negocios articulados entre sí y sus objetivos deben ser alcanzados de una forma que sea consistente con sus valores. Es altamente probable que una estrategia de negocios falle si la cultura organizacional no apoya las acciones necesarias para lograr los objetivos de la organización.



Con lo expuesto, remarco que una empresa estará mucho mejor si no espera a que las fuerzas que presionan desde fuera de ella presionen por el cambio en la organización. Es preferible ser proactivo y planificar el cambio. La gerencia de la empresa debe cuestionarse y preguntarse en forma continua si es necesario efectuar cambios y si la empresa

está lista para adoptar el cambio. Hay que ‘mapear’ las características de la cultura para luego comparar los valores existentes en los colaboradores con el tipo de comportamiento que los gerentes perciben que es necesario para implementar de manera eficiente la estrategia en la organización.

¿Cambiar o no cambiar? Esta es la interrogante de fondo. El cambio –la mayor parte de las veces– no es cómodo. La esperanza es que todos contemos con la habilidad de cambio. Nos guste o no, el estado actual de las cosas evoluciona y cambia.

El mayor reto que los líderes deben afrontar es conducir con eficiencia la cultura organizacional. Esto implica prestar igual atención a los sistemas, la tecnología y la estructura; y al mismo tiempo, a los individuos y a la cultura de la organización. ■