

# Sobre Cultura, Liderazgo e Innovación en las Empresas Locales



**Sylvia Santisteban**  
Profesora de CENTRUM Católica



Cuando hablamos de cultura organizacional nos referimos a algo que todos percibimos y sentimos, pero que la mayor parte de las veces no sabemos a ciencia cierta cómo definir. En efecto, la cultura de la organización es el alma de esta, y se expresa, en primer término, a través de símbolos, como, por ejemplo, el logo de cada empresa, la forma en que están dispuestas sus instalaciones y oficinas o su lenguaje particular, muchas veces lleno de acrónimos (esas siglas que resultan ser casi incomprensibles para alguien no familiarizado con la organización) que utilizamos en nuestra rutina diaria. En segundo lugar, y en un nivel un poco más profundo, se encuentran, por ejemplo, las normas de la empresa, comunes a todos los miembros de esta, la mayoría de las veces tácitas, que determinan la forma en que cada uno de nosotros se relaciona con los demás. En un tercer nivel, y por lo tanto mucho menos visible, se encuentran los supuestos, los sentimientos colectivos, las nociones fundamentales de lo que es correcto y valioso: los valores de la empresa.

En nuestro entorno, este tema adquiere hoy más que nunca mayor relevancia, porque las empresas locales, al igual que sucede en todo el globo, se enfrentan a dos grandes retos: sobrevivir en un mundo extremadamente competitivo, lo cual implica adaptarse con una velocidad exponencial al

mundo externo, y, al mismo tiempo, lograr una integración que permita establecer y mantener relaciones de trabajo eficientes entre todos aquellos que forman parte de la organización.

Es necesario e indispensable generar y mantener, primero, una integración interna, a efectos de lograr competir con éxito en el entorno local o internacional, o ambos al mismo tiempo. Aquí surge el cuestionamiento de identificar a quién corresponde servir como motor generador de una cultura organizacional eficiente. El esfuerzo inicial en verdad pertenece al propietario o a la dirección general. Es él o ella quien transmite sus propios valores y los internaliza en sus empresas.

Es el líder el que determina cuáles son las características principales que definen la esencia misma de la cultura en la empresa que dirige, y que hacen de esta un modelo en el mercado y una organización en la cual el personal rinde su máximo potencial, es productivo, altamente rentable y además se siente motivado y comprometido no solo consigo mismo, sino con la organización a la que pertenece.

En diversos espacios de reunión en el sector privado y de Gobierno, así como en los ambientes académicos, con frecuencia comentamos sobre la necesidad de innovar en las empresas peruanas. Si nos referimos a la innovación, resulta ser una de las características principales de la cultura de una organización, y sabemos a ciencia cierta que el motor generador de esta es su cabeza. Quizás convendría a todos identificar el tipo de líder y de liderazgo que propiciará un mejoramiento en el nivel de innovación en nuestras compañías para lograr ventajas competitivas en el mercado. El tipo de liderazgo que predomina hoy en muchas de las empresas locales tiende a establecer una línea de autoridad muy clara que pasa por diferentes niveles de supervisión, y que tiende en casi todos los casos a sancionar la existencia de errores o fallas en el trabajo. Al respecto, los errores son excelentes



ejemplos de aprendizaje práctico. Si, por el contrario, en vez de establecer una sanción y señalar a un culpable o responsable del error, concentramos nuestros esfuerzos en encontrar vías alternativas que nos ayuden a brindar soluciones, muy probablemente más eficientes que las rutas vigentes, el personal a cargo, primero que nada, aprendería del error y, segundo, empezaría a buscar y encontrar soluciones alternativas, tanto o más rentables y efectivas que la que está en uso. En segundo lugar, al mostrar los niveles de supervisión una tendencia a mantener las prácticas conservadoras vigentes, en el sentido de imponer la línea de autoridad en forma vertical, la comunicación tenderá a distorsionarse y a experimentar retrasos. Esto conlleva a que se produzcan una serie de ineficiencias, como la falta de apertura y flexibilidad para establecer un espacio en el que todos los miembros de la organización manifiesten en forma clara, abierta y honesta sus ideas y proyectos; así como la duplicidad de esfuerzos en las actividades y tareas pendientes, malos entendidos en la forma de realizar las labores, demoras innecesarias en la obtención de una solución a los problemas y requerimientos que se presentan y finalmente un nivel de insatisfacción en el trabajo que se traduce en ganancias que la empresa deja de percibir. ■

