La importancia de la cultura organizacional

La velocidad del cambiante entorno de los negocios ha supuesto un desplazamiento de las estrategias que han dejado de centrarse en "el producto" para hacerlo en "el servicio". La gran fuente de ventajas competitivas reside en la creación de formas de actuación únicas y superiores a las de nuestra competencia, lo que no es otra cosa que la de crear una cultura operativa que nos distinga en cuanto a valores, hábitos, procesos, mentalidades, diferentes y mejores según la valoración de nuestros clientes. Pero no es suficiente con reconocer la importancia de la cultura organizacional: hay que saber gestionarla.

Yolanda Antón

Mucho se discute actualmente, tanto a nivel académico como en la práctica directiva concreta, sobre las nuevas competencias que hoy el cambiante entorno de los negocios exige desarrollar y adquirir tanto a los directivos a nivel individual, como a las organizaciones, como entidades vivas que buscan talento para prevalecer en mercados crecientemente competitivos como consecuencia de la disminución de las barreras de entrada y de la transformación radical de los modelos de negocio.

Esta preocupación no es nueva, pero sin duda exige reflexiones profundas y respuestas rigurosas, porque la velocidad del cambio afecta de modo dramático la elección de opciones que generalmente solo dan resultados a medio plazo y el tiempo invertido es de difícil, por no decir imposible, recuperación. Es decir, que una vez adoptado un rumbo, es muy costosa la reorientación. Por lo tanto, los equipos de alta dirección e indudablemente las áreas de gestión de personas, las Direcciones de Recursos Humanos en su denominación más corriente, debe tener muy claro qué es lo necesario, por qué, para qué y cómo.

Felizmente y al menos para comenzar a dilucidar este complejo tema, hay dos consideraciones que

[iStockphoto]/Thinkstock.

creemos son de gran utilidad. La primera es el reconocimiento del fenómeno de la cultura organizacional, como algo real, no ficticio y que está presente en toda institución social, por naturaleza. Y la segunda, que el desarrollo y la constitución de equipos de alto rendimiento es altamente dependiente de un ambiente de trabajo propicio. Es decir: el alto desempeño profesional, tan necesario para dar respuesta a los acuciantes desafíos de entornos de trabajo en permanente transformación, es función de la creación y sostenimiento de una cultura de trabajo en las

SEGUROS PARA EMPRESAS

CUBRA CASI TODOS SUS IMPREVISTOS

¿Quién no ha derramado alguna vez el café sobre la mesa?

Pormenores como ese serán lo único por lo que tendrá que preocuparse desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional:

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO

Unicaja
La Primera Entidad Financiera de Andalucía

organizaciones que estimule la creatividad y la excelencia.

Este tipo de consideraciones no son nuevas, aunque los acentos y los matices hayan ido ajustándose con el paso de los años. El origen de la preocupación por la cultura organizacional surge con el imparable y rápido auge del poderío y éxito de la empresa japonesa a principios a finales de la década de los '70 y principios de los '80 y la observación del modelo de funcionamiento de las mismas, con una fuerte incidencia del trabajo en equipo y de la fidelización de los mandos intermedios y del staff en general, así como también una fuerte asimilación por los mismos de los "valores" corporativos.

Más recientemente, el impacto de la globalización y el reconocimiento de la diversidad cultural, no solo como imperativo ético, sino como oportunidad para enriquecer la gestión mediante la variedad de perspectivas y sensibilidades, vuelve a poner en el candelero la importancia de la cultura como variable de gran importancia en la dirección de organizaciones. Incluso muchas instituciones académicas de gran prestigio a nivel mundial incluyen en sus programas formativos para directivos el estudio de la cultura y de cómo gestionarla.

Si es cierto que la globalización ha supuesto un desplazamiento de las estrategias de negocio que han dejado de centrarse en "el producto" para hacerlo en "el servicio", reconociendo que hoy la mayoría de los mercados están comoditizados, la gran fuente de ventajas competitivas reside en la creación de formas de actuación únicas y superiores a las de nuestra competencia, lo que no es otra cosa que la de crear una cultura operativa que nos distinga en cuanto a valores, hábitos, procesos, mentalidades, diferentes y mejores según la valoración de nuestros clientes.

La consideración fundamental a hacer es que no es suficiente con reconocer la importancia de la cultura organizacional: hay que saber gestionarla. Y si la buena noticia es que la cultura en cuanto a hábitos, valores, costumbres, puede cambiarse para que esté al servicio de la estrategia de negocios que tiene la empresa, antigua o remodelada, la mala es que es muy difícil de cambiar, porque las estructuras de valores las incorporamos tanto las personas como las organizaciones a muy temprana edad y pasan casi a ser parte del ADN, incrustándose en nuestra esencia. Pero el desafío de adaptarla a los nuevos tiempos vale la pena.

Existe hoy a nivel académico un amplio repertorio de estudios en el campo de la cultura organizacional, que se amplía constantemente, y que además de permitir conocer más a fondo los comportamientos de las organizaciones y de nosotros mismos, sirve para poner en tela de juicio la propia existencia de verdades reveladas y axiomáticas en el mundo de la gestión. Muchas de las soluciones y teorías de la dirección de empresas se explican por el tiempo y lugar en el que se dieron o se dan y no son por tanto universales y para siempre, reflexión muy útil en tiempos de radicales transformaciones en todos los campos, como los que estamos viviendo.

Lo que sí parece claro en esto de la cultura organizacional es que la debemos concebir en función de la estrategia del negocio y no al revés: primero debe fijarse el rumbo estratégico y luego desarrollar la cultura más adecuada para su exitosa implantación. Y no al revés ::