Por qué la cultura organizacional se come a la estrategia



Imagina que tienes una gran idea para ganar en un juego, como el ajedrez o el fútbol. Tienes un plan brillante para ganar, pero hay un problema: tus amigos no están trabajando juntos como un equipo. Algunos no escuchan tus ideas y otros hacen lo que quieren.

Bueno, lo mismo pasa en las empresas. La estrategia es como tu plan para ganar el juego, pero la cultura organizacional es cómo se comportan y trabajan juntos las personas en la empresa. Si la cultura no está en sintonía con la estrategia, entonces es como si tus amigos no estuvieran siguiendo tu plan. Puede ser difícil lograr el éxito si la gente no trabaja bien junta o no está comprometida con la estrategia.

En el mundo de las empresas, a veces la cultura organizacional, que es la forma en que las personas en la empresa hacen las cosas y se comportan, puede ser tan fuerte que afecta la estrategia. Puede hacer que la estrategia original sea difícil de seguir o incluso imposible de lograr porque la cultura de la empresa tiene sus propias formas de hacer las cosas.

Te has preguntado, ¿cómo afecta la cultura organizacional el desempeño de una persona que acaba de entrar a un trabajo?

- La cultura organizacional se asemeja al ambiente en la oficina. Se refiere a la forma en que las personas en la empresa interactúan, **las normas no escritas y los valores compartidos**, y guarda similitud con la atmósfera en el lugar de trabajo. Cuando una persona entra en un nuevo empleo, se da cuenta de que la empresa posee su propia cultura establecida, con métodos particulares de actuación, ciertas expectativas y valores que todos comparten.
- En su **proceso de adaptación** a la cultura actual de la organización, la persona comprende que su estrategia inicial podría no ajustarse perfectamente a la cultura de la empresa. Por ejemplo, si su estrategia era ser altamente independiente y la cultura de la empresa favorece el trabajo en equipo constante, podrían surgir desafíos para implementar la estrategia tal como se había planeado.
- La **influencia en la toma de decisiones** también es notable, ya que la cultura organizacional ejerce un impacto significativo en cómo se toman las decisiones en la empresa. A medida que la persona avanza en su trabajo, se da cuenta de que, en ocasiones, las decisiones no se basan únicamente en la estrategia, sino que también tienen en cuenta la cultura y las relaciones dentro de la organización.

- La **alineación y la flexibilidad** se vuelven cruciales para lograr el éxito en el trabajo. La persona reconoce que debe encontrar un equilibrio entre su estrategia personal y la cultura de la empresa. Es posible que deba ajustar su enfoque para que se ajuste mejor a la cultura organizacional, pero aún así, buscar formas de avanzar hacia sus metas profesionales.

Y qué pasa con las personas que tienen muchos años en una empresa y además en posiciones de liderazgo, ¿cómo la cultura se come a la estrategia en este contexto?

- **Experiencia arraigada en la cultura:** Con muchos años de experiencia en la misma empresa, es probable que la persona haya sido moldeada por la cultura organizacional existente. Sus hábitos de toma de decisiones, enfoques de gestión y valores personales están en gran medida alineados con la cultura que ha prevalecido durante su tiempo en la empresa.
- **Resistencia al cambio:** La resistencia al cambio es una barrera común cuando se intenta implementar una nueva estrategia. En este caso, la persona puede haberse acostumbrado tanto a la forma en que las cosas se hacen en la organización que puede ser reacia a cambiar incluso si la nueva estrategia es necesaria para el éxito futuro.
- **Inercia cultural en la dirección:** Como líder de la organización, su influencia en la cultura es significativa. Sin embargo, si ha estado liderando la empresa durante mucho tiempo, es posible que haya contribuido a la formación y el refuerzo de la cultura actual, lo que hace que sea aún más difícil cambiarla.
- **Comodidad con lo conocido:** La comodidad con lo conocido es natural, especialmente después de una larga carrera en una organización. Esta comodidad puede llevar a una preferencia por mantener el statu quo en lugar de abrazar una nueva estrategia que pueda parecer arriesgada o disruptiva.
- **Dificultades para ver desde fuera de la cultura actual:** Después de pasar tanto tiempo en una cultura organizacional, es posible que esta persona tenga dificultades para ver más allá de sus propias experiencias y perspectivas. Esto puede limitar su capacidad para reconocer la necesidad de cambios fundamentales en la estrategia.

Este último punto es crucial, cuando las personas que definen la estrategia tienen muchos años en la empresa, la inercia de la cultura organizacional que ellos mismos han contribuido a crear, los lleva a no hacer cambios significativos en la estrategia y corren el riesgo de quedarse corriendo en el mismo lugar creyendo que están avanzando: ***"Para quedarte donde estás tienes que correr lo más rápido que puedas. Si quieres ir a otro***

sitio, deberás correr, por lo menos, dos veces más rápido” *(La Reina Roja en A través del espejo y lo que Alicia encontró ahí).*



También se corre el riesgo de caer en el *gatopardismo*, término que se utiliza para describir una situación en la que se aparenta un cambio significativo o una reforma, pero en realidad, las cosas permanecen esencialmente iguales o muy similares a como estaban antes. En una empresa se puede definir una estrategia “diferente” y aceptar algunos cambios, todo con el fin de que las cosas sigan igual. Este concepto proviene de la novela "El Gatopardo" escrita por Giuseppe Tomasi di Lampedusa, donde el protagonista, el príncipe de Salina, usa la frase "cambiar todo para que todo siga igual" para expresar cómo la nobleza siciliana del siglo XIX acepta algunos cambios superficiales para preservar su poder.

Para superar el desafío de que la cultura se coma a la estrategia tanto en los casos de personas nuevas como para las que ya tienen tiempo en la empresa, se necesita un liderazgo excepcionalmente visionario y consciente y la capacidad de fomentar un cambio cultural desde la alta dirección. ***Parece sencillo, pero ¿cómo empezar a mover lo que no quiere moverse?***

Iliana Estrada

Experta en drama individual y organizacional