



Cultura organizacional:

clave para desarrollar la estrategia y alcanzar los resultados



Por **Alfredo Arana Velasco**
Presidente Ejecutivo
Grupo Empresarial
Cooperativo Coomeva

¿Es importante la cultura en una organización?

Tras varios años de experiencia al frente de Coomeva he comprobado la importancia de la cultura en las organizaciones. La cultura define la personalidad de la empresa, a través de la forma de pensar, sentir y actuar de cada uno de los miembros que la conforman. Por ello, en nuestro modelo de gerencia aplicamos una secuencia de cuatro componentes: Gente – Gobierno – Servicio/Estrategia – Resultado, queriendo destacar una lógica en la cual primero están los empleados satisfechos, luego los clientes satisfechos y finalmente, los resultados; es decir que el principal factor es la gente o el capital humano, pues son las personas las que hacen realidad el rumbo de las empresas, la sostenibilidad y el crecimiento de estas. La importancia de la cultura también

radica en su estrecha relación con la implementación de la estrategia. La cultura organizacional define el entendimiento de quiénes somos y hacia dónde vamos. De nada sirve una estrategia sofisticada, ambiciosa y muy bien elaborada, si hay elementos de cultura que inhabilitan o inhiben la generación de esa energía conjunta que se requiere para el logro de los objetivos. La importancia que ha ganado en las últimas décadas la cultura organizacional se resume en la popular frase de Michael Porter “La cultura se come a la estrategia en el desayuno”.

Quisiera compartir, en esa medida, algunos elementos del trabajo que venimos haciendo en Coomeva en torno a la cultura, bajo las premisas que ésta es medible y moldeable, que hay una cultura real y una deseada, y que es posible cerrar las brechas.

Definición de cultura

En general cuando se revisan las definiciones de cultura siempre aparecen elementos comunes, como conjunto de creencias, valores, normas, estilos de liderazgo y ritos que se comparten en una empresa y que determinan sus formas de tomar decisiones y de actuar, dejando claro su nivel máximo de importancia, tanto colectivo como individual.

La cultura es tan preponderante, que al buscar un empleo las personas ya no consideran solo el salario, sino el sentirse identificadas con los valores, principios y la cultura de una organización.

En la coyuntura que vive el país y la región, y con el descontento actual de la sociedad, especialmente de los jóvenes, la gente busca organizaciones donde se exalten valores como la justicia, la equidad, el crecimiento personal, laboral, el buen liderazgo, la honestidad y la responsabilidad con el medio ambiente.

Es aquí donde el modelo de empresa cooperativa emerge como una extraordinaria alternativa, con su enfoque en el bienestar de las personas más allá de los resultados financieros, y a través de sus principios y valores en la búsqueda de una sociedad desarrollada pero más justa, equitativa y sostenible.

¿Cómo estamos interviniendo la cultura en Coomeva?

En 2017 en Coomeva realizamos una medición externa con la firma consultora Liderazgo & Transformación, buscando identificar nuestra cultura actual. Con base en las percepciones de las personas, los resultados mostraron que contamos con una cultura "habilitante"¹, al obtener un índice de 2.19 y teniendo en cuenta que el índice requerido era de 2.74. El calificativo 'habilitante' nos indicó que en nuestra cultura se evidencian y expresan comportamientos que apalancan y habilitan los cambios transformacionales que necesitábamos realizar.

Fruto de estos resultados, en Coomeva hemos definido nuestra cultura como "La forma en la que pensamos, sentimos y actuamos para servir y generar valor". Esta definición la expresamos y gestionamos a través de cinco grandes pilares, que parten del principio básico de sentirnos identificados y orgullosos de la esencia cooperativa de la empresa:



¹La metodología de la medición de cultura organizacional bajo la herramienta OCC (Organizational Culture Compass), la cual se valora en una escala de -4 a 4 así: en -4 está el atributo en su versión limitante y en el extremo +4 está el atributo en su versión positiva.



En 2019 aplicamos nuevamente la encuesta para la medición del índice de cultura en todas las empresas del Grupo Coomeva, con resultados muy satisfactorios. La Cooperativa pasó de 2.19 a 2.61 en el índice, posicionándose como una cultura habilitante para la estrategia y acercándose al resultado de cultura deseada (2.74). El total de las empresas del Grupo tuvo un avance significativo, pasando de 2,40 en la medición anterior a 2,51, donde se resaltan los resultados del Sector Protección, Fiducoomeva y Bancoomeva.

Esta medición va en línea con la evaluación de ambiente laboral 2019, donde la firma Great Place to Work® Institute reconoció a Coomeva, Coomeva Medicina Prepagada y Coomeva Sector Protección dentro de los mejores lugares para trabajar en Colombia.

Sin lugar a duda, la gestión de la cultura impacta directamente las posibilidades y los logros de la empresa. En ese sentido, es fundamental fortalecer nuestro orgullo de ser parte de Coomeva, para generar compromiso, actitud, servicio y resultados extraordinarios; y es nuestro deber seguir avanzando en las acciones que nos permitan alcanzar los rasgos deseados de nuestra cultura: una Coomeva donde asesoramos, acompañamos y resolvemos; en la que hacemos que las cosas pasen; donde retamos el presente para crear el futuro; donde somos confiables y solidarios; y en la que damos lo mejor para crecer juntos. 🌱

Para la elaboración del presente artículo agradezco el apoyo y los aportes del área de Gestión Humana Corporativa de Coomeva.