

La percepción de la cultura organizacional en América Latina

120 ejecutivos comparten sus perspectivas sobre la cultura

La cultura organizacional es uno de los temas más importantes para muchos líderes en la actualidad, ya sea que estén gestionando una transición importante, como una fusión o una transformación digital, o que estén tratando de contratar a alguien que calce y sea exitoso en su compañía. Sin embargo, puede ser difícil entender y hablar sobre la cultura, y mucho más gestionarla porque es un concepto aparentemente vago; gran parte de la cultura tiene sus raíces en comportamientos, modos de pensar y patrones sociales tácitos.

Con esto en mente, Spencer Stuart participó en un estudio sobre el impacto de la cultura en los resultados empresariales, cuyas conclusiones se explican en un artículo titulado “Guía para líderes sobre la cultura corporativa” (The Leader's Guide to Corporate Culture), publicado en la edición de enero/febrero 2018 de *Harvard Business Review* (HBR). El artículo proporciona un marco para medir y gestionar la cultura.

Para conocer más acerca de cómo los líderes empresariales latinoamericanos perciben la cultura organizacional, realizamos una encuesta durante el último trimestre de 2017 donde 120 directores ejecutivos y directores de Recursos Humanos de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú) compartieron sus puntos de vista sobre la cultura organizacional y su impacto en el desempeño empresarial. Recibimos respuestas de 120 ejecutivos de seis países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.



UNA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

Casi todos (el 93 %) los ejecutivos que respondieron a nuestra encuesta creen que existe una relación clara entre cultura y estrategia, y la mayoría considera la cultura de su propia organización como un activo. Aún más ejecutivos (el 95 %) ven la cultura de su organización como una fuente de ventaja competitiva, aunque menos (el 82 %) caracterizan la cultura de su compañía como una cultura de alto desempeño. Una mayoría (el 79 %) cree que gestiona y desarrolla con eficacia su cultura organizacional, y el 88 % dice que existe una relación clara entre la cultura y la estrategia de su organización.

Sin embargo, los ejecutivos latinoamericanos también ven un margen de mejora en cómo su organización se comunica respecto de la cultura. Mientras que el 86 % dice que su organización tiene una clara aspiración cultural, solo el 72 % cree que la aspiración cultural es ampliamente entendida en toda la organización. Más de un cuarto (28 %) de los encuestados dice que no existe un diálogo sobre cultura en su organización, y el mismo porcentaje dice que su organización no tiene una herramienta para medir la cultura. Y el 28 % no cree que la cultura y los valores se comuniquen de manera efectiva en su organización.

EL PODER DE LA INTENCIÓN

Las normas culturales definen lo que se promueve, acepta, desaconseja o rechaza dentro de un grupo. La cultura y los valores son conceptos estrechamente relacionados. Cuando están correctamente alineados, los valores personales y organizacionales impulsan la cultura y pueden liberar una energía tremenda hacia un propósito compartido dentro de un grupo.

Para muchas organizaciones, la cultura es simplemente algo que “sucede”. Por ejemplo, no es raro escuchar a líderes latinoamericanos atribuir ciertos comportamientos a nuestro ser “latino” y creer que estos comportamientos no se pueden cambiar. Sin embargo, la evidencia señala que los líderes pueden modelar la cultura *de modo intencional* para alinearla con la estrategia y obtener una ventaja competitiva.

La investigación y la experiencia práctica muestran que, al evaluar cómo la cultura afecta los resultados, es importante el contexto en el que opera la organización (región geográfica, industria, estrategia, liderazgo y estructura de la compañía), al igual que la fortaleza de la cultura. Sin embargo, una poderosa intención para dar forma a la cultura más la disciplina y el sistema correcto de consecuencias institucionalizado cambiarán el juego independientemente de otros factores. Si bien la palabra *consecuencias* tiene una connotación negativa para algunos, creemos que los líderes deberían pensar en las consecuencias de modo más amplio como el resultado o el efecto de una acción o condición. Por lo tanto, obtener un ascenso es una consecuencia del desempeño laboral, de la misma manera que lo es ser despedido. Estas decisiones indican quiénes en la organización son los “héroes” de la cultura, aquellos que encarnan los valores y comportamientos deseados, y quiénes son los “villanos” de la cultura, aquellos que se resisten al cambio. Cuando no está claro quién es el héroe y quién es el villano, se envían mensajes confusos a la organización.

Después de muchos años de consultoría en liderazgo en América Latina, estamos convencidos de que la cultura corporativa puede superar las idiosincrasias culturales regionales y nacionales. Veamos un ejemplo muy simple de México. Una empresa multinacional quería cambiar los turnos de trabajo en su planta en México para alinear los horarios con una “planta hermana” en los Estados Unidos. Al igual que la mayoría de los fabricantes globales, la compañía estaba tratando de “estandarizar” los procedimientos operativos en toda su red global de plantas. Esto implicó aumentar la productividad

nivelando los indicadores claves de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) en todas las plantas y creando una cultura de equipo de alto desempeño. Para los trabajadores, el cambio en los turnos significaba que ya no podían seguir su práctica tradicional de almorzar alrededor de las 2 p. m., a menudo durante una hora. La compañía cambió el horario de la cafetería para que estuviera abierta de 11 a. m. a 12:15 p. m., y les dio a los empleados alrededor de 30 minutos para comer. A pesar de la gran cantidad de críticas que hubo al principio sobre el nuevo cronograma, los empleados se ajustaron y los nuevos turnos se implementaron, lo cual permitió que operaran de manera muy eficiente durante muchos años.

Que 3500 mexicanos pudieran cambiar un “hábito cultural” demuestra que la cultura corporativa puede ser más fuerte que una cultura nacional. Cambiar el horario del almuerzo fue solo una parte del esfuerzo para cambiar la cultura; la compañía también cambió su enfoque de retroalimentación, promovió más asertividad en la gestión de los empleados con bajo desempeño, aumentó el sentido de pertenencia de los resultados y estableció la gestión de conflictos y los rituales de celebración para reforzar la cultura deseada de la organización.

CÓMO DEFINIR LA CULTURA A LA QUE ASPIRAMOS

Según la vasta literatura sobre cultura, los autores de “Guía para líderes sobre la cultura corporativa” identificaron cuatro atributos de la cultura generalmente aceptados:

- » **Compartida:** la cultura es un fenómeno grupal. No puede existir solo dentro de una sola persona ni es simplemente el promedio de las características individuales.
- » **Omnipresente:** la cultura impregna múltiples niveles y se aplica muy ampliamente en una organización.
- » **Perdurable:** la cultura puede regir los pensamientos y las acciones de los miembros del grupo en el largo plazo.
- » **Implícita:** un aspecto importante de la cultura y que suele pasarse por alto es que, a pesar de su naturaleza subliminal, las personas están, en efecto, programadas para reconocerla y responder a ella instintivamente.

Con estos cuatro atributos en mente, definir una cultura a la que aspiremos que aproveche eficazmente este poder es una necesidad para las organizaciones. Si creemos que la cultura puede ser modelada por los líderes a través de acciones conscientes e inconscientes (a veces con consecuencias involuntarias), dejar que la cultura evolucione sin ninguna dirección por parte de la gerencia representa un riesgo tremendo.

La cultura no puede cambiarse si el equipo de dirección no se involucra profundamente en el proceso. Los líderes que respondieron a nuestra encuesta reconocen quiénes “poseen” la cultura en su organización. El 95 % dice que resulta evidente quién lidera la cultura a nivel global en su organización, y el 97 % dice que está claro quién lidera la cultura en las operaciones de su país. Los ejecutivos también tienen un papel importante en el modelado de los comportamientos deseados. Puede haber margen de mejora en esta área; el 18 % de los encuestados dice que el equipo de alta gerencia no constituye de forma coherente modelos a seguir de la cultura.

UNA MIRADA MÁS DETALLADA DE LOS DATOS

En su mayor parte, vimos pocas diferencias en las respuestas de los directores ejecutivos y los líderes de Recursos Humanos que encuestamos. Esta es una muestra de los resultados de la encuesta.

DIFERENCIAS POR FUNCIÓN (% DE ACUERDO)

	Directores ejecutivos	Líderes de Recursos Humanos	Promedio general
Nuestra cultura es una fuente de ventaja competitiva.	94 %	96 %	95 %
Tenemos una cultura de alto desempeño en nuestra compañía.	90 %	76 %	82 %
En mi organización, hay una relación clara y explícita entre la cultura y la estrategia.	86 %	90 %	88 %
Tenemos una clara aspiración de cultura.	84 %	88 %	86 %
Nuestras aspiraciones de cultura son ampliamente entendidas en la organización.	67 %	75 %	72 %
Tenemos un modelo de cultura que nos ayuda a comprenderla y comunicarla mejor.	71 %	72 %	72 %
Gestionamos y desarrollamos efectivamente nuestra cultura.	71 %	85 %	79 %
Es evidente quién lidera la cultura a nivel global.	94 %	96 %	95 %
El equipo de alta gerencia constituye de forma coherente modelos a seguir de la cultura.	86 %	79 %	82 %
Existe una relación clara entre nuestras prácticas de Recursos Humanos y la cultura objetivo en la organización.	80 %	85 %	83 %
Existe una relación clara entre nuestra cultura objetivo y el talento que ascendemos o despedimos.	86 %	87 %	86 %
Existe una relación clara entre nuestra cultura objetivo y el talento que contratamos.	94 %	96 %	95 %

El 43 % de los encuestados son directores ejecutivos y el 57 % son líderes séniores de Recursos Humanos.

Alinear lo que llamamos “sistema de consecuencias” con la cultura deseada exige decisiones difíciles por parte de los líderes a fin de premiar los comportamientos apropiados y corregir aquellos que no respaldan la cultura a la que se aspira. Una de las formas en que las organizaciones hacen esto es asegurándose de que las personas que desempeñan funciones clave constituyan modelos a seguir ejemplares para la cultura y que haya consecuencias para aquellos no lo hacen.

En nuestra encuesta, el 95 % de los ejecutivos encuestados ven una relación clara entre la cultura objetivo de su organización y quiénes son contratados. Sin embargo, solo el 83 % ve una relación clara entre las prácticas de Recursos Humanos y la cultura objetivo de la organización, y el 86 % cree que existe una relación clara entre la cultura objetivo y quiénes son ascendidos o despedidos.

CÓMO CAMBIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El artículo “Guía para líderes sobre la cultura corporativa” identifica cuatro prácticas para cambiar la cultura corporativa. Aquí enumeramos dichas prácticas, junto con cierta otra información que tenemos de nuestro trabajo.

Articule la aspiración. Tenga cuidado de definir una cultura “sexy” para su organización con el objetivo principal de atraer talento externo. Una cultura a la que aspiremos debe alinearse con la estrategia y otros requisitos comerciales. No pretende describir un entorno de trabajo idílico. Por lo tanto, generar expectativas de que su cultura es ágil y está orientada al aprendizaje sin dudas será contraproducente si se encuentra en una industria altamente regulada y se espera que las personas cumplan muchas reglas.

Seleccione y desarrolle líderes que se alineen con la cultura objetivo. Al igual que el concepto de “marca de liderazgo” que surgió hace algunos años, los líderes son los responsables de modelar los comportamientos deseados, actuando como embajadores culturales a fin de acelerar el proceso de transformación cultural. Asegúrese de que los ejecutivos tengan las características y el estilo de la cultura objetivo.

Use conversaciones organizacionales sobre cultura para subrayar la importancia del cambio. Las conversaciones sobre cultura deben revelar por qué la cultura necesita cambiar y cómo las decisiones reflejan la cultura a la que se aspira. Por ejemplo, cuando anuncie ascensos, refuerce los ideales de cultura hablando sobre cómo los individuos han modelado la cultura a la que se aspira.

Refuerce el cambio deseado a través del diseño organizacional. Las estructuras, los sistemas y los procesos de la compañía son la representación visible del sistema de consecuencias del que hablamos anteriormente. Los sistemas de premios y los procesos de gestión de talento y desempeño, por ejemplo, deberían reforzar los comportamientos deseados y desalentar a los demás.

Para los profesionales de Recursos Humanos y los directores ejecutivos, el mensaje es claro: la cultura puede ser un diferenciador clave en el desempeño empresarial. Cuando se alinea con la estrategia y el liderazgo, una cultura fortalecida genera resultados organizacionales positivos. Una cultura fuerte y saludable también sirve como un gran atractivo para el talento, ya que ayuda a las organizaciones a atraer y retener a los empleados de alto desempeño. Como Jack Welch escribió en su libro *Hablando claro*, “Yo sí sabía cómo quería que se sintiera ser parte de la compañía. No lo llamaba ‘cultura’ en esos días, pero eso es lo que era”.

SOBRE ESTE ARTÍCULO

Este artículo fue desarrollado por el equipo LAS de América Latina. **Carolina Bernardi** coordinó Chile, **Laura Menezes** Brasil, **Juan Ignacio Álvarez** Argentina y **Sergio Delgadillo** Colombia, México y Perú.

ACERCA DE SPENCER STUART

En Spencer Stuart, sabemos cuánto importa el liderazgo. Las organizaciones de todo el mundo confían en nosotros para que las ayudemos a tomar decisiones de liderazgo de alto nivel que tengan un impacto duradero en sus empresas. A través de nuestros servicios de asesoramiento en liderazgo, dirección y búsqueda de ejecutivos, ayudamos a crear y mejorar equipos de alto desempeño para clientes selectos que van desde grandes multinacionales hasta compañías emergentes e instituciones sin fines de lucro.

Con una gestión privada desde 1956, nos enfocamos en brindar conocimiento, introspección y resultados a través de los esfuerzos colaborativos de un equipo de expertos, que ahora está compuesto por 56 oficinas, 30 países y más de 50 especialidades prácticas. Las juntas directivas y los líderes recurren constantemente a Spencer Stuart para poder abordar sus necesidades de liderazgo en constante cambio en áreas tales como búsqueda de ejecutivos séniores, reclutamiento de directores, eficacia de las juntas directivas, planificación de sucesiones, evaluación exhaustiva de gerencias séniores y muchas otras facetas de la eficacia organizacional.

Para obtener más información sobre Spencer Stuart, visite www.spencerstuart.com.

Redes sociales en @ Spencer Stuart

Manténgase al día con las tendencias y los temas relevantes para su negocio y su carrera.

