

El mundo ha cambiado: ¿Su cultura ha seguido ese cambio?

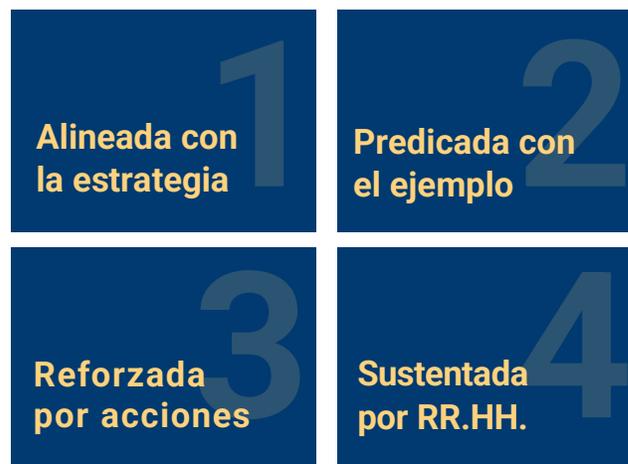
Un imperativo estratégico para su organización

Acontecimientos sin precedentes, como la pandemia, la guerra y la incertidumbre económica, han obligado a organizaciones de todo el mundo a redefinir lo que entienden por "normalidad" en el lugar de trabajo. Tanto en entidades gubernamentales como en empresas multinacionales, estos acontecimientos han propiciado cambios en las normas sociales y en las prioridades de los empleados, abriendo nuevas perspectivas al funcionamiento de las organizaciones y a lo que significa seguir "haciendo las cosas como de costumbre". Muchas empresas se encuentran ahora ante una oportunidad única para revisar su forma habitual de trabajar, diseñar nuevas soluciones y transformar su capacidad interna. Este "reinicio" operativo, tanto de las empresas como de los empleados, **exige una revisión de la cultura organizacional**. Un análisis proactivo y exhaustivo de la cultura asegura que las empresas satisfagan las necesidades y expectativas de sus empleados, lo que constituye un factor clave para alcanzar el éxito.

La cultura, que es el ADN de la empresa, desempeña un papel fundamental en las actividades cotidianas y en la capacidad de alcanzar los objetivos de negocio a largo plazo.¹ La cultura hace que los líderes se alineen en torno a las operaciones y procesos claves necesarios para comprometer a los empleados y también unifica a la plantilla en torno a los comportamientos, valores y acciones esperadas. Si se cultiva adecuadamente, la cultura proporciona a las organizaciones una ventaja competitiva de cara al futuro.

1. Reguindin, Janine. (2021). "[La Cultura es la clave para combatir la Rebelión del Talento.](#)" Kincentric
2. Jolton, Jeff. (2022). "[Informe sobre las Tendencias Globales en el Compromiso de los Empleados en 2022.](#)" Kincentric

Para cultivar la cultura organizacional de forma intencionada, es necesario que esta se encuentre:



1 Alineada con la estrategia de negocio de la empresa

No podemos hablar de una cultura "buena" o "mala" para una organización, sino de una cultura adecuada. Para crearla y consolidarla es necesario examinar cuidadosamente las normas y comportamientos que prevalecen en el lugar de trabajo y determinar si apoyan la estrategia empresarial y contribuyen a lograr los resultados de negocio.

2 Predicada con el ejemplo

El cambio cultural depende en gran medida de la capacidad de los líderes para modelar los comportamientos y acciones deseados. En general, los empleados miran hacia arriba para tener claridad sobre las conductas aceptables en el lugar de trabajo. Como ganancia adicional, cuando los valores culturales son adoptados y se demuestran a diario, el compromiso de los empleados es 8 veces mayor y el esfuerzo discrecional (sensación de estar esforzándose al máximo) es 6 veces mayor.²

3 Reforzada por acciones

La cultura de una organización debe representar más que una filosofía y modelarse a través de la experiencia. Cimentar la cultura en la infraestructura y los sistemas corporativos permitirá difundir en cascada los valores culturales. Toda intervención a lo largo del ciclo de vida del talento contribuye a informar y satisfacer las expectativas de los empleados.

4 Sustentada por RR.HH.

Las áreas de RR.HH. son la columna vertebral del funcionamiento de toda organización. La eficacia de sus políticas y programas tiene un fuerte impacto en la dinámica organizacional establecida y puede promover o frenar la tasa de retención de empleados.

Cultivar la cultura de forma deliberada y sistemática ayuda a las organizaciones a instituir y preservar procesos, programas y comportamientos alineados con la estrategia de negocio. Esta labor intencionada es aún más importante en estos tiempos de cambio. En este momento en que las empresas se esfuerzan por recuperar su estabilidad en un mundo post-pandémico, resulta crítico reorientar la agenda estratégica, pero también asegurarse de que se cuenta con una cultura capaz de sustentarla. Ya se trate de la reconfiguración de la empresa para impulsar su crecimiento o de reforzar la capacidad de los trabajadores para tolerar el cambio, está claro que las empresas se encuentran en un periodo de reajuste.



Ahora más que nunca, las organizaciones tienen la oportunidad de adueñarse del cambio que tienen por delante, creando nuevos modelos organizacionales y replanteándose la cultura. Es crucial abrir los brazos al futuro del trabajo, así como al cambio que conlleva. Hacer un cambio cultural proactivo llevará a las organizaciones a dejar de prestar atención al pasado para centrarse en el futuro, manteniendo lo que funciona y, al mismo tiempo, identificando lo que debe evolucionar para satisfacer las nuevas demandas del mercado y de los empleados.

¿En qué deben pensar las organizaciones antes de iniciar un cambio cultural con propósito?

- ¿Cuál es su cultura actual? ¿Responde a las necesidades de su negocio? Si no es así, ¿por qué?
- ¿Cuál es la estrategia de negocio de su organización y qué tipo de cultura se necesita para llevarla a cabo de la mejor manera? (Ej. ¿Cómo deberían funcionar? Más orientación al cliente, más agilidad, más innovación, asumir más riesgos, etc.)
- ¿Cómo definiría las características de la cultura ideal y cómo es la brecha frente al estado actual? ¿Qué hay que cambiar para alcanzar los resultados de negocio deseados?

Si a la organización le resulta difícil responder a estas preguntas, una evaluación de diagnóstico de la cultura es un buen principio para orientar la conversación.

- ¿Sus directivos impulsan verdaderamente la cultura de la empresa? ¿Cuáles son los comportamientos y valores que los líderes deben adoptar y modelar para promover la cultura deseada?
- ¿Qué esperan los empleados con este cambio? ¿Cómo han acogido los cambios organizacionales en el pasado? ¿Se resistieron? ¿Se adaptaron?
- ¿Cómo podría la infraestructura organizacional existente apoyar o imposibilitar la cultura deseada?

Si a la organización le cuesta responder a estas preguntas, centre los esfuerzos en elaborar una estrategia de cambio cultural para definir roles y expectativas de los líderes, empleados y sistemas organizacionales que facilitarán la cultura deseada.

CONTACTOS

Brenna Hearn, M.P.S.

Consultora Senior
Práctica Global de Cultura y Compromiso
brenna.hearn@kincentric.com

Un agradecimiento especial al Dr. Jeff Jolton por su revisión y aportaciones a este artículo.

¿Preguntas? [Contáctenos ahora mismo](#)
Para recibir nuestras comunicaciones y contenidos [suscríbese a la lista de correo](#).