



Aurora Alonso
Seniors Specialist en
PeopleMatters

“La creación de la Cultura, su evolución y gestión es lo que en última instancia define al Liderazgo”

Edgar Schein

Ya en el último tramo de 2014, diferentes indicadores como es el caso del Índice Capital Humano (ICH), que resume la visión de un panel de expertos sobre la evolución reciente y tendencia futura de lo que acontece en el mercado español relacionado con la gestión de personas, anuncian directrices de mejora desde 2010, reflejo de las expectativas expresadas por parte de los directores de RR.HH. de las principales empresas del IBEX 35.

La gestión del cambio y alineamiento de la cultura corporativa con la estrategia se convierten en un desafío a afrontar, poniendo el foco en el desarrollo de quienes realizan la función de liderazgo. Es crucial para las organizaciones contar con directivos y gestores de equipos que generen confianza en una plantilla que necesita recuperar su compromiso después de este largo periodo de crisis. Un líder debe ser protagonista indiscutible en la gestión y alineamiento de la Cultura deseada de la Organización.

EL EJEMPLO Y LA COHERENCIA DE SAS,

En muchos casos, las compañías reflejan en su Cultura los principios, la ética, las creencias y los valores de los líderes que las fundan o gobiernan. Un buen ejemplo nos lo brinda Jim Goodnight, CEO de SAS, la compañía privada más grande en el mundo con más de 13.000 empleados y líder en Business Analytics. Goodnight está firmemente comprometido con la conciliación de la vida personal y profesional, haciendo

Liderazgo

de ella parte de la Cultura en su organización. El trabajo desafiante, el estilo de liderazgo implantado y la creación de un excelente ambiente de trabajo le valen a SAS el segundo puesto de las mejores empresas para trabajar en Estados Unidos, según el ranking elaborado en 2013 por la revista Fortune. Anteriormente, la compañía ocupó la primera posición en “Las 25 mejores empresas multinacionales del mundo”, del listado anual elaborado por Great Place to Work Institute.

El éxito del modelo de negocio de SAS responde a la creencia de su presidente de que los empleados satisfechos crean clientes satisfechos. “Trata a los empleados para que marquen la diferencia y lo harán”, promulga Goodnight. Reflejo de estas creencias, SAS apuesta por una Cultura que facilite la satisfacción y conciliación de sus empleados para promover la innovación que potencia su posición de liderazgo en el sector del software del Business Analytics, habiendo logrado un crecimiento del 5,4% en el último año, hasta alcanzar una facturación de 2.800 millones de dólares, además de llevar 37 años aportando beneficios, sin haber tenido la necesidad de recortar privilegios ni salarios de los empleados.

Podríamos añadir otros ejemplos ampliamente conocidos, como el de la Firma “The Body Shop”, cuya Cultura es fiel reflejo del compromiso que tenía su fundadora, Anita Roddick, con la ecología y el medioambiente. Citamos también el ejemplo de General Electric, con una Cultura centrada en la excelencia como resultado del compromiso o “ambición” de Jack Welch por “ser el mejor”.

Estos son solo algunos ejemplos de cómo los principios, ética y valores de los líderes se convierten en eje central de la Cultura de la compañía. Pero más allá de su creación, todos los líderes de una organización, no solo su fundador o presidente, son clave en la gestión y transmisión de la Cultura.

EL PROTAGONISMO DE LOS VALORES

Como punto de partida resaltaremos el protagonismo de los Valores sobre los que se construye la compañía,



Cultura y liderazgo, anverso y reverso de la misma moneda

ya que a partir de ellos se define la “forma de ser”, la personalidad de la entidad, en definitiva, su Cultura Organizacional.

Para generar una Cultura fuerte es preciso que los líderes difundan los Valores para que éstos sean aceptados por la mayoría de los empleados, transmitiéndolos con claridad y

coherencia, y consiguiendo que los integren en el trabajo cotidiano. De esta manera se potenciará que la mayoría de los empleados y líderes compartan los mismos Valores y métodos de trabajo. Como principal beneficio se obtendrá la consolidación del equipo y su alineamiento hacia los objetivos de la compañía, así como una mayor dedicación y mejor desempeño por parte de los empleados. >

- > Para conseguir una Cultura fuerte, el rol del líder es clave en la transmisión de los Valores, es quien, a través del ejemplo, los pone en práctica. Es uno de los aspectos críticos ese la capacidad del gestor de equipos para generar credibilidad, difundiendo los Valores a través del propio ejemplo, siendo consistente entre lo que dice y cómo actúa.

Durante el último año, muchas compañías se han visto abocadas a revisar o redefinir su Cultura, tras vivir una fusión o adquisición, tras apostar por una nueva estrategia de negocio -como puede ser la internacionalización-, o tras experimentar movimientos en el Comité de Dirección. En la mayoría de estos casos es posible que hayan tenido que revisar y redefinir claramente su identidad y, por tanto, sus Valores, tanto internamente hacia los

empleados y accionistas como externamente de cara a clientes y al mercado.

En este contexto, es fundamental que el líder conozca, comparta y transmita los nuevos Valores que la organización ha definido como pilares para el logro de su Misión y Visión, ya que a partir de ellos se define la estrategia y se priorizan las decisiones y acciones de la empresa encaminadas a la consecución de las metas. Comunicar la Misión, Visión y la estrategia, así como comprobar posteriormente que el mensaje es entendido por todas las personas que integran la organización, es decir que cada empleado tiene claro cómo su trabajo ayuda a conseguir los objetivos de su departamento o unidad de negocio. Cumplir con la Misión y alcanzar la Visión es el primer paso para generar motivación y compromiso en los empleados, aportando sentido a su trabajo diario.

Para dar a conocer e implantar los Valores, la organización puede apoyarse en nuevas herramientas como la gamificación, concursos, dinámicas dentro o fuera de la compañía, etc. Hacerlo por vía de la diversión lo facilita y es una manera de conectar y reforzar el compromiso con el equipo.

REFORZAR EL COMPORTAMIENTO POSITIVO

Asimismo, para que la ejecución de la estrategia sea eficaz, se requiere que toda la organización se comprometa en la consecución de los objetivos estratégicos individuales, departamentales y corporativos. El compromiso necesita alimentarse con incentivos.

Entre las diferentes fórmulas que pueden aplicar los líderes para mantener vivos los Valores dentro de la organización podemos destacar el reconocimiento como método para reforzar el comportamiento positivo en los colaboradores que viven y aplican los Valores en su día a día profesional, la evaluación del desempeño en el aspecto cualitativo, donde los líderes deben reforzar en el equipo la forma de vivir los Valores y, por supuesto, la comunicación de las mejores prácticas a través de la organización.

La Cultura Organizacional es vital para el funcionamiento de una empresa y depende de los líderes cómo se transmita y gestione. Siempre debemos trabajar para crear y mantener una Cultura fuerte, que permita a los empleados alcanzar su máximo potencial, así como conservar la convicción de su importancia para la empresa. ■

Jim Goodnight, CEO de SAS, conlleva los principios, la ética, las creencias y los valores de un líder que sabe crear Cultura en su organización.

