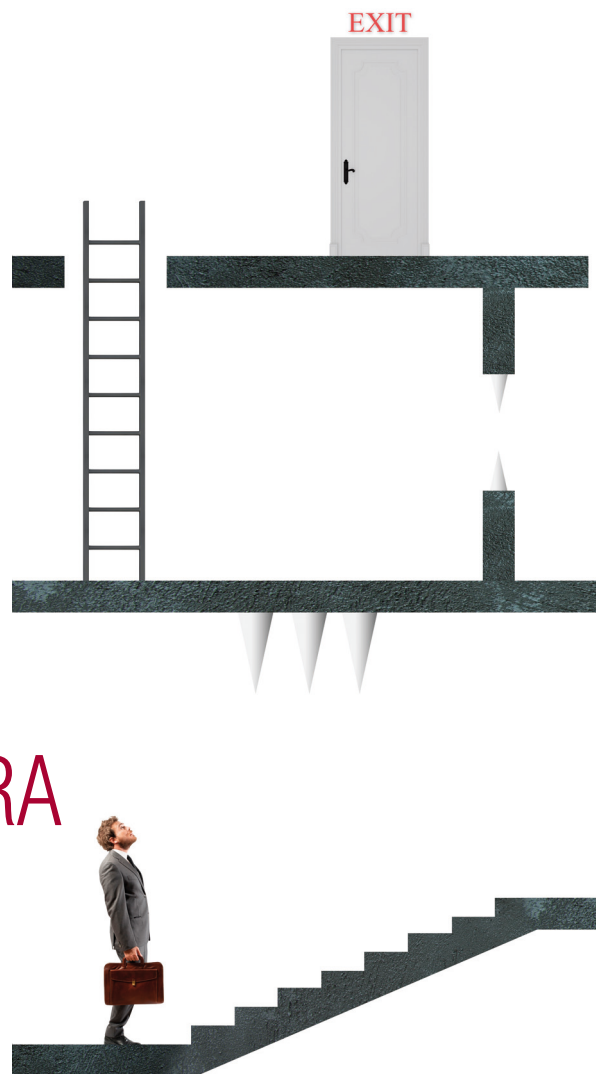


En el primer trimestre de 2015 la prioridad de muchas empresas españolas es fortalecer su posición en el mercado y, si es posible, crecer; todo esto sin sacrificar la rentabilidad que tanto les ha costado lograr y que ahora forma parte imprescindible de muchos planes de negocio. En esta coyuntura, gestionar el cambio y alinear la cultura es de suma importancia para las empresas españolas.

Camilla Hillier-Fry, Socia de PeopleMatters.

Sandra Sotillo, Socia y Directora General de Villafañe & Asociados Consultores.



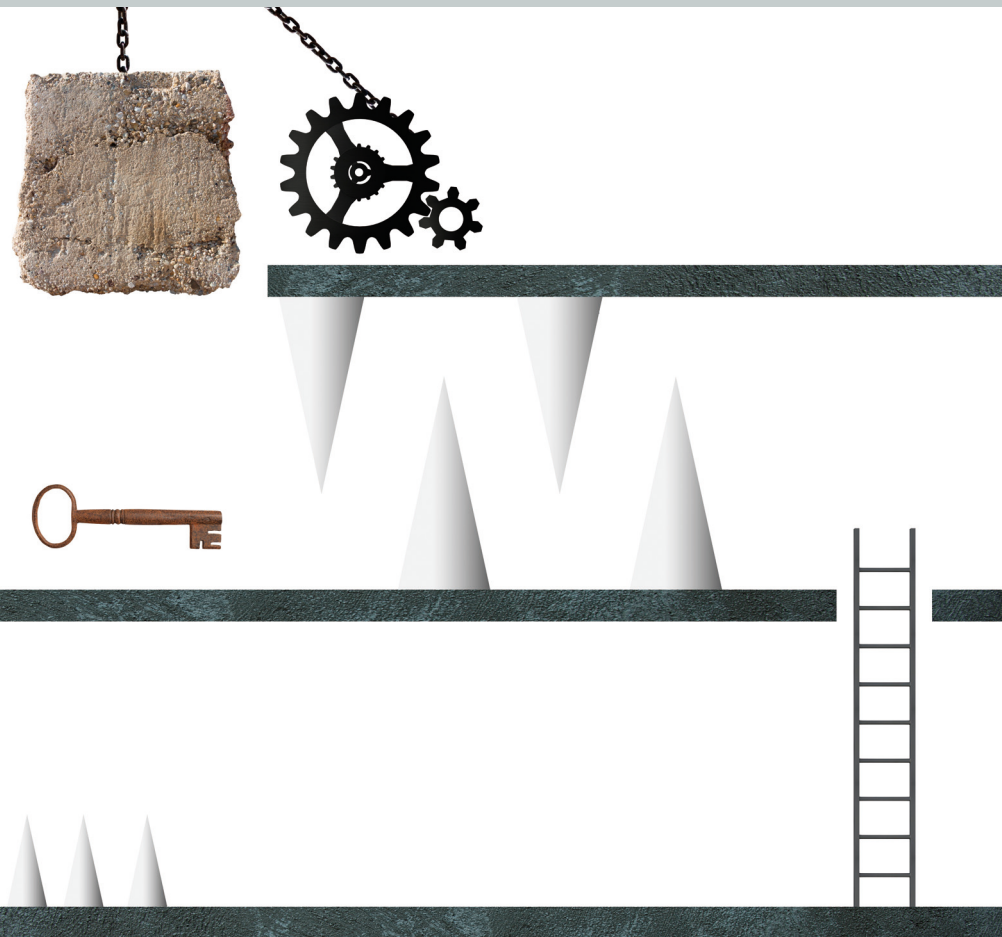
LA GESTIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

RETOS CLAVE PARA LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS - 4T 2014

■ Clave-Prioritario ■ Bastante crítico ■ Importante pero no crítico ■ Poco importante

| Reto | Clave-Prioritario | Bastante crítico | Importante pero no crítico | Poco importante |
|---|-------------------|------------------|----------------------------|-----------------|
| Gestionar el cambio y alinear la cultura | 20% | 60% | 15% | 5% |
| Implantar medidas de reducción de costes | 15% | 40% | 40% | 5% |
| Desarrollar la capacidad directiva de liderazgo | 55% | 35% | 10% | |
| Reestructurar la organización y dimensionar las plantillas | 10% | 65% | 20% | 5% |
| Gestionar el talento | 40% | 40% | 15% | 5% |
| Asegurar la atracción y retención de personal clave | 20% | 50% | 20% | 10% |
| Mejorar las competencias y conocimientos de los profesionales | 10% | 60% | 25% | 5% |
| Gestionar la conciliación, diversidad e igualdad | 5% | 20% | 60% | 15% |
| Mejorar la satisfacción del cliente interno | 10% | 45% | 45% | |
| Mejorar la eficiencia de los procesos de RR.HH. | 15% | 50% | 35% | |
| La motivación y el compromiso de los profesionales | 20% | 65% | 15% | |
| Construir una marca como empleador | 20% | 40% | 30% | 10% |

Fuente: Índice de Capital Humano, diciembre 2014. PeopleMatters, IE, Capital Humano.



Porras, "crear una empresa visionaria requiere un 1% de visión y un 99% de alineamiento de las personas".

La necesidad de reforzar la cultura corporativa no se limita a hitos corporativos, como una fusión, adquisición o cambio en el equipo directivo: sirve como una herramienta de gestión potente y flexible en un contexto nuevo. El énfasis en aumentar la eficacia y eficiencia de la empresa ha producido estructuras organizativas más planas y a menudo más dispersas. En muchos casos han sido los niveles intermedios los que han sido reducidos, lo que implica que la Alta Dirección ya no pueda contar con la supervisión directa de los mandos para asegurar el alineamiento, sino que necesita generarlo desde arriba y llegando hasta todas las áreas de la organización. Es más, los empleados, cada vez más dispersos y autónomos, necesitan entender y aplicar los objetivos y las formas de hacer marcados por la Dirección: en sus múltiples interacciones con clientes, proveedores, competidores y la sociedad en general, son los que generan la reputación corporativa.

LA CULTURA SE DEFINE POR ACCIONES, NO POR PALABRAS

Por esta razón, reforzar la cultura exige traducir la misión, visión y valores en principios comprensibles para los empleados que definan los compromisos con los *stakeholders*. Estos principios y compromisos deben marcar los procesos de gestión del negocio y de las personas, en un complejo sistema de redes y relaciones. Necesitan ser visibles en las normas, la toma de decisiones y la gestión directiva que, a su vez, fomentan

Según el Índice de Capital Humano, realizado por el IE y PeopleMatters entre las empresas del IBEX 35, gestionar el cambio y alinear la cultura es una área absolutamente prioritaria para el 20% y crítica para otro 60%: ahora que muchas compañías han pasado una época en la que la eficiencia era lo más importante, ganan importancia reforzar el alineamiento de las personas y la reputación de la compañía.

¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE TRABAJAR SOBRE LA CULTURA CORPORATIVA?

Sobre todo por dos razones: la más evidente es la necesidad de implantar en toda la organización cambios estratégicos u operativos para aumentar la competitividad, y la otra es porque las organizaciones que han sobrevivido a la crisis han tenido que cambiar su estructura y, por tanto, necesitan renovar cómo gestionan las personas.

El logro de los objetivos estratégicos del negocio requiere un esfuerzo de la organización y de las personas, sea ante nuevos retos en el sector, como la presión regulatoria o la entrada de nuevos competidores, sea porque la empresa cambia de orientación de negocio y define nuevas prioridades, entra en nuevos mercados o clientes, y desarrolla nuevas actividades e incluso sistemas de gestión y funcionamiento.

En ambos casos es imprescindible alinear a todas las personas con el nuevo proyecto empresarial, para coordinar iniciativas, ser más eficaces y eficientes. Una fuerte cultura corporativa es reconocida como la mejor manera de conseguir este resultado. Como afirman Collins y

Crear una empresa visionaria requiere un 1% de visión y un 99% de alineamiento de las personas)

Collins y Porras

La necesidad de reforzar la cultura corporativa no se limita a hitos corporativos, como una fusión, adquisición o cambio en el equipo directivo: sirve como una herramienta de gestión potente y flexible en un contexto nuevo)

comportamientos y rigen el funcionamiento diario, es decir lo que los clientes, competidores y proveedores perciben de la actuación empresarial.

La cultura corporativa necesita ser y parecer parte del éxito de la compañía. Antes que elegir valores que se han puesto (tristemente) de moda como la transparencia, la dirección de la compañía debe reflexionar sobre la definición de Edgar Schein: *“La cultura es un conjunto de creencias... que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas... que definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno. Son respuestas (de éxito) aprendidas por el grupo ante sus problemas de subsistencia en su entorno externo y de integración interna”*. Aplicar esta definición a su compañía ayudará a crear una cultura corporativa más auténtica y con mayor fuerza para alinear a los empleados y convencer a los *stakeholders*.

Uno de los mayores obstáculos a la hora de definir y fomentar una cultura nueva acorde con la visión de la empresa y las exigencias del entorno, se encuentra en la resistencia al cambio dentro de la propia organización.

Superar esta resistencia requiere identificar los cambios principales (el qué, el dónde y el cuánto), identificar las acciones a acometer, valorar el tiempo y esfuerzo para realizar el proceso y las personas que lo impulsarán.

Si los cambios en el proyecto empresarial o en la cultura no se gestionan de manera proactiva, provocan divergencias entre la actuación de dirección y empleados, que perjudican la reputación interna y externa, y pueden culminar en un descenso del valor de la compañía.

Lou Gerstner, exCEO de IBM, paradigma de gran empresa que tuvo que reinventarse para sobrevivir, declaraba en una entrevista reciente publicada por McKinsey: *“La longevidad (en las industrias no protegidas) se basa en la capacidad de cambiar y renovarse, no en mantenerse fiel a sí mismo... Las empresas que han perdurado han cambiado 5 ó 25 veces”*. Muchas compañías ahora se encuentran en esa encrucijada, ante la necesidad de reinventarse sin tener muy claro cómo acertar en el proceso.

¿CÓMO GESTIONAR LA CULTURA DE MANERA EFECTIVA?

Al abordar la gestión cultural en las empresas hay que pensar inevitablemente en la gestión del cambio. Por ello, el reto no es implantar sin más un sistema de gestión cultural, sino ocuparse de que el cambio cultural se produzca de manera efectiva.

Villafañe & Asociados Consultores y PeopleMatters proponen un nuevo enfoque para la gestión efectiva de la cultura mediante el proyecto Alinea2. Este proyecto entiende la cultura como un elemento crítico pa-

ra orientar la organización a la consecución del proyecto empresarial, ya que en muchas ocasiones es el principal freno para que se cumplan los objetivos del mismo. Por ello, tiene en cuenta los objetivos que la organización no ha logrado cumplir por barreras culturales, junto a los intereses y motivaciones de los empleados, para alinearlos superando las creencias que en algún momento de la compañía han comenzado a generar comportamientos negativos o desalineados con el proyecto.

Bajo esta perspectiva, es tan importante definir el tipo de cambio que necesita la organización, como hacer posible que dicho cambio se produzca impulsado por la estrategia de capital humano, sin duda, una palanca determinante en el proceso.

No se trata en ningún caso de vincular a los equipos con la “cultura deseada o ideal”, sino de que la cultura se convierta en el elemento dinámico capaz de “alinear” por sí mismo los intereses de los empleados con los del proyecto empresarial. De este modo, la gestión de la cultura se convierte en una responsabilidad de toda la organización y no solo de la dirección de Recursos Humanos.

Se crea entre todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos del proyecto empresarial, como los intereses y motivaciones del conjunto de los empleados. Bajo este planteamiento los procesos y la estrategia de Recursos Humanos se entienden como palancas facilitadoras e impulsoras del cambio y no como el cambio en sí mismo.

Es importante destacar que los proyectos de alineamiento cultural han de considerar tanto la historia y particularidades de cada empresa, como las causas que determinan o ponen de manifiesto la necesidad de este alineamiento (cambio estructural, de liderazgo, entre otras anteriormente mencionadas).

EL MODELO ALINEA2

El modelo de Alinea2 establece un proceso estandarizado en cinco fases que trazan el camino hacia el éxito empresarial. El primer paso de esta transformación pasa por definir la "cultura necesaria" que requiere la organización para alcanzar los objetivos del proyecto empresarial. En este sentido, partiendo de los valores corporativos y/o culturales definidos por la alta dirección, y del análisis del proyecto empresarial, se identifican los objetivos que no se están cumpliendo porque la cultura actual no lo permite o frena su desarrollo. Con todo ello se elabora un primer análisis de los aspectos a evolucionar.

Una vez definidas las necesidades apriorísticas de alineamiento, se realiza un diagnóstico cultural entre los diferentes niveles de la organización para entender el sistema de creencias existentes y los comportamientos relacionados que impiden la consecución de objetivos, así como aquellos otros que son o pueden convertirse en palancas para el cambio. La identificación se realiza de manera cualitativa, para posteriormente cuantificar el peso de cada uno de los factores estableciendo el punto cero del estado de la cultura que permitirá más adelante ver su evolución.

A partir de aquí comienza la gestión propia del cambio, definido en una serie de comportamientos y actuaciones, abordados previamente con los miembros de la organización. De este modo, tanto el proceso, como la propia acción, se convierten en aspectos claves para el cambio.

Cabe destacar que en esta fase cobra especial relevancia el trabajo de comunicación interna, y a veces externa, por su capacidad para dinamizar, canalizar e impulsar el cambio. Este proceso comunicativo y dialógico, que debe estar presente en todo el proceso, será determinante para el éxito o fracaso del proyecto. Informar, explicar e implicar serán, por tanto, los objetivos básicos de toda



comunicación, basada en la coherencia y la transparencia. Una vez definidos los comportamientos y mensajes básicos en todos los niveles, la implementación del cambio cultural debe traducirse, además, en acciones concretas para la evolución de la organización y garantizar así que, tanto la estrategia de capital humano, como la normativa y políticas de la empresa, faciliten e impulsen el alineamiento.

De hecho, una oportunidad para acelerar el cambio se presenta cuando los *proyectos insignia* de la organización, en fase de lanzamiento o implantación, se tamizan por el filtro de la "cultura necesaria", dado que estos proyectos no solo deben respirar la esencia del cambio cultural, sino que deben tangibilizarlo para todos los miembros de la organización, convirtiéndose en ejemplos del cambio y la evolución. En caso contrario, la falta de alineación cultural desacreditaría todo el proceso.

A un nivel superior se encuentra la necesidad de integrar la estrategia de cambio con la Estrategia de Capital Humano de manera que esta última se convierta en una de las principales palancas del cambio cultural. Otra de las herramientas que incorpora la metodología de Alinea2 permite a las empresas conocer puntualmente el grado de alineación cultural a través del Índice de Evolución Cultural, que analiza si el cambio impulsado en la organización está realmente consiguiendo los objetivos

del proyecto, permitiendo medir y reajustar las acciones implementadas.

En definitiva, se trata de una forma más precisa y estratégica de entender la gestión de la cultura como *una llave* para el éxito del proyecto empresarial y no como un fin en sí mismo, que ayuda a las compañías a la implantación de proyectos que van más allá de la cosmética y a demostrar que la inversión en las personas es la inversión en resultados.)

Si los cambios en el proyecto empresarial o en la cultura no se gestionan de manera proactiva, provocan divergencias entre la actuación de dirección y empleados, que perjudican la reputación y pueden culminar en un descenso del valor de la compañía)