

CAMILLA HILLIER-FRY,
Socio de PeopleMatters

ANA LOSTALÉ,
Consultora de PeopleMatters



Hacking cultural

Evolución del entorno; avances tecnológicos; nuevas formas de trabajar y de relacionarnos; emergencia de nuevas generaciones con diferentes valores y motivaciones... Las compañías se enfrentan al desafío de gestionar la cultura corporativa de una manera diferente para ganar mayor agilidad, eficacia y capacidad de respuesta a todo ello. Ahora bien, cambiar la cultura de una organización es uno de los procesos más complejos. Para tratar de reducir la dificultad, el *hacking* cultural plantea la identificación de pequeñas grietas en el sistema, debilidades y oportunidades, que permitan introducir cambios desde dentro, con la intención de que realmente se vivan de manera positiva en el día a día.

El término “hacking” ha trascendido al mundo de las startups en el contexto de experimentar, crear prototipos y conseguir crecimiento con pocos recursos •

negocios, así como en la percepción de quiénes son los aliados y competidores.

Los avances tecnológicos y de comunicación cambian nuestra forma de trabajar y de relacionarnos con personas dentro y fuera de la organización. La tecnología ha roto barreras de distancia geográfica (totalmente) y jerárquica (algo menos), ha revolucionado procesos de negocio y empoderado a empleados y la sociedad con enorme acceso a información.

La coexistencia de nuevos modos de trabajar (virtual, en redes colaborativas, etc.) con la emergencia en el mundo laboral de nuevas generaciones con otros valores y motivaciones está produciendo una revolución del mundo empresarial más allá de lo que nos podíamos imaginar hace unos pocos años.

¿POR QUÉ NECESITAN LAS ORGANIZACIONES CAMBIAR SU ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA CULTURA?]

Las empresas no están cambiando a la misma velocidad por dentro que por fuera. Solo el 29% de los líderes empresariales europeos afirma ser capaz de rediseñar rápidamente los procesos de negocio de su organización para incorporar los cambios necesarios (*The challenge of speed. Driving slow in the fast lane. Economist Intelligence Unit, 2014*). Las principales barreras, según el CIPD, siguen siendo la jerarquía -que genera miedo y sesgo en las decisiones- y la centralización del poder -que crea estructuras rígidas, prácticas inflexibles y falta de experimentación-, además de un enfoque a corto plazo y falta de visión estratégica compartida. Las organizaciones necesitan reaccionar a la evolución del entorno y adaptarse a las nuevas maneras de

La revolución interna

El *hacking* ya no es lo que era. Hace tan solo unas semanas, en abril 2016, *The Washington Post* desveló que el FBI había comprado los servicios de un grupo de *hackers* para desbloquear el iPhone del terrorista de San Bernardino. Según el periódico, los piratas informáticos hallaron un defecto de software no conocido y facilitaron la información a los agentes que había sido denegada por el fabricante.

Esta noticia ilustra un cambio radical en los modos de operar e, incluso, en los modelos de

trabajar y relacionarse, cambiando la manera de gestionar la cultura para que sea más adecuada y eficaz.

Esto es necesario sobre todo por tres razones:

En primer lugar, por coherencia interna con la estrategia externa de agilidad, apertura y flexibilidad que tanto se vende a los clientes. Tiene poco sentido implantar cambios tecnológicos y nuevos sistemas si se mantiene una cultura que no fomenta la innovación, la transparencia y la participación.

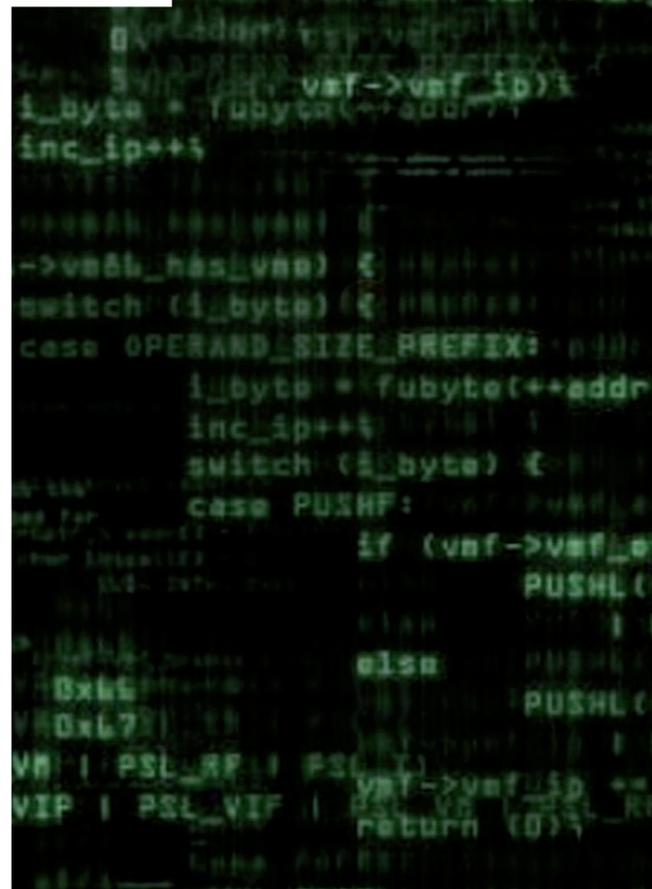
Por otra parte, el tejido empresarial está cambiando: en España conviven ya más de 1.500 *startups* en las que, según estudios, las personas son dos veces más productivas que las que trabajan en grandes empresas. La proliferación de *startups* "contagia" una cultura abierta y flexible, especialmente porque resulta atractiva para el talento más joven. Según la revista *Fortune*, los recién licenciados de las universidades *Ivy League* (Harvard, Yale, Princeton *inter alia*) muestran tanto interés en entrar en este tipo de empresas que grandes multinacionales consolidadas como Coca Cola, GE, IBM y Mondelez International han creado pequeñas *startups* dentro de la propia empresa.

Por último, la cultura corporativa es una herramienta competitiva que representa un elemento diferencial para generaciones que eligen dónde y, también, cómo quieren trabajar. Cada vez más (especialmente por la llegada de los *millennials* y generación Z), se valora trabajar en entornos muy distintos a los tradicionales, con posibilidades de innovar o emprender, y con una cultura más abierta y menos formal, cogiendo de referencia modelos como Facebook, Zappos y Google. Es más, las empresas ven las ventajas de crear entornos que fomenten el trabajo colaborativo.

EL HACKING CULTURAL COMO PARTE DEL CAMBIO]

En el contexto actual, la actividad de *hacking* tiene mucho que ver con el cambio y la búsqueda de nuevas oportunidades. Maya Zuckerman, escribiendo en *The Huffington Post*, resume varias definiciones "Ser hacker supone querer cambiar las cosas, independientemente de que se trate de un cambio positivo, negativo o ambos tipos... En un sentido genérico, implica la emergencia de algo nuevo, posiblemente inventivo, gracias a la interacción entre personas que comparten sus actividades".

El término "*hacking*" ha trascendido al mundo de las *startups* en el contexto de experimentar, crear prototipos y conseguir crecimiento con pocos recursos. Por ello, el *hacking* cultural puede ser entendido como una infiltración en



los sistemas y el cambio de sus códigos. Como dice Robert Richman, exdirector especialista en cultura corporativa en Zappos, el *hacking* cultural es lo contrario a las "mejores prácticas", ya que implica cuestionarse lo establecido, encontrar vulnerabilidades en las formas de hacer e innovar. Fundamentalmente, un *hack* cultural es simplemente una acción intencionada para motivar un cambio cultural positivo dentro de la organización.

Para aquellos que se muestren algo escépticos con el término "*hacking*" por tener su origen en la informática, cuya denominación es descubrir las debilidades de un equipo o red y adentrarse en ella, tienen que saber que, cuando relacionamos este término con la cultura corporativa, no significa que vayamos a desmantelar la misión, visión y valores de la misma,

El *hacking* cultural implica cuestionarse lo establecido, encontrar vulnerabilidades en las formas de hacer e innovar, y desarrollar una acción intencionada para motivar un cambio positivo dentro de la organización ●



Hacking cultural

sino que, teniendo claros cuáles son nuestros valores, aprovecharemos pequeñas debilidades y oportunidades para introducir cambios en el sistema con la intención de que realmente se vivan en el día a día. Los *hackathons* operan sobre la premisa de que menos es más, utilizando recursos limitados y equipos pequeños y particulares que comparten ideas.

En 2013, el CIPD planteó una pregunta estratégica para las organizaciones: ¿están cambiando las organizaciones con la misma rapidez que cambia nuestro entorno? Propuso que la función de RR.HH. tomase el protagonismo a la hora de eliminar las barreras a la adaptabilidad organizativa, como paso necesario para la supervivencia y el éxito. Junto con el *Management Innovation Exchange*, organizó un *cultural hackathon* con 1.700 particulares, instituciones educativas, públicas y empresas de todo el mundo para identificar las principales barreras y estrategias para superarlas.

BENEFICIOS DEL HACKING PARA STAKEHOLDERS INTERNOS Y EXTERNOS]

El *hacking* aporta claros beneficios tangibles e intangibles a la organización. Los beneficios tangibles suponen, tanto eficiencias en el uso

de recursos, como un aumento del impacto para la empresa:

- **De tiempo:** su implantación tiene un carácter casi inmediato.
- **De gestión:** el *hacking* permite estimular la cultura implementando pequeñas acciones más fáciles de gestionar.
- **De coste:** requiere pocos recursos económicos, necesita más la motivación de las personas.
- **Mayor dimensión:** el *hacking* puede abarcar al sistema entero e impactar en toda la organización.
- **Incremento de la productividad,** según varios estudios.

Los beneficios intangibles son valorados por las personas, la empresa e, incluso, por grupos externos como clientes, futuros empleados, competidores:

- **Participación:** fomenta la involucración e intercambio de ideas y opiniones entre muchas personas de una manera abierta y democrática.

- **Orgullo de pertenencia**, producido por el sentimiento de contribución y la comunidad, que, a su vez, fortalece el compromiso.
- **Refuerzo de la marca.**
- **Capacidad para atraer talento** que busca oportunidades para innovar.

Empresas que dan mucha importancia a la marca y quieren reforzarla, compañías con una estructura capilar extensa con muchas oficinas o talleres en diferentes regiones, *startups* y las organizaciones que quieren lanzar un mensaje de cambio, para todas ellas, el *hacking* cultural aporta claros beneficios.

directivos y líderes se dediquen constantemente a hacer crecer nuevos líderes entre las personas con las que trabajan.

No tiene que ser necesariamente porque vayan a asumir un rol de líder de un equipo, sino para que sean líderes y plenamente responsables de su propio desempeño y trabajo.

Hacking cultural

¿HASTA DÓNDE HACKEAR LA CULTURA?]

A la hora de *hackear* la cultura corporativa hay que tener en cuenta cuatro elementos que realmente son importantes para las personas que van a vivir esa cultura en su día a día.

01. **Crecimiento:** Las personas valoran su crecimiento profesional, por ello, deberemos tratar de crear un ambiente en el que los

Algunos *hacks* para lograrlo: dejar espacio para la formación, dando a los empleados la oportunidad de aprender y crecer. Algunas horas de la semana laboral podrían ir destinadas a que cada empleado se forme sobre un tema de su interés, que luego pueda compartir con el resto del equipo.

02. Felicidad: Tenemos que pasar muchas horas de nuestras vidas trabajando ¿por qué no ser felices mientras trabajamos, en lugar de trabajar para ser felices? Según el estudio llevado a cabo por Sigal Barsade, profesora de Yale y Wharton, las emociones se contagian y se produce el llamado “efecto dominó”, a través del cual, las emociones de una persona en el trabajo influyen en el comportamiento del grupo. La gente positiva, por tanto, mejora el rendimiento de un equipo, reduciendo el conflicto y creando un ambiente más colaborativo. Y, por el contrario, aquellas personas que vienen desmotivadas a trabajar, contagiarán esas emociones negativas a los demás.

Maneras de crear un entorno más positivo incluyen:

- La *gamificación* del trabajo, haciendo del día a día y de la consecución de objetivos un juego para todos los colaboradores.
- La creación de un entorno de apoyo social. El hecho de que los compañeros de trabajo sean también amigos genera un mayor compromiso con la empresa y aumenta la satisfacción en un 50%, según investigación realizada por Diener y Seligman.

Algunos *hacks* para lograrlo: promover una mayor actividad social, haciendo celebraciones de distintos acontecimientos; fomentar relaciones colaborativas y de cercanía entre compañeros.

03. Abundancia: Se trata de crear un estilo de vida en el que se sientan “ricos”. Aquí es donde entra la recompensa, las instalaciones y el entorno físico de trabajo, y si vamos un poco más allá, el emprendimiento. Si actualmente aumenta la tendencia de creación de *startups* y de *freelances*, ¿por qué no fomentar oportunidades para el emprendimiento en la compañía? Puede permitirte crear sinergias en un futuro o, quién sabe, pueden abrir tu empresa en otro país.

Algunos *hacks* para lograrlo: crear instalaciones con áreas de descanso y un entorno más “humano” que transmitan a la gente la importancia que tienen, flexibilidad horaria y canales para intraemprendimiento.

04. Significado: Es hacer que la gente sienta que su trabajo marca la diferencia. En cierta medida, es dar la oportunidad de controlar su propio ambiente, de aportar ideas que permitan implantar mejoras.

Algunos *hacks* para lograrlo: ofrecerles el tiempo y la oportunidad por grupos de *hackear* su departamento, o en grupos multidisciplinares, proponer medidas para *hackear* el negocio. Aquellas medidas que salgan más votadas podrán implementarse y de esta forma, damos significado a su trabajo.

DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE HACKING]

Una de las claves del *cultural hacking* consiste en aprovechar los conocimientos del sistema (de la organización) para identificar dónde y cómo se puede actuar. La revolución interna es eficaz porque los *hackers* saben dónde buscar los puntos débiles y también porque saben crear pequeños cambios que mantienen el alineamiento con la esencia de la compañía (los valores), manejar y ganar el apoyo de diversos *stakeholders* en la organización.

Los hackers saben dónde buscar los puntos débiles y crear pequeños cambios que mantienen el alineamiento con la esencia de la compañía (los valores) ●

¿Qué hay que tener en cuenta y por qué? Algunas de las recomendaciones más reiteradas son las siguientes:

- Observa tu compañía y el ambiente que se respira. De esta forma podrás tener más claro cuál es el *gap* entre la cultura actual y la cultura deseada.
- Busca las grietas existentes entre lo que has percibido frente a lo que quieres llegar a ser. Esto nos permite poner foco y establecer prioridades a la hora de pensar en la estrategia a seguir.
- Asegúrate de tener diferentes instrumentos de comunicación (informales) que permitan que la cultura se transmita. Para evitar cualquier malentendido, debemos aprovechar todas y cada una de las oportunidades de comunicación de las que podamos disponer, sea la máquina del café o en los pasillos. Lo importante es que manejen la información correcta.
- Usar el lenguaje de forma proactiva y apoyarla con imágenes y apoyo visual.



- Mide regularmente la cultura y haz los cambios oportunos. Repite este paso de forma constante, recuerda que la cultura está viva, por lo que debemos hacer de este proceso algo cíclico hasta conseguir la cultura deseada, y constante para poder mantenerla.
- Reforzar la nueva cultura con incentivos que la puedan hacer real y eliminar incoherencias. Por ejemplo, si proponemos una cultura innovadora, debemos incentivar la generación y puesta en marcha de nuevas ideas y evitar la penalización de errores.
- Por último, es importante tener en cuenta que las “mejores prácticas” no son necesariamente buenas para todas las organizaciones: lo que es importante en cada cultura varía de una compañía a otra.

Cambiar la cultura es una de las cosas más complicadas de una organización, principalmente por tres motivos: es emocional, no es secuencial y no puede ser forzado •

Otro elemento diferencial del *hacking* es la **co-creación**: en vez de hablar de crear la cultura, algunas empresas se refieren a “co-crear” la cultura, porque no se trata de la responsabilidad de una sola persona. Además, no olvidemos que la gente valora más aquello para lo que ha contribuido. Hay que hacer partícipes a todos los empleados para conseguir darle forma a la cultura del lugar en el que trabajan. De esa forma aumentará su compromiso con el proyecto, puesto que pasarán a ser los principales responsables, y, por ello, los agentes del cambio.

Cambiar la cultura es una de las cosas más complicadas de una organización, principalmente por tres motivos, según Robert Richman de Zappos: es emocional, no es secuencial y no puede ser forzado. No obstante, si nos centramos en pequeñas acciones que pueden trabajarse día a día, se irán generando pequeños cambios que moldearán poco a poco la cultura que queremos respirar en nuestra organización. Resultará más sencillo gestionar pequeñas acciones e iniciativas que implantar grandes cambios que pueden tener menor aceptación y mayor resistencia, por lo que requiere tiempo. Se pueden buscar las “grietas” y oportunidades en diversas áreas de gestión, como la comunicación o el desarrollo del talento. La clave es mantener la dinámica: recopilar información, ideas y opiniones de manera continua, evitando grandes iniciativas una vez al año. Como observa Laszlo Bock, *Senior Vice President of People Operations* en Google, “una parte importante de la cultura son las pequeñas señales que emitimos y que moldean todo”.]

Hacking cultural

