

White Paper

Transformando actitudes y acciones: Cómo los líderes senior crean culturas exitosas en el lugar de trabajo

En estos días, es común explicar el éxito o el fracaso de las empresas de todo el mundo con una simple frase "*¡Es su cultura corporativa!*". Es una explicación atractiva y lógica. Una cultura corporativa fuerte es considerada la clave para ganar en un mercado competitivo; una débil, una sentencia de muerte. Si bien la explicación es fácil, el tema de la cultura es complejo. Todos pensamos que sabemos a qué nos referimos cuando usamos el término, pero, ¿es verdad?

Si bien podemos comenzar a describir la cultura de una empresa en función de cómo se trabaja y los valores que se profesan, su verdadera esencia son los pensamientos inconscientes que impulsan las decisiones y los comportamientos de los colaboradores día a día. Estos pensamientos se basan en suposiciones compartidas, que generalmente se originan con el fundador de una empresa, que los colaboradores han aplicado con éxito para resolver los desafíos internos y externos a lo largo del tiempo. Este éxito sirve para validar las suposiciones y finalmente da resultado en una comprensión colectiva de la forma correcta de pensar, sentir, actuar e interpretar el mundo de los negocios.

La cultura, entonces, determina cómo los colaboradores se ven a sí mismos como parte de la organización, cómo se relacionan con los clientes, interactúan con la autoridad, resuelven problemas, comprenden el negocio en general, toman decisiones estratégicas, describen el objetivo de su compañía, etc.

Entonces, ¿qué hace que una cultura sea fuerte? No es tan simple como lo sugieren muchos *blogs* de negocios. De hecho, excepto aquellos que sufren problemas gravísimos como desconfianza, deshonestidad, negatividad generalizada o falta de estrategia, una cultura no es inherentemente

"correcta" o "incorrecta". La fortaleza de una cultura debe evaluarse en relación con el entorno en el que compete: en la situación de cada empresa, puede haber elementos culturales adecuados para lograr el éxito en su entorno empresarial actual y futuro esperado, y otros que no lo son. Cuando los líderes sospechan que una parte de su cultura no está adaptada para superar los desafíos que enfrentan, deben actuar para mejorarla.

Solo el 21% de 600 líderes senior durante una encuesta reciente en cuatro países dijeron que su propia cultura corporativa es "excelente".

En una encuesta reciente en cuatro países¹, Dale Carnegie se propuso examinar las percepciones de los líderes senior sobre la fuerza de sus propias culturas corporativas, las actitudes sobre su importancia e impacto, y las acciones que están tomando para mejorarlas. Si bien los estudios de cultura corporativa no son poco comunes, a menudo abarcan a los colaboradores de todos los niveles en una organización. Elegimos enfocarnos específicamente en aquellos que *lideran* para así comprender su mentalidad y los esfuerzos que se están realizando en los niveles más altos de una organización para abordar este tema tan importante.

Además de analizar los datos de todo el conjunto de líderes, encontramos un subconjunto de empresas particularmente exitosas y exploramos cómo sus *actitudes* y *acciones* difieren del resto. Definimos este subconjunto comenzando con la evaluación de los mismos líderes de la fortaleza de su cultura corporativa; el 21% de los encuestados describió su propia cultura corporativa como excelente. Luego agregamos medidas más objetivas diseñadas para seleccionar solo aquellas organizaciones que realmente se destacan de sus competidores como exitosas. Además de los líderes senior que indican

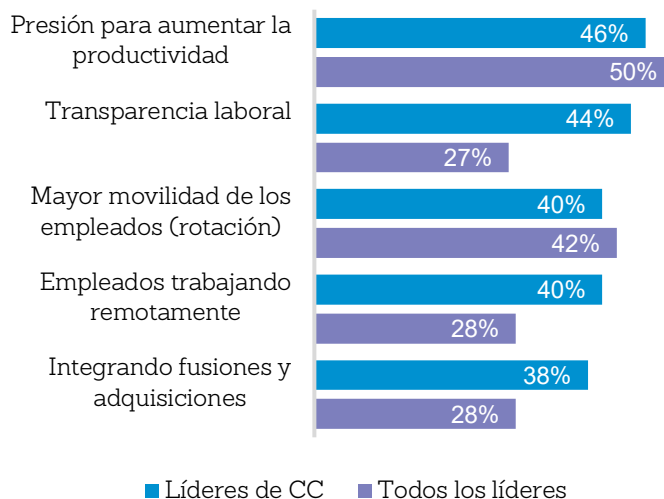
¹India, Alemania, Estados Unidos e Indonesia

que tienen una sólida cultura corporativa, para ser incluidos en este subconjunto de los mejores en su clase, que aquí llamaremos *campeones de la cultura (CC)*, la organización también debe exceder sus metas financieras en comparación con las expectativas, y tener menor rotación y puntajes más elevados de compromiso de los colaboradores en comparación con otros en su industria.

Desafíos para construir una gran cultura

Si la cultura es tan importante, ¿por qué no hay más empresas lo aplican correctamente? Crear y mantener una cultura positiva y que unifica frente a un entorno empresarial que cambia rápidamente es difícil por muchas razones, comenzando con el desafío de evaluarla con precisión. La investigación muestra que los colaboradores de diferentes áreas de la misma organización a menudo tienen percepciones muy diferentes de la cultura de la empresa.² Y sencillamente es porque está tan arraigada y es tan común, que puede ser difícil que quienes están dentro de esta cultura puedan verla con claridad.

Desarrollos en el lugar de trabajo que presentan desafíos para crear una cultura motivadora



Incluso cuando los líderes logran una visión integral y objetiva de su cultura corporativa, no es sencillo realizar cambios cuando es necesario. La cultura corporativa tiene raíces profundas; el hecho de que está inmersa en casi todo lo que una organización piensa y hace es lo que la hace tan poderosa y tan difícil de transformar. Además de esto, el éxito mismo genera resistencia al cambio: los elementos mismos de una cultura corporativa que han ayudado a una organización a prosperar pueden convertirse en desventajas a medida que evoluciona el entorno empresarial. Las empresas involucradas en fusiones o adquisiciones deben abordar la integración de diversas culturas corporativas, y para las organizaciones que operan en un ámbito internacional, las culturas sociales -las costumbres, las ideas y el comportamiento de diversos pueblos y naciones- agregan complejidad.

La aparición de nuevas formas de realizar el trabajo a través de la tecnología también complica la gestión de una cultura corporativa. La cultura deriva del aprendizaje compartido y de la naturaleza misma de las interacciones humanas que provocan que ese mismo aprendizaje haya cambiado en muchos casos. Las relaciones de trabajo pueden ser transitorias (en el caso de equipos ad hoc y empleados por contrato) y pueden carecer cada vez más de la intimidad personal que permite acelerar la creación de relaciones de confianza (en el caso de los empleados que trabajan de forma remota). También, las percepciones de los empleados sobre las empresas para las que trabajan ahora están determinadas no solo por los canales oficiales o tradicionales, como las comunicaciones de recursos humanos y de sus supervisores directos, sino también por las redes sociales respaldadas por la compañía e incluso foros externos como GlassDoor y LinkedIn, donde el mensaje y la imagen de una empresa pueden ser difíciles de controlar. Los líderes senior de las compañías que son *campeonas de la cultura* parecen particularmente atentos a este cambio. De hecho, el 44% de los líderes de los CC citó *la transparencia*

²"The Workforce Institute at Kronos and WorkplaceTrends Employee Engagement Lifecycle Series: Who's the Boss of Workplace Culture?". (9 de marzo de 2016). Obtenido el 30 de julio de 2017, de <https://www.kronos.com/about-us/newsroom/whos-boss-workplace-culture-hr-managers-and-employees-disagree-says-new-workforce>

en el lugar de trabajo como un desafío para mantener una cultura de alto rendimiento, en comparación con solo el 27% de los demás encuestados.

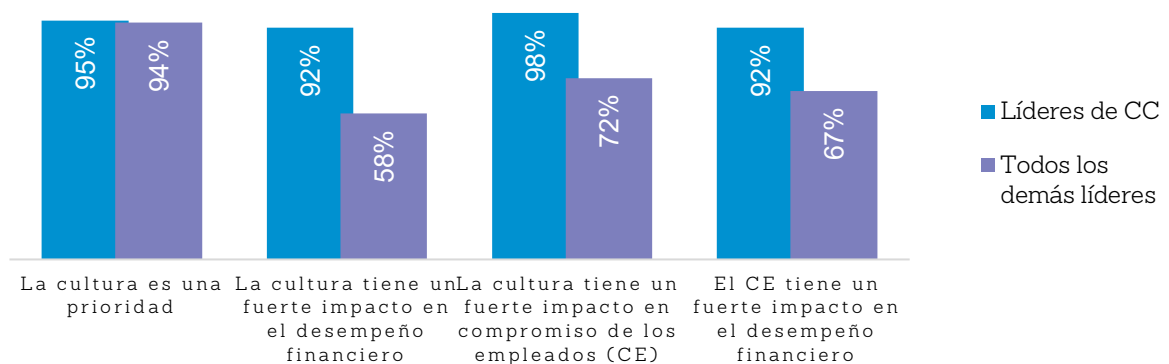
Además, algunos de los mismos resultados deseados que hacen que contar con una cultura corporativa fuerte sea tan importante, como la productividad y la retención de los empleados, están directamente relacionados con algunos de los problemas mencionados por los encuestados como desafíos para mantener esa cultura. Los líderes senior dijeron que la *presión para aumentar la productividad* era el principal desafío de crear y mantener una cultura empresarial positiva, seguida por la tendencia de *mayor movilidad de los empleados* y de *empleados más exigentes*.

Ante estos desafíos, la gestión efectiva de la cultura corporativa depende en gran medida de las actitudes de los líderes senior de una organización.

Actitudes

Como se considera que dijo Dale Carnegie: "Nuestros pensamientos nos hacen lo que somos", y los pensamientos y actitudes de los líderes CC son diferentes de los de sus pares cuando se trata de la cultura corporativa. El éxito comienza con líderes que creen en la importancia de la cultura corporativa y están convencidos de su impacto en los resultados de sus organizaciones. Cuando les preguntamos a los ejecutivos sobre el compromiso de su empresa de apoyar una cultura de alto rendimiento, muy pocos dijeron que la cultura de la empresa *no* es una prioridad. Sin embargo, al profundizar, surgieron diferencias en las actitudes.

Actitudes sobre el impacto de la cultura corporativa entre los líderes senior



En nuestro estudio, casi todos los líderes de compañías exitosas (92%) creen que la cultura tiene un alto impacto en el rendimiento financiero o que es fundamental para alcanzar los objetivos financieros. En comparación, solo el 58% de todos los demás líderes de nuestro estudio creen que la cultura de la empresa tiene un impacto importante en los resultados financieros. Dado que muchos líderes responden ante accionistas que se enfocan principalmente en el desempeño financiero, es importante comprender este vínculo. Un estudio trascendental realizado por James Heskett, profesor emérito de la Universidad de Harvard, sugiere que *la mitad de la diferencia en las ganancias operativas entre las organizaciones se puede atribuir a las culturas efectivas*.³

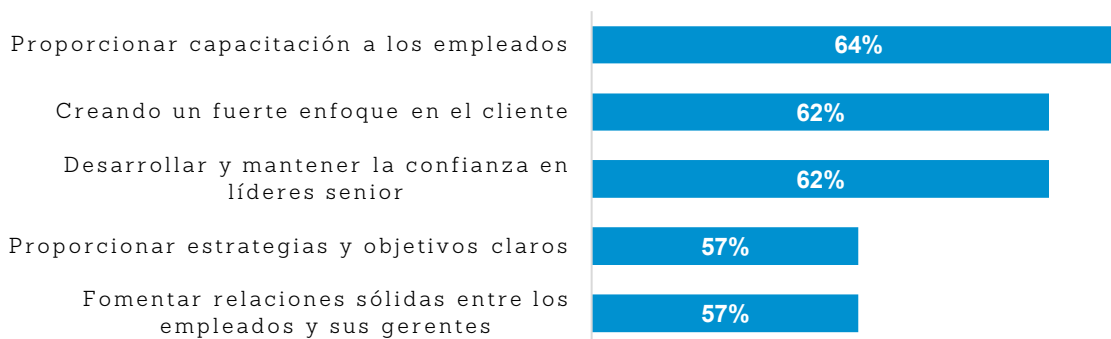
³Heskett, J. L. (2012). *The Culture cycle: How to shape the unseen force that transforms performance*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.

Una cultura positiva y saludable impulsa el rendimiento financiero al establecer un entorno donde los empleados están motivados e inspirados para hacer el mejor trabajo posible, es decir, donde se sientan comprometidos. En nuestro estudio, solo el 2% de los líderes de organizaciones exitosas dijo que la cultura tuvo un impacto moderado, leve o nulo en el compromiso de los empleados (CE) en comparación con el 28% de todas las demás organizaciones. Dicho de otra manera, casi 3 de cada 10 de esas organizaciones que no cumplieron los criterios para el grupo de CC se ven perjudicadas por la mentalidad de que generar compromiso en los empleados realmente no hace gran diferencia.

Una disparidad similar en las actitudes surgió sobre el impacto financiero del compromiso de los empleados. El 92% de los ejecutivos del grupo de campeones de la cultura creen que tener empleados altamente comprometidos tiene un fuerte impacto en el desempeño financiero o es crítico para alcanzar los objetivos financieros. La lógica sugiere que el impacto existe. A partir del estudio de compromiso de los empleados de Dale Carnegie, es probable que los empleados no comprometidos se sientan ansiosos, aburridos e irritados; difícilmente son emociones que esperaríamos que generen los mejores esfuerzos de un individuo en el trabajo. Pero, a pesar de que existe cada vez mayor evidencia significativa de lo contrario, un tercio de los líderes de la encuesta de las empresas que no son de alto rendimiento dijo que el compromiso tiene un impacto moderado, leve o nulo en los resultados financieros.

Los líderes de los CC también difieren notablemente de otros líderes senior respecto de sus percepciones de lo que consideran extremadamente importante para crear una cultura de alto rendimiento. Identificaron la *capacitación de los empleados* (64% de los líderes de CC frente a 32% de todos los demás líderes), *confianza en el liderazgo sénior* (62% frente a 35%), *fuerte enfoque en el cliente* (62% frente a 34%), *estrategia y objetivos claros* (57% frente a 34%) y *fomento de relaciones sólidas entre los empleados y sus gerentes* (57% frente a 30%) como áreas importantes en las cuales enfocarse.

Áreas críticas de enfoque para crear una cultura corporativa de alto rendimiento según los líderes de CC



Otro hallazgo notable de la encuesta fue que los líderes senior de las empresas CC reconocen que crear y mantener la cultura corporativa deseada es en gran medida un proceso continuo. Si bien, por definición, estos líderes afirman tener una cultura fuerte, más de un tercio de ellos (35%) también dijeron que actualmente tienen margen para mejorar.

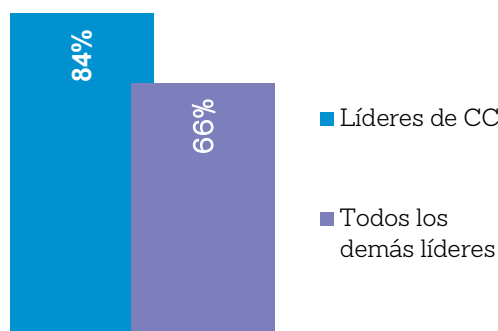
Acciones

Las acciones siguen a las actitudes, por lo que no fue una sorpresa descubrir que los líderes de CC, que saben cuán importante es la cultura, también están *haciendo* algo para mejorarla. Una vez más, una de las observaciones siempre vigentes de Dale Carnegie es relevante: "El conocimiento no es poder hasta que se aplica".

Cuando se trata de hechos, alrededor del 84% de los ejecutivos de las principales organizaciones están tomando medidas para mejorar su cultura, en comparación con solo el 66% de los líderes de todas las demás organizaciones. Los campeones de la cultura eficaces buscan formas de reforzar continuamente los aspectos que ayudan a la organización a tener éxito, y de modificar aquellos que ya no son productivos a medida que cambia el entorno competitivo. La situación difiere para cada organización, y eso significa que las acciones necesarias también serán diferentes.

Las empresas CC constantemente superan a las demás en términos de desempeño en los atributos que identificaron anteriormente como aspectos fundamentales que impulsan la cultura. Sesenta por ciento de los líderes senior de CC dijeron que son excelentes en *impartir capacitación a los empleados* (frente a 20% de todos los demás), *crear un fuerte enfoque en el cliente* (52% frente a 20%), *transmitir una estrategia y objetivos claros* (49% frente a 17%) y *fomentar relaciones sólidas entre los empleados y sus gerentes* (51% frente a 17%). Las organizaciones CC también tienen más éxito en *establecer los procesos y procedimientos de apoyo necesarios* que permiten a sus empleados afectar estas áreas fundamentales en su trabajo diario (56% frente a 17%).

Porcentaje de líderes senior que informan que actualmente están tomando medidas para mejorar su cultura corporativa



Un área donde incluso las compañías exitosas tienen problemas es en crear y mantener la confianza en el liderazgo senior.

Sin embargo, un área donde incluso muchas compañías CC informan que tienen problemas es en *crear y mantener la confianza en el liderazgo senior*. Poco menos de dos de cada cinco (38%) empresas CC dicen que lo logran de manera excelente, y menos de la mitad de ese número de las demás organizaciones (18%). Las anécdotas de compañías bien intencionadas que profesan un conjunto de valores, aunque pasan por alto inconsistencias, incluso las menores, en las decisiones y comportamientos de sus líderes senior en relación con esos mismos valores sugieren una explicación para el problema persistente en esa área.

Cuando se trata de esfuerzos directamente relacionados con la generación de compromiso de los colaboradores, hubo más similitudes que diferencias entre los dos grupos de organizaciones. Según ejecutivos de todas las empresas del estudio, los tres puntos principales que siguen las empresas para mejorar su cultura a través de la generación de compromiso de los colaboradores son: *impartir capacitación para el desarrollo* (43%), *mejorar las condiciones laborales* (37%) y *crear caminos claros para el crecimiento profesional* (30 %).

Los líderes de CC tenían muchas más probabilidades que otros de haber *ofrecido ubicaciones de trabajo flexibles* (38% frente a 22% de todos los demás), y *creado caminos claros para el crecimiento profesional* (44% frente a 28% de todos los demás).

Los líderes de CC tenían muchas más probabilidades que otros de haber ofrecido ubicaciones de trabajo flexibles y creado caminos claros para el crecimiento profesional.

Como es de esperarse en términos de efectividad, los resultados difieren. En general, sin embargo, los líderes tendieron a aceptar que algunas medidas han sido más valiosas que otras. *Proveer capacitación para el desarrollo, mejorar las condiciones laborales, ofrecer pagos y beneficios más competitivos, crear caminos para el crecimiento profesional y ofrecer horas de trabajo flexibles* encabezó la lista de las medidas más exitosas.

Los campeones de la cultura efectiva también reconocen que sin importar qué elijan hacer para fortalecer la cultura, no pueden hacerlo solos. Mientras que los líderes senior ciertamente impactan la cultura a través de sus palabras y acciones, los líderes en la organización la refuerzan. Cuando los líderes de nivel inferior pierden el rumbo, se desarrollan aislamientos dentro de la cultura. De hecho, entre los líderes de CC en nuestra encuesta, el 46% dijo que tanto los gerentes intermedios como los supervisores directos, tienen el mayor impacto en la cultura de su compañía (contrario a los líderes senior mismos o los empleados de primera línea). Aquellos que esperan fortalecer la cultura de su organización deben involucrar a los líderes de todos los niveles.

Incluso con actitudes establecidas, acciones planificadas y participación de los líderes en todos los niveles, los esfuerzos de cambio fracasan cuando las empresas pasan por alto la importancia de medir su progreso. Sin el seguimiento de las métricas de recursos humanos o los resultados de las encuestas a los empleados para medir el progreso en el tiempo, los líderes pueden confundirse al asumir que la actividad traerá los resultados deseados. Mientras que la medición del compromiso de los colaboradores fue parte de los criterios para los líderes de las organizaciones *campeonas de la cultura*, solo la mitad (51%) de todos los demás líderes dijeron que lo hacen.

Los resultados

Si crear una cultura corporativa de alto rendimiento y motivadora fuera fácil, el mundo de los negocios se habría cansado hace tiempo de su obsesión con el tema. En cambio, cada vez es más claro que el foco en la cultura corporativa no está fuera de lugar, y de hecho debería intensificarse. Dado el impacto que tiene en todos los aspectos, desde la estrategia hasta el compromiso de los colaboradores y el desempeño financiero, la cultura corporativa no puede dejar de ser abordada por los líderes senior que esperan prosperar. Las organizaciones se favorecen al tomarlo como una prioridad, y aunque cada empresa debe seguir su propio camino hacia la excelencia cultural, hay mucho que ganar si se adoptan las actitudes correctas y se estudian las acciones exitosas de aquellos que están demostrando su capacidad para implementarlo correctamente.