



Catalizar el cambio de la cultura organizacional♦

Por: Ajit Kambil

A menudo les solicito a los ejecutivos que asisten a los laboratorios de transición que identifiquen la restricción dominante al crecimiento de su compañía. De manera sorprendente, la restricción usualmente no es algo externo a la compañía; en realidad, los ejecutivos a menudo señalan a la cultura de la compañía como la restricción dominante. Para tener éxito, los ejecutivos que ingresan tienen que diagnosticar de manera rápida y ya sea trabajar con la cultura corporativa que prevalece o comenzar cambios culturales selectivos si desean mejorar el desempeño organizacional. Aun así, encuentro que muchos ejecutivos del nivel directivo están pobremente equipados para de manera sistemática diagnosticar, articular, y catalizar el cambio cultural para mejorar el desempeño.

En este ensayo voy a esbozar maneras sencillas con las cuales los ejecutivos que ingresan pueden diagnosticar la cultura prevaleciente y, cuando lo necesiten, maneras que pueden trabajar en la alta dirección para orientar el cambio cultural. Si bien la *Harvard Business Review* de abril de 2016 titula en su carátula “You can’t fix culture: Just focus on your business and the rest will follow” [Usted no puede arreglar la cultura: Sólo céntrese en su negocio y el

resto seguirá],¹ no estoy de acuerdo con ello. No entender de manera sistemática la cultura y no abordar el cambio cuando se necesita pueden socavar el éxito del liderazgo y el desempeño corporativo.

Desmonte de la cultura: creencias, comportamientos, y resultados

Muchos ejecutivos encuentran difícil articular de manera precisa y tratar la cultura. En efecto, el reporte *Global Human Capital Trends 2016*, de Deloitte,² basado en una encuesta realizada a cerca de 7,000 líderes de negocios y de recursos humanos, encontró que el 82 por ciento de quienes respondieron perciben “la cultura como una potencial ventaja competitiva,” mientras solo el 28 por ciento consideran que “entienden bien su cultura,” y el 19 por ciento consideran que su firma tiene la “cultura correcta.” Esto no es sorprendente. La cultura puede ser análoga a un iceberg o a un arrecife, buena parte del cual está sumergido bajo el agua, lo cual algunas veces puede perforar agujeros en iniciativas corporativas titánicas. La parte de la cultura que puede verse por encima de las olas son los comportamientos aislados y los

♦ Documento original: “Catalyzing organizational culture change”, Deloitte University Press. Executive Transition Series. Written by Ajit Kambil. June 3, 2016 http://dupress.com/articles/executive-transitions-organizational-culture-change/?id=us:2sm:3tw:dup3097:eng:dup:061216:du_press:essay&linkId=25425732
Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

resultados que pueden sorprender y algunas veces frustrar a los ejecutivos que ingresan. Lo que están sumergidos y son táticos en el “iceberg de la cultura” son “las creencias y los supuestos compartidos” en la organización, los cuales a menudo han sido formados durante generaciones y actualmente orientan los comportamientos. En resumen, lo que a menudo vemos y percibimos como desafiante son los artefactos y las consecuencias de la cultura más que los valores, creencias, y supuestos que actualmente definen la cultura y orientan los comportamientos y los resultados que observamos.

Cambiar la cultura requiere entonces cambio a nivel de las creencias, lo cual a menudo es sustancialmente más difícil que cambiar los procesos de negocio o los sistemas de información. Para complicar las cosas, puede existir una cultura general de la compañía y sub-culturas a través de los grupos. Algunas veces ellas pueden estar en conflicto. Si bien los CEO tienen la autoridad para liderar el cambio cultural a través de la compañía, típicamente otros ejecutivos del nivel directivo solo pueden apoyar los esfuerzos amplios de cambio de cultura de la compañía que realice el CEO, o tienen alcance limitado para orientar los cambios de las creencias en su sub-organización específica. Por lo tanto, la mayoría de los ejecutivos de la alta dirección usualmente tienen autoridad limitada para el cambio de cultura fuera de su área funcional. Aun así, cada ejecutivo del nivel directivo debe ser capaz de diagnosticar los atributos culturales disfuncionales y llegar a las creencias subyacentes para ayudarles a los CEO a orientar el cambio de cultura a nivel de toda la compañía.

El modelo clásico de cambio de la cultura se construye en tres etapas: “descongelar” las creencias en la organización a través de eventos críticos; “cambiar” mediante la modelación del rol y el establecimiento de nuevos comportamientos y creencias; y “volver a congelar” la organización para que encaje en la nueva cultura (vea los modelos de Lewin-Schein³). Con base en nuestras experiencias prácticas de laboratorio, he adaptado esas etapas en una serie de pasos prácticos que la mayoría de ejecutivos puede usar:

- Diagnostique, denomine, y valide la cultura de la organización
- Replantee la narrativa cultural
- Modelo a seguir y comunicación del cambio cultural
- Refuerce el nuevo sistema de creencias.

A continuación se discute cada uno de los cuatro pasos:

Diagnostique, denomine, y valide la cultura de la organización. El primer paso es diagnosticar y

articular las creencias que comprenden la cultura existente. Para hacer esto, es útil hacer que los ejecutivos piensen al respecto y nombren los resultados organizacionales que hayan observado, sean que les gusten o que no les gusten. En seguida deben plantear hipótesis sobre los comportamientos que han llevado a esos resultados, y luego sobre las creencias que orientan el comportamiento subyacente a los resultados. Considere dos ejemplos de resultados indeseables ilustrativos contenidos en la tabla que se presenta adelante. Mediante tomar nota de los resultados frustrantes y de las hipótesis de los comportamientos que parece orientan el resultado, es posible llegar más fácilmente a las creencias subyacentes.⁴

Resultados	Comportamientos	Creencias
Múltiples sistemas de ERP y financieros a través de múltiples divisiones incrementan el costo y no permiten compartir la información.	Resistencia agresiva manifiesta o pasiva ante los esfuerzos para establecer servicios compartido; cada unidad tiene su propia manera de hacer negocios.	“Nosotros somos especiales y diferentes,” de manera que ningún modelo de servicios compartidos puede satisfacer nuestras necesidades.
Demoras en las iniciativas de ejecución con relación al mercado. Proyectos con exceso de ingeniería y costosos; carencia de apropiación de las iniciativas.	Revisiones sin límite de las propuestas con múltiples aprobaciones y riesgos de indecisión.	“Todo lo tenemos que hacer perfectamente bien”

Una vez que se dispone de las hipótesis sobre las creencias que comprenden la cultura, es importante validarlas. Esto comienza con el reconocimiento de que las creencias existentes no surgieron en el vacío y a menudo sirvieron a un buen propósito incluso si ahora no son útiles. En el ejemplo ilustrativo anterior, la autonomía era altamente valorada, dado que el éxito de la compañía se basaba en productos innovadores creados por investigadores y diseñadores rompieron la norma al conceptualizar la nueva cosa. De otro modo, la autonomía de los sistemas financieros en las diferentes unidades de negocio no necesariamente sirvió al mismo propósito de autonomía en la innovación del producto. Cuando usted plantee la hipótesis de que una creencia ya no sirve bien a su compañía, intente validarla como la creencia prevaleciente, haciéndolo mediante discusiones con sus pares, e intente entender sus orígenes y el propósito al cual sirvió.

Las culturas pueden persistir durante mucho tiempo; los orígenes de las creencias pueden provenir de muchas generaciones de CEO. Por ejemplo, en una discusión reciente que sobre la cultura se realizó en el laboratorio de transición, me llamó la atención la descripción del CEO de la última década como agradable y buscador de colaboración, mientras que la cultura prevaleciente de la compañía estaba caracterizada por delegación extensiva hacia arriba y

carencia de compartir información y apropiamiento de las decisiones a través de los líderes clave. En la medida en que profundizamos en esto – encontramos que el anterior CEO hace una década era muy directivo y conocido por humillar públicamente a los gerentes. Por consiguiente, muchos gerentes no se sentían seguros para compartir plenamente las opiniones, y escogían delegar las selecciones críticas para minimizar el riesgo personal. A pesar de haber sido sucedido por un CEO agradable, la cultura creada por el anterior CEO había persistido durante una década. Esta persistencia de la cultura y de los sistemas de creencias durante el tiempo algunas veces hace que sea difícil diagnosticar, denominar, y cambiarlas.

Replantee las narrativas existentes. El segundo paso para el cambio cultural es replantear las narrativas que serán usadas para cambiar las creencias. Para comenzar a replantear las creencias existentes, es importante crear una narrativa que muestre el valor de la creencia ampliamente sostenida y también las dificultades encontradas y lo inapropiado de las creencias en otros contextos. En este ejemplo de una compañía de alta tecnología que está pasando por una transformación, fue importante que el CEO y el CFO se asociaran y crearan una narrativa nueva consistente, una que reconociera el poder de la autonomía y que además “fuera especial y diferente” en la creación de productos y también hablar de las limitaciones de esta creencia en otras áreas del negocio así como también los costos que impone al negocio en general el no haber estandarizados los sistemas financieros y los otros sistemas.

Algunas veces encontré útil articular la creencia, los comportamientos, y los resultados deseados. Por ejemplo la segunda creencia contenida en la tabla anterior es replanteada a continuación.

Las narrativas para desafiar las creencias existentes necesitan ser elaboradas (y comunicadas) de manera cuidadosa para reconocer el valor pero también para repudiar la aplicación equivocada de la creencia.

Resultados	Comportamientos	Creencias
Toma de decisiones más rápida, menos sobre-ingeniería de las soluciones, y velocidad incrementada al mercado.	Revisión crítica de las decisiones que pueden crear un impacto adverso; revisión moderada y decisiones rápidas sobre selecciones de impacto adverso bajo.	“Tenemos que hacer algunas cosas perfectamente correcta y la mayoría de las cosas rápidamente suficientemente bien”

Modelo a seguir y comunicación del cambio cultural. Si bien narrativas específicas pueden repudiar creencias, reemplazar creencias requiere articular y demostrar los comportamientos y las creencias de respaldo que se requieren para entregar los resultados deseados. Establecer creencias nuevas requiere un modelo a seguir – demostrar mediante

hacer cosas de manera consistente con las nuevas creencias y recompensar las que se comportan de maneras que respaldan los resultados y las creencias deseados. El primer paso es comunicar que se valora no solo a nivel del resultado sino también a nivel de la creencia. Esto es probable que conlleve crear y ejecutar una estrategia de comunicación consistente alrededor del cambio de cultura que usted está intentando entregar (vea [A plain English talent agenda for your transition](#)). En seguida, como líder, usted tiene que comportarse y actuar de una manera consistente con la cultura que usted desea. Su planta de personal está observando sus comportamientos como la fuente primaria de señales sobre los valores y creencias que orientarán la organización para que avance. Usted no puede, por ejemplo, exponer un compromiso para con la excelencia y la innovación y designar un liderazgo mediocre que no tiene una trayectoria de previamente haber entregado lo anterior.

Como las culturas pueden persistir durante un período muy largo, la creación de nuevas narrativas y el modelo a seguir pueden no ser suficientes para conseguir que su organización llegue al punto de la adopción amplia de la nueva cultura de una manera oportuna. En lugar de ello, usted puede tener que vincular nuevos líderes y personal proveniente de otros escenarios que tengan creencias similares a las que usted desea se manifiesten temprano en su organización en su mandato como nuevo líder para ayudarle a usted a acelerar el cambio de cultura en su organización.

Refuerce y comunique las creencias, comportamientos, y resultados deseados. Para establecer el nuevo conjunto de comportamientos y creencias de una manera sostenida, es importante revisar los incentivos y las políticas de administración del desempeño para alinearlos con la cultura que usted desea crear. Por ejemplo, si usted desea que las diferentes unidades de negocio realicen ventas cruzadas y colaboren pero compensa a los líderes de cada unidad de negocios únicamente con base en el desempeño de esa unidad de negocios específica, es improbable que usted fomente la venta cruzada y la colaboración. Como el personal generalmente se orientará a las métricas que orienten su compensación, es crítico alinear las métricas de compensación y desempeño con la cultura que usted está intentando orientar.

A través de cada etapa del cambio cultural y el proceso de reforzamiento, es importante comunicar las creencias y los comportamientos esperados. Y está bien articular de manera explícita y reforzar las creencias deseables. Algunas compañías están publicando manifiestos culturales.⁵ Uno de mis ejemplos favoritos de comunicación con claridad las creencias a las cuales se aspira está ejemplificado por Steve Jobs en su introducción de la campaña de “piense de manera diferente” dirigida a su personal.⁶ La nueva campaña de publicación de anuncios sirvió a un objetivo externo sino también a un objetivo interno

que reforzó los valores y las creencias de Apple en una coyuntura crítica de la historia de la compañía. Hoy, los vídeos y los medios de comunicación electrónicos usados bien pueden adicionalmente amplificar y ampliar el alcance de las comunicaciones críticas y de las narrativas culturales dirigidas a las audiencias clave.

Catalizar el cambio cultural: el CEO y los directores ejecutivos

El CEO y el resto de los directores ejecutivos tienen diferentes roles para catalizar el cambio cultural. Los CEO necesitan apropiarse de la narrativa y ser el campeón y el patrocinador del cambio cultural a nivel de toda la compañía. Otros directores ejecutivos, si bien generalmente tienen alcance limitado para liderar el cambio cultural en sus propias áreas de responsabilidad, tienen que apoyar al CEO para que implemente el cambio cultural a nivel de toda la compañía. En mis laboratorios de transición a menudo he sido golpeado por qué tan a menudo la cultura es identificada como un asunto espinoso que impacta el desempeño corporativo, y, a pesar de esto, la carencia de una definición sistemática de cultura, de los valores deseables, y de los enfoques para cambiar la cultura. A menudo, incluso no ha habido una discusión sistemática al interior del equipo de liderazgo. Los análisis de los resultados, comportamientos, y creencias pueden ser una manera para hacer hipótesis de los elementos clave de la cultura. Hoy, las compañías pueden ir más allá del anterior análisis para usar una variedad de enfoques provenientes de encuestas a empleados, procesamiento del lenguaje natural de las revisiones de clientes, y otras fuentes de datos de Internet sobre la compañía para triangular y validar las hipótesis acerca de la cultura de la compañía a través de los *stakeholders* clave.

Si bien los CEO se tienen que apropiarse del liderazgo de los esfuerzos del cambio de cultura, considero que todos los directores ejecutivos tienen y pueden jugar un rol vital a través de los pasos del cambio de cultura articulados en este ensayo. Pueden trabajar juntos para denominar y repudiar las creencias que ya no le sirven bien a la compañía. Pueden trabajar juntos para crear narrativas creíbles que replanteen las creencias que se orientan hacia resultados más productivos. Pueden trabajar juntos el modelo a seguir y transmitir las creencias y los comportamientos nuevos y comunicar y reforzar las

creencias y comportamientos deseables en el lugar de trabajo.

Este artículo se ha centrado en el cambio de cultura, pero no todos los atributos culturales son malos. En efecto muchas creencias tales como una en el anterior ejemplo de “nosotros somos especiales” en el contexto de I&D y desarrollo de producto fueron vitales para crear productos innovadores y diferenciados que hicieron de esta cultura una fuente de ventaja competitiva. Por lo tanto es importante tener claro cómo trabajar con y utilizar la cultura actual para ventaja competitiva antes de buscar transformarla. Esta es la razón por la cual es importante para usted como ejecutivo que ingresa diagnostique la cultura prevaleciente. Sus prioridades para la transición ya sea tienen que ajustarse de manera sistemática dentro de ella y aprovechar la cultura prevaleciente por ventaja competitiva o usted tendrá que establecer estrategias para transformar la cultura para ejecutar de manera efectiva sus prioridades. En el último caso, usted tiene que decidir si los costos y las franjas de tiempo para manifestar el cambio cultural son excedidos por los beneficios que fluyen de la nueva cultura.

Para llevar

Las transiciones son el momento en el cual los líderes que ingresan necesitan diagnosticar de manera efectiva la cultura prevaleciente y entonces decidir crear estrategias e iniciativas que aprovechen la cultura existente o intentar modificar la cultura para respaldar las nuevas estrategias. Definir cultura y cambio es difícil, y las culturas pueden persistir durante mucho tiempo. Mediante trabajar hacia atrás a partir de los resultados observados hacia los comportamientos y las creencias, usted puede elaborar hipótesis y comenzar a validar los atributos culturales clave y entender su valor y sus orígenes. Las estrategias para modificar las narrativas culturales, replantar las creencias mediante el modelo a seguir y la vinculación selectiva, y reforzar las culturas mediante cambios a las métricas y a los incentivos y comunicaciones dirigidas pueden ser entonces desplegados para orientar el cambio de cultura. No comprometerse y entender la cultura de manera sistemática temprano en la transición incrementa la probabilidad de la observación de la ampliamente atribuida a Peter Drucker “Culture eats strategy for breakfast” [La cultura come estrategia en el desayuno].

Dr. Ajit Kambil es el director global de investigación para el programa de CFO y el creador de los Executive Transition Labs, de Deloitte.

NOTAS FINALES

¹ Jay Lorsch and Emily McTague, “Culture is not the culprit,” *Harvard Business Review*, April 2006. Si bien el título de la carátula es engañoso, los cuatro ejemplos citados por los autores muestran una serie de elementos de des-afirmación de creencias anteriores, rol de la modelación de los comportamientos, métricas cambiantes y similares. Este artículo de HBR habría sido servido de mejor manera con un mejor título de la carátula y no mediante pasar por alto el diagnóstico de las creencias y estrategias prevalecientes para de manera explícita volverlas a establecer.

² Jeff Schwartz and Bill Pelster, executive editors, “The new organization: Different by design,” *Global Human Capital Trends 2016*, March 2016, <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>.

³ El modelo de cambio de Lewin-Schein está bien discutido en el Edgar Schein’s 1995 MIT Working Paper: *Kurt Lewin in the classroom, in the field, and in change theory: Notes toward a model of managed learning*, <http://hdl.handle.net/1721.1/2576>.

⁴ El enfoque de “Creencias, comportamientos y resultados” para diagnosticar la cultura, así como otras partes de este artículo están adaptados parcialmente de mi anterior Deloitte CFO Insight, *Navigating change: How CFOs can effectively drive transformation* published May 23, 2013.

⁵ Vea la excelente discusión sobre cultura en *2016 Global Human Capital Trends*, Schwartz and Pelster, March 2016, pp 37–44, <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>.

⁶ Apple, “Steve Jobs: Think different,” internal meeting, September 23, 1997, <https://www.youtube.com/watch?v=9GMQhOm-Dqo>.



Siga @DU_Press

Suscríbese a las actualizaciones de Deloitte University Press updates en DUPress.com.

Acerca de Deloitte University Press

Deloitte University Press publica artículos originales, reportes y otras publicaciones periódicas que ofrecen conocimientos para los negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y las experiencias de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en la academia y en negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte University Press es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y ninguno de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro, o sus entidades relacionadas (colectivamente la “Red de Deloitte”) está, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía (“DTTL”), su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como “Deloitte Global”) no presta servicios a clientes. Para una descripción más detallada de DTTL y sus firmas miembros por favor vea www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría, y asesoría financiera a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red conectada globalmente de firmas miembros en más de 150 países y territorios, Deloitte ofrece capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad para los clientes, entregando los conocimientos que ellos necesitan para abordar los desafíos de sus negocios más complejos. Los más de 200,000 profesionales de Deloitte están comprometidos con convertirse en el estándar de excelencia.

© 2016. Para más información, contacte a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.