



# La cultura como clave para gestionar exitosamente la estrategia... y todo lo demás

“La cultura organizacional necesita estar vinculada a los comportamientos diarios de todos los miembros de la organización. La forma en que los empleados interactúan entre sí y con los clientes, los comportamientos recompensados por la organización y el ejemplo dado a través de los líderes, son todos aspectos que impactan sobre la cultura, la que, a su vez, tiene un impacto directo en la habilidad de la organización de alcanzar sus objetivos estratégicos”

Verónica Melián, Deloitte SC



Tradicionalmente, las organizaciones han realizado un significativo esfuerzo en el desarrollo de estrategias sofisticadas que permitan aprovechar las oportunidades de mercado y mitigar los riesgos. Sin embargo, han tendido a focalizarse en menor medida en la cultura organizacional, la cual ha sido considerada difícil de ser medida y gestionada, dejándola evolucionar por sí sola.

Esto no implica que la relevancia de la cultura no haya sido reconocida en el pasado. En la década de 1980, libros como *"In Search of Excellence"*, tenían una mirada profunda respecto a la influencia de la cultura sobre la estrategia de la organización.

En la actualidad, se observa un renovado reconocimiento de la importancia de la cultura como clave para conducir la estrategia. Casi nueve de cada 10 (87%) de los Gerentes Generales y Gerentes de Recursos Humanos que participaron de la Encuesta de Deloitte sobre Tendencias de Capital Humano del 2016, creen que "la cultura es una potencial ventaja competitiva". Por su parte, tan solo un 19% afirma que sus organizaciones tienen "la cultura apropiada", mientras que más de la mitad de las organizaciones está intentando cambiar su cultura en respuesta a los cambios en el mercado de trabajo y la creciente competencia. Sin embargo, solo un 28% de las organizaciones cree entender verdaderamente a su cultura.<sup>2</sup>

### Alineando la estrategia y la cultura

Un estudio reciente sobre cultura organizacional publicado por *"UK Financial Reporting Council"* concluye que *"la estrategia para alcanzar el propósito de la compañía tiene que reflejar los valores y la cultura y no debería ser desarrollada aisladamente. Los equipos de dirección deben considerar ambos aspectos"*.

La cultura puede ser definida como "la manera en que se hacen las cosas aquí", e incluye valores, creencias, comportamientos, artefactos y sistemas de recompensas que influyen a los integrantes de la organización en su comportamiento diario. La cultura impacta profundamente en todos los aspectos de la organización, ya que define la forma en la que los empleados atienden a los clientes e interactúan con sus colegas, así como la manera en la que la organización y sus integrantes responden a los desafíos externos.

La cultura es particularmente relevante para la fuerza de trabajo actual. Para la nueva generación de empleados, denominados "millennials", la cultura organizacional resulta clave: estos jóvenes otorgan considerable valor al balance entre la vida personal y el trabajo, al propósito de la organización, y a si esta se encuentra alineada a sus valores e ideas personales. Esto sucede en un contexto donde, a través de las redes sociales, la cultura de la organización ya no permanece oculta entre sus cuatro paredes.

Hoy, los millennials a través de las redes discuten sobre sus jefes, evalúan a los directores de la organización y comparten entre ellos sus propias experiencias de trabajo. En la actualidad, si existen discrepancias entre la propuesta de valor que la organización expresa y lo que sus empleados reflejan en las redes sociales, dicha discrepancia quedará en al descubierto rápidamente.

La relevancia de la cultura queda fácilmente en evidencia cuando las cosas van mal. La falta de alineación entre la cultura y la estrategia puede no solo reducir la habilidad de la organización de alcanzar sus objetivos estratégicos, sino que también puede desestabilizar a la organización, perjudicando significativamente su reputación. Por ejemplo, la crisis financiera de 2008, la cual comenzó con el colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos, subrayó el impacto de la cultura sobre la estrategia: si hubieran existido comportamientos culturales diferentes en muchas de las organizaciones financieras, la disrupción financiera podría haber sido menor.

De esta manera, la cultura necesita ser un tema clave en la agenda de los directivos y gerentes por dos razones.

Primeramente, las consecuencias de la falta de alineación entre la estrategia y los comportamientos de las personas impactarán la totalidad de los componentes de la organización. Por otra parte, el tono cultural de la organización debe ser definido desde lo más alto de la misma, de no ser así, la cultura ideal en relación a la estrategia y objetivos de la organización no evolucionará de forma automática.

De esta forma, para directores y gerentes la cultura presenta tanto desafíos como oportunidades.

La cultura organizacional no puede ser cambiada de la noche a la mañana. La sustentabilidad de la cultura requiere de estabilidad del personal; las organizaciones con una alta rotación de sus empleados suelen tener culturas más débiles, lo que se complejiza ante los nuevos modelos de talento extendidos hoy en día, los cuales incluyen empleados tercerizados y otras modalidades de contrato por fuera de la

nómina de la organización.

Por otra parte, a medida que los millennials se convierten en el grupo demográfico con mayor presencia en las organizaciones actuales, a través de sus nuevas perspectivas del propósito y valores de la organización, constituyen una oportunidad para las organizaciones de renovar su cultura.

### Fijando el tono desde lo más alto de la organización

Dado que la cultura impacta en forma directa todos los aspectos de la organización, esta no puede ser delegada únicamente al departamento de Recursos Humanos; por el contrario, la cultura debe constituirse en una responsabilidad central para el directorio y el equipo gerencial.

Los líderes en todos los niveles tendrán un rol clave en fijar el tono cultural deseado desde los niveles más altos de la organización, ya que los empleados modelan sus propios comportamientos a través de la observación de lo que los líderes dicen o hacen.

Los líderes deben también prestar atención a la forma en que la cultura se transmite a lo largo de la organización. La institucionalización de un tono cultural claro y bien intencionado desde la dirección, se verá interrumpida en su transmisión si el supervisor inmediato de un empleado actúa diferente o recompensa en base a prioridades distintas.

Las organizaciones deben focalizarse en entender la forma en la que los incentivos moldean la cultura. Incentivos desalineados a la cultura, por ejemplo, fueron un factor clave detrás del demostrado

#### Midiendo la cultura

Investigaciones recientes, llevadas a cabo por Deloitte, identificó índices centrales y diferenciales para la medición de la cultura.

Índices Centrales:

- **Foco colectivo** — ¿Hasta qué grado la organización hace énfasis en la colaboración y la generación de un ambiente de trabajo colectivo sobre uno individual?
- **Riesgos y modelo de gobierno** — ¿Cuán importante es el cumplimiento y qué tanta estructura es proporcionada sobre los comportamientos de los individuos? (En algunas organizaciones, este podría ser un continuo entre distintos niveles de estructura que existen entre una unidad de negocio y otra).
- **Orientación Externa** — ¿Que tanta energía se pone en servir al cliente y tratar con el ambiente externo en comparación con el tiempo y esfuerzo que se invierte en dinámicas internas?
- **Cambio e innovación** — ¿Qué tan importante es para la organización perseguir nuevas direcciones y oportunidades en comparación con su situación en el presente?

Índices diferenciales:

- **Coraje** — ¿Las personas tienen el coraje para confrontar dilemas o fallas éticas?
- **Inclusión** — ¿Que tan inclusiva es la organización con personas de ideas y contextos diferentes?
- **Compromiso** — ¿Cuál es el nivel de compromiso del empleado? ¿Tienen sentido de orgullo y pertenencia por la organización?

<sup>1</sup> Harper & Row, *In Search of Excellence*, 1982

<sup>2</sup> Deloitte University Press, *Global Human Capital Trends 2016, The New Organization: Different by Design*, 2016

<sup>3</sup> Financial Reporting Council, *Corporate Culture and the Role of Boards: Report of Observations*, July 2016

comportamiento anti-ético observado durante la crisis financiera y los consecuentes fracasos corporativos.

Aunque el reconocimiento de la importancia de la cultura está creciendo, pocas organizaciones incluyen esta temática en sus reportes anuales. Dada la habilidad de la cultura en impulsar u obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos, financieros u otros objetivos de la organización, tal vez debería facilitarse mayor información sobre la temática.

### Preguntas que los directores deberán plantearse:

- ¿Qué tanto entendemos la cultura de nuestra organización? ¿hemos intentado medirla? y en tal caso ¿realizamos seguimiento de su progreso de forma de comprender sus cambios y evolución?

- ¿Qué están diciendo sobre nuestra organización nuestros empleados y otros actores tanto en las redes sociales como en otros ámbitos? ¿qué tanto esto se asemeja a lo que nosotros pensamos sobre nuestra identidad y lo que valoramos?

- Si nos encontramos emprendiendo una fusión o adquisición ¿entendemos su impacto sobre nuestra cultura? ¿qué acciones estamos tomando para asegurarnos que nuestra cultura no es afectada negativamente?

- ¿La cultura se encuentra incluida en la evaluación de desempeño y recompensas del Gerente General? ¿consideramos la cultura y la ética en nuestras estrategias y planes de sucesión y selección de un nuevo Gerente General?

- ¿Entendemos el impacto de nuestra cultura sobre la marca de nuestra

organización y su capacidad de atraer, contratar y retener a los mejores talentos?

- ¿Entendemos claramente el comportamiento que incentivamos a través de nuestras evaluaciones de desempeño y nuestros reconocimientos? ¿entendemos y registramos el modo en que estos incentivos pueden estar afectando la forma en que el personal interactúa con clientes, proveedores y otros actores clave? ¿estamos en riesgo de incentivar comportamientos anti-éticos fijando objetivos muy agresivos y con plazos críticos?

---

## Contacto



**Verónica Melián**  
Socia | Líder Global de Cultura  
Tel: 2916 07 56 ext. 6136  
vmelian@deloitte.com

### Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada limitada por garantía en el Reino Unido y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no provee servicios a clientes. Por favor en [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) acced a una descripción más detallada acerca de DTTL y sus firmas miembro.