

[...] da organización. Esta fuerza es crítica para el éxito de las organizaciones y puede facilitar o entorpecer la ejecución de la estrategia. No en vano se dice que la cultura organizacional come estrategia para el desayuno.

El estudio realizado por Grant Thornton y la Universidad de Oxford titulado "Return on Culture" (2019), encontró evidencia cuantificable de lo que es ya bien sabido: invertir en cultura genera resultados financieros cuantificables. Estos hallazgos sugieren que las empresas c [...]

Por Sylvia González Navarrete Edgar Schein, psicólogo emérito del Sloan School of Management del MIT y uno de los primeros y más destacados estudiosos de la cultura organizacional, reconocía desde los años 60 a la cultura organizacional como una fuerza dominante en toda organización. Esta fuerza es crítica para el éxito de las organizaciones y puede facilitar o entorpecer la ejecución de la estrategia. No en vano se dice que la cultura organizacional come estrategia para el desayuno.

El estudio realizado por Grant Thornton y la Universidad de Oxford titulado "Return on Culture" (2019), encontró evidencia cuantificable de lo que es ya bien sabido: invertir en cultura genera resultados financieros cuantificables. Estos hallazgos sugieren que las empresas con culturas extremadamente sanas tienen 1.5 veces más probabilidades de reportar crecimiento de más del 15% a lo largo de los tres últimos años. Las empresas que cotizan en bolsa y que tienen una cultura extremadamente sana tienen hasta 2.5 veces más probabilidades de reportar incrementos significativos en el precio de su acción durante el último año.

A pesar del reconocimiento generalizado que existe de la importancia de la cultura para el éxito de las organizaciones, la medición de la cultura organizacional está lejos de ser una práctica generalizada. ¿Qué es lo que impide que las organizaciones, aún aquellas donde permanentemente se monitorean indicadores de desempeño, incorporen mediciones periódicas de su cultura organizacional? En mi experiencia, hay dos cuestionamientos que hacen que los líderes duden en medir la cultura en sus organizaciones:

Subjetividad : En efecto, las mediciones de cultura miden la subjetividad, y esto no es algo malo. Los seres humanos actuamos de acuerdo con nuestras percepciones y estas percepciones son subjetivas, están sujetas a nuestra experiencia personal. No hay duda de que esta subjetividad es la que guía la forma en la que nos comportamos y en una organización, los comportamientos de sus colaboradores son los que construyen los resultados.

Validez : Cuestionar si un instrumento está midiendo las percepciones reales de los colaboradores es una preocupación válida, sobre todo si en la organización no existe un ambiente de confianza. Los colaboradores pueden falsear sus respuestas por temor a que se tomen represalias. Independientemente de si la confianza es alta o no en la organización, realizar un buen proceso de comunicación y utilizar un tercero independiente para la aplicación del instrumento y el procesamiento de resultados son dos medidas que pueden incrementar la validez de los resultados. Si los colaboradores están claros en los beneficios que este proceso puede traer para ellos y están seguros de que sus respuestas serán tratadas confidencial y anónimamente, es muy probable que se obtengan resultados más fieles a la realidad.

¿Qué se mide cuando hablamos de cultura?

Percepción

Los cuestionarios autoadministrados son la típica herramienta para medir las percepciones de los empleados acerca de la cultura de la organización. Estos cuestionarios se enfocan en conocer la opinión sobre aspectos que inciden directamente sobre la experiencia del colaborador en la empresa. Medir factores como el ambiente laboral, la inversión de la empresa en sus colaboradores, la diversidad, el sentido de comunidad, el propósito y el sistema de valores puede darnos una buena idea de qué tan saludable es nuestra cultura. Además, puede facilitar la identificación de acciones puntuales para asegurar que la inversión que se haga de cara a los colaboradores tenga un impacto positivo.

Es cierto que estas herramientas poseen limitaciones que pueden minimizarse con un buen proceso de comunicación antes, durante y después de la aplicación del instrumento para que las personas conozcan y entiendan tanto el instrumento de medición como la importancia del proceso para la empresa. Hay que tener presente que la comunicación de los resultados y, más importante aún, de las acciones que se tomarán para atender estos resultados es fundamental para que se pueda implementar un proceso de medición periódica de la cultura organizacional. Nada mina más la credibilidad en el proceso que no hacer nada con los resultados. Los colaboradores esperan que su voz sea escuchada y atendida después de participar en este tipo de estudio. Es seguro que, si la organización no toma acciones visibles de seguimiento a los resultados y los comunica, la siguiente vez que quiera aplicar una herramienta de medición de cultura va a encontrar escepticismo en el mejor de los casos y total desconfianza y renuencia a participar en el peor.

Alineamiento

Aunque el enfoque en la medición de cultura ha sido sobre las percepciones de los colaboradores en los factores que afectan su experiencia dentro de la empresa, hay mediciones cualitativas de la cultura que pueden tener una importancia aún mayor. Mediante procesos cualitativos de medición donde generalmente se utilizan los grupos focales como herramientas de recopilación de información, se busca caracterizar la cultura a través de la identificación de comportamientos generalizados. Hay atributos culturales que uno podría asemejar a la "personalidad" de una organización, y así como hay diferentes tipos de personalidades, hay diferentes culturas. Diferentes teóricos utilizan diferentes enfoques para caracterizar la cultura.

Un ejemplo de esta caracterización se presenta en el artículo "La Guía del Líder de la Cultura Corporativa" (HBR, enero-febrero 2018), donde los autores agrupan la cultura según dos factores: cómo interactúan las personas (independencia-interdependencia) y cómo responden ante el cambio (flexibilidad-estabilidad), formando una matriz de cuatro cuadrantes. Con base en esto definen ocho perfiles de cultura: bondad y propósito (alta interdependencia, alta flexibilidad), aprendizaje y disfrute (alta independencia, alta flexibilidad), resultados y autoridad (alta independencia, alta estabilidad), seguridad y orden (alta interdependencia, alta estabilidad).

¿Por qué es importante entender el perfil cultural? Si la cultura no está alineada a la estrategia, la ejecución puede asemejarse a tratar de arrastrar un elefante utilizando una correa. Pensemos en una organización cuya estrategia le exige innovación y rapidez, favorecidos en culturas de aprendizaje y disfrute, para llevar nuevos productos al mercado. Sin embargo, su cultura se basa en el cumplimiento estricto de procesos y lineamientos, favorecidos en culturas de seguridad y orden. En esta situación, no hay inversión posible en tecnología y capacitación que vaya a garantizar el cumplimiento de la estrategia hasta tanto no se identifiquen y aborden las barreras culturales (ej. estructura, mensajes organizacionales, liderazgo, políticas y procedimientos, sistema de recompensas, etc).

La caracterización de la cultura permite valorar si hay coherencia entre lo que la organización dice o quiere ser y los comportamientos que reflejan los atributos de lo que realmente es.

La cultura impacta directamente la retención y el desempeño de los colaboradores. Además, si no se hacen conscientes, puede poseer atributos que son barreras para la ejecución de la estrategia. Y aunque en ocasiones puede parecer que la cultura es fija y es etérea, el cambio en la cultura es posible. Este cambio tiene que iniciar por un proceso minucioso de entendimiento y medición. Ya lo decía Peter

¿Por qué es relevante medir la cultura organizacional?

Argentina - Grandes Pymes (Online) [Online]

Tier:N/D Circulación: 1289 Audiencia 1289

 P. --  0 cm²  7756 cc  N/D N/D  Sin autor

Ref.: 481590890

Drucker: "lo que se puede medir, se puede mejorar".

Fuente: <https://www.larepublica.net/noticia/por-que-es-relevante-medir-la-cultura-organizacional>

Si quieres ver más posts de la misma categoría, haz click aquí:

Deja una respuesta