Propiciar la transformación de la cultura

La necesidad de cambiar la cultura para impulsar el rendimiento empresarial

kpmg.com/ve/

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Contenido

La conversación en torno a la cultura se intensifica 2

A qué nos referimos cuando hablamos de “cultura” 4

Cómo hacer realidad la transformación de la cultura 6

Cómo aclarar las cosas 10

Consideraciones claves para el éxito 12

Cómo comenzar 13

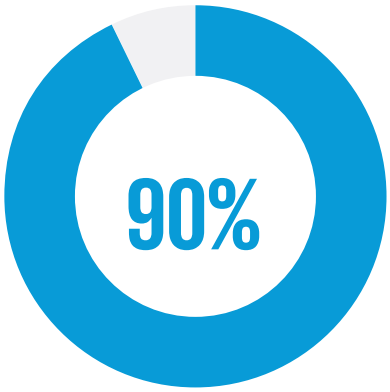
© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

La conversación en torno a la cultura se intensifica

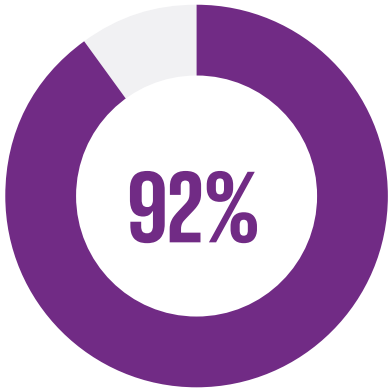
Las organizaciones están reconociendo la necesidad de centrarse en la cultura para mejorar su ventaja competitiva. Las expectativas cambiantes de los clientes y los colaboradores exigen un análisis real de cómo la cultura puede impulsar los comportamientos adecuados que generan resultados empresariales.

El futuro del trabajo está cambiando rápidamente, ya que las demandas del mercado y las expectativas de los consumidores están superando la capacidad de las organizaciones para mantenerse al día. En una reciente encuesta de KPMG, entre los colaboradores que se sienten valorados, el 94% dice estar más comprometido con sus organizaciones que antes. A medida que el ritmo sigue aumentando en función de los factores del entorno, es aún más crítico que los líderes articulen claramente la cultura para sus colaboradores y refuercen los comportamientos que impulsarán el compromiso y el rendimiento. Sin embargo, lo más difícil para los directivos es saber por dónde empezar y cómo centrarse en la cultura junto con otras prioridades que compiten entre sí.

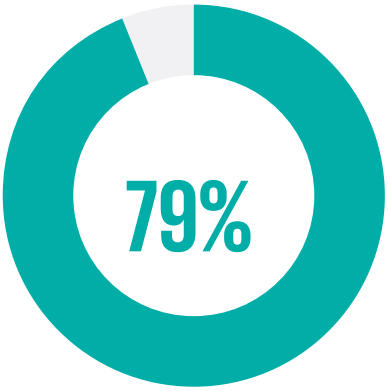
Los directivos reconocen la necesidad de cambiar la cultura para impulsar el rendimiento empresarial



de los ejecutivos considera que la cultura es importante[1]



de los ejecutivos consideran que el mejoramiento de su cultura corporativo serviría para optimizar el valor de la compañía[1]



de los ejecutivos posicionan a la cultura como uno de los principales cinco factores que hacen de sus compañías un activo valioso[2]

[1] https://www.fuqua.duke.edu/duke-fuqua-insights/corporate-culture

[2] https://www.nber.org/papers/w23255.pdf

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

A qué nos referimos cuando hablamos de "cultura"

Los líderes suelen creer que sólo hay un tipo de cultura que puede tener una organización. Ya sea en 6 dimensiones, 12 dimensiones o 15, es difícil para las organizaciones no sólo entender las causas subyacentes de los retos culturales, sino también cómo solucionarlos. Sin embargo, la cultura no es una idea estática, ni una organización tiene sólo una cultura. De hecho, una organización puede tener múltiples "culturas" que impulsan el rendimiento de su personal y los resultados empresariales, ya sea para bien o para mal. Estas culturas dentro de una organización definen cómo se hace el trabajo y, de no estar alineadas con el propósito y la estrategia de la organización, no apoyarán la consecución de los resultados previstos para la empresa.

Las culturas que recientemente se han vuelto aún más críticas en estos días en un entorno de trabajo distribuido son la colaboración, la resiliencia, el alto rendimiento, la agilidad y la ética y el cumplimiento.

¿Cuántas veces han expresado los líderes que el rendimiento empresarial podría ser mejor si la organización fuera más "colaborativa" o "innovadora" o "ágil"? Alegan que los comportamientos de su gente no parecen alinearse con lo que los líderes buscan, a pesar de que se lo han expresado a su gente. Vincular el rendimiento a esta "cultura de" ayuda a identificar los comportamientos necesarios y a que la organización comprenda no sólo lo que debe hacer, sino por qué, logrando los resultados previstos.

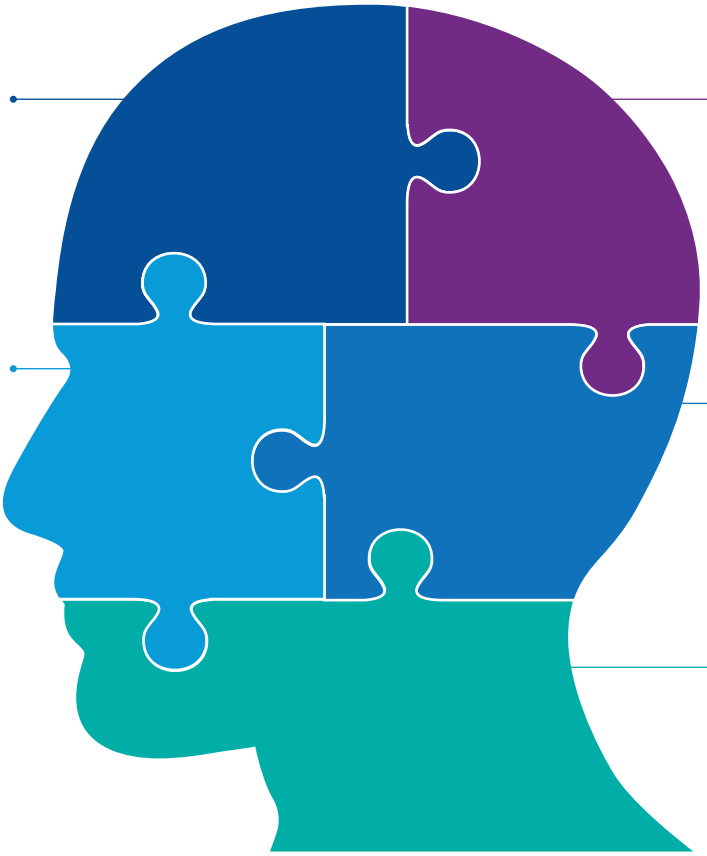
© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

La cultura son los comportamientos y puntos de vista subyacentes que definen cómo se hace el trabajo. La mentalidad de las personas sobre su lugar de trabajo está condicionada por diversos factores, tanto internos como externos a la organización.

Aunque es fácil entender que los comportamientos son acciones que las personas muestran a diario, a veces es difícil saber qué son las mentalidades. A continuación se exponen algunos de los tipos de factores que conforman la mentalidad de una persona. Los colaboradores llegan con una idea predispuesta de cómo creen que debe ser el lugar de trabajo y ésta se ve reforzada o no por los siguientes factores:

Circuitos de retroalimentación
¿Cuáles han sido las consecuencias (buenas y malas) de mis acciones pasadas?

Historia de la organización
¿Cómo habla la organización de su pasado y se relaciona con el lugar al que quiere ir?



Comportamientos observados
¿Dónde hay diferencias entre lo que la organización dice que es importante y cómo se comporta realmente la gente?

Experiencia laboral anterior
¿Cómo influyen mis experiencias en otras organizaciones en mi forma de pensar sobre mi actual lugar de trabajo?

Experiencias fuera del lugar de trabajo
¿Qué otros aspectos de mi vida influyen en mi forma de pensar sobre el trabajo?

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Cómo hacer realidad la transformación de la cultura

Para muchos líderes, el cambio de la cultura se siente como una hazaña abrumadora e intangible que es difícil de explicar, por no hablar de estructurar de una manera que impulsa el progreso y mide el éxito. Desglosamos la cultura en cinco pasos tangibles, lo que ayuda a que el cambio de cultura sea más centrado, significativo y rápido.

1

Definir la "cultura de"

Determine la necesidad empresarial que está tratando de alcanzar y defina la "cultura de" que utilizará para ayudar a impulsar sus objetivos y propósitos organizativos. Sea detallado. Los líderes deben definir y comunicar una imagen clara del objetivo final, que ayudará a la organización a entender por qué es necesario el cambio.

2

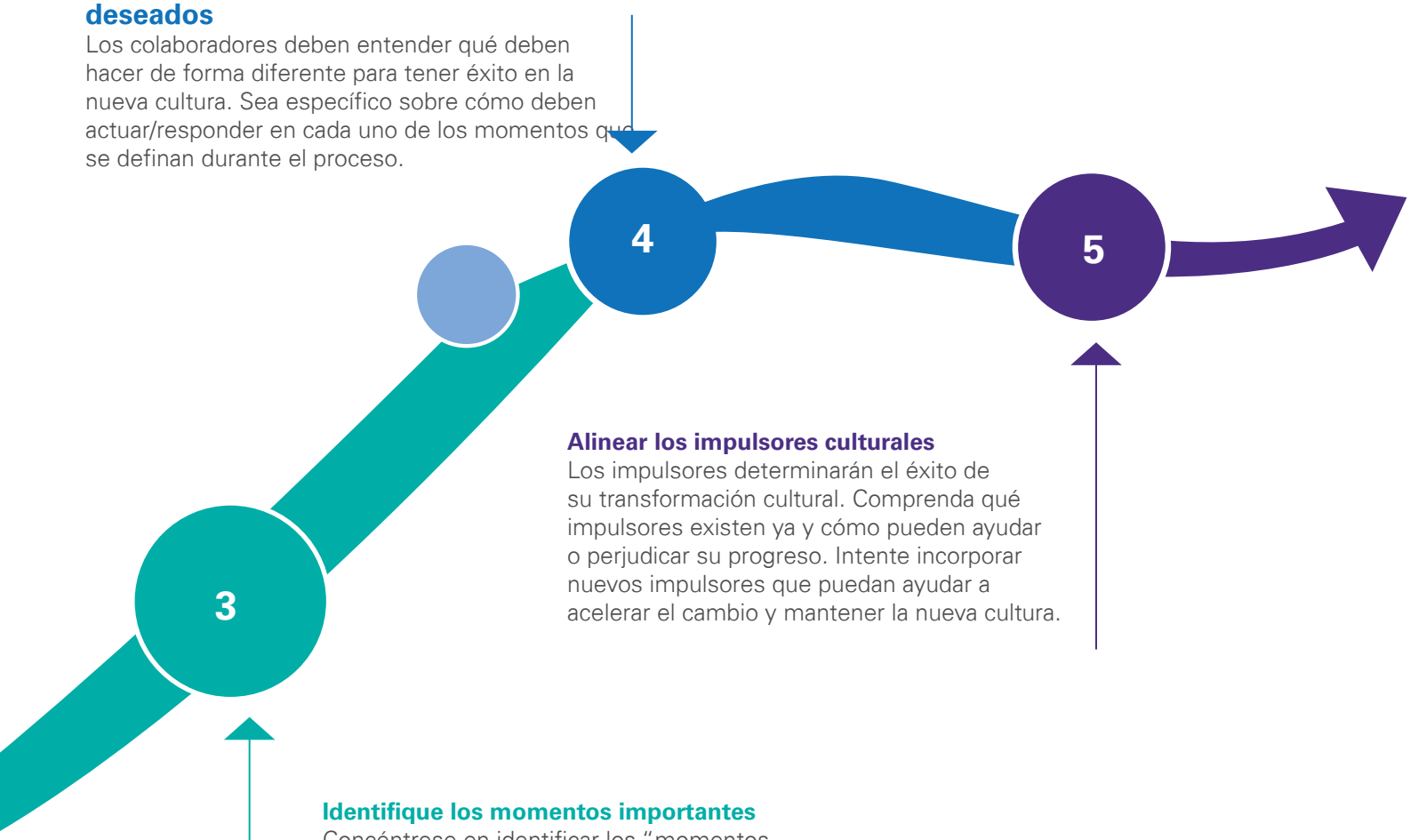
Identifique los escenarios y roles claves

Hay roles y tipos de personas específicos que tendrán mayor influencia en el impulso de la cultura del estado futuro. Por ejemplo, una cultura ágil requerirá roles tradicionales como los propietarios del producto y de la tecnología, pero también puede implicar a las funciones de recursos humanos y de aprendizaje, o de investigación y desarrollo. Involucre a estas personas clave a lo largo del proceso, tanto en talleres para definir los comportamientos y los impulsores, como en calidad de campeones del cambio a medida que implanta la nueva cultura.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Articular los comportamientos deseados

Los colaboradores deben entender qué deben hacer de forma diferente para tener éxito en la nueva cultura. Sea específico sobre cómo deben actuar/responder en cada uno de los momentos que se definan durante el proceso.



Alinear los impulsores culturales

Los impulsores determinarán el éxito de su transformación cultural. Comprenda qué impulsores existen ya y cómo pueden ayudar o perjudicar su progreso. Intente incorporar nuevos impulsores que puedan ayudar a acelerar el cambio y mantener la nueva cultura.

Identifique los momentos importantes

Concéntrese en identificar los "momentos importantes" dentro de los escenarios que ofrecen oportunidades para reforzar o socavar los cambios deseados. En una cultura de ética y cumplimiento, por ejemplo, un "momento importante" es cuando los colaboradores observan y denuncian las infracciones.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Factores culturales

La mentalidad y los comportamientos son alimentados por un conjunto de impulsores que actúan a favor o en contra de la cultura que usted está tratando de lograr. Por ejemplo, los colaboradores se verán incentivados a mostrar un determinado comportamiento si se mide por una métrica en su marco de gestión del rendimiento. Aunque los detalles de cada impulsor variarán según el tipo de cultura que se intente alcanzar y la propia organización, hay cinco categorías de impulsores que pueden acelerar o inhibir la cultura deseada:

Liderazgo y comportamientos:
El modelo de su papel, la toma de decisiones, la gobernabilidad, la responsabilidad, los valores y los comportamientos y acciones de los colaboradores.

Liderazgo y comportamientos

- Toma de decisiones
- Gobernabilidad
- Valores

Relaciones con el mundo exterior:
El propósito y la estrategia de su organización y su relación con las personas a las que sirve, el entorno normativo y el público en general.

Relaciones con el mundo exterior

- Enfoque en el cliente
- Propósito y estrategia
- Entorno normativo

Entorno físico:
El diseño y la distribución de su espacio de trabajo, las ubicaciones físicas y geográficas, y los diferentes entornos de trabajo (es decir, el trabajo tecnológico, el trabajo virtual, etc.).

Entorno físico

- Ámbito laboral
- Diseño y distribución
- Ubicación de las oficinas

Historias y símbolos:
Lo que se expone en sus paredes, el tipo de lenguaje utilizado, su código de vestimenta, sus estilos de comunicación interna y externa, y la historia de la organización

Entorno físico

- Comunicación interna
- Lenguaje común
- Accesibilidad de la información
- Historia de la organización

Estructuras, sistemas y procesos:
Cómo organiza una organización su personas y actividades para realizar el trabajo, incluyendo la toma de decisiones, las métricas, la gestión del rendimiento, las recompensas y los programas de formación, los itinerarios

Estructuras, sistemas y procesos

- Apetito por el riesgo
- Tecnología
- Gestión de rendimiento
- Incentivos
- Gestión de resultados
- Desarrollo del personal
- Habilidades y competencias

KPMG

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Creación de una cultura de estandarización y agilidad

Una empresa mundial de petróleo y gas quería poner en marcha un programa de transformación de toda la empresa para habilitar la tecnología y una forma de trabajar común.

Al haber crecido a través de múltiples adquisiciones, nunca se había hecho un esfuerzo por estandarizar los procesos comunes en toda la organización. Los líderes reconocieron que era necesario un cambio de cultura para crear una mentalidad de "una sola organización" para optimizar el valor de la transformación.

Uno de los primeros elementos de este programa fue reunir a un conjunto global multifuncional de partes interesadas de todos los niveles para alinear lo que es una cultura ágil y, utilizando escenarios clave, desarrollar los comportamientos clave necesarios para apoyar el éxito del programa. La sesión inicial creó empatía entre los diferentes grupos de interesados para entender los puntos de vista y las acciones de los demás y descubrió otros escenarios e iniciativas para apoyar la transformación.

Las acciones y sesiones futuras se incorporaron a la estrategia de cambio para que la transformación general se ejecute en el cambio de cultura necesario.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Aclarar el panorama

A medida que las organizaciones aclaran y definen la "cultura de" que quieren cambiar, muchos líderes siguen preguntándose qué es lo que sigue. La creación de un cambio de cultura requiere varios pasos, pero las organizaciones son las que más luchan por tenerlo claro y empezar. Nuestro enfoque del cambio cultural es el primer paso para que la organización tenga claro lo que el cambio significa realmente para ella. La ejecución del cambio cultural se lleva a cabo de forma similar a otros cambios de comportamiento necesarios para cualquier transformación: definir la experiencia del cambio para los colaboradores y personalizar el viaje para participar en nuevas formas de trabajo, alineadas con la cultura a futuro.

	Objetivos	**Resultados** (responda las siguientes preguntas)
Que sea claro	Identifique y aclare el propósito del cambio de cultura mediante el entendimiento de los principales retos de rendimiento de la empresa, incluido el alcance y la extensión del cambio ("como es" a "como será")	— **¿Por qué es necesario el cambio de cultura y cuáles serán las medidas de éxito?** — **¿Qué se necesita para cambiar la cultura, tanto en términos de cambio cultural "típico" como en el contexto específico de los retos de rendimiento de su empresa?** — **¿Están los directivos comprometidos y dispuestos a cambiar la cultura?** — **¿Cuáles son las causas fundamentales del estado actual?** — **¿Qué aspecto tiene el éxito y cómo lo medirá?**
Que se de a conocer	Comunicar el cambio de cultura a la organización: llevar a la organización en el proceso	— **¿Cómo involucramos a las personas afectadas por el cambio de cultura?** — **¿Cómo será el futuro y en qué, cómo y por qué se diferencia del actual?** — **¿Cómo preparamos y hacemos participar a los directivos en su papel de impulsores del cambio?**
Que se haga realidad	Determinar cómo se llevará a cabo el cambio de cultura y lo que supondrá, incluso en relación con otras transformaciones en curso en la compañía	— **¿Qué vamos a cambiar y dónde lo vamos a hacer? ¿Cómo vamos a llegar de donde estamos a donde queremos estar?** — **¿Qué vamos a medir para asegurarnos de que vamos por el buen camino y en la dirección correcta?** — **¿Qué necesita el liderazgo para parar/empezar/continuar para liderar con éxito el cambio?**
Que suceda	Ejecutar y evaluar continuamente el plan: supervisar el progreso y ajustar el plan	— **¿Estamos aplicando el programa según lo previsto?** — **¿Estamos en el buen camino y el cambio funciona como se había previsto?** — **¿Se apoya el liderazgo del cambio?**
Que sea permanente	Implementar la cultura en la organización - dejar que la cultura eche raíces	— **¿Hemos alcanzado la visión del cambio cultural?** — **¿Es sostenible el cambio cultural?** — **¿Nos funcionan los nuevos métodos?**

KPMG

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Creación de una cultura confiable y responsable

Una empresa líder en la fabricación de productos industriales y energéticos necesitaba crear un cambio cultural positivo tras una reciente fusión, bajas puntuaciones de compromiso de los colaboradores y el lanzamiento de un programa de transformación en toda la empresa.

Los líderes comenzaron a reconocer la necesidad de un cambio a medida que los proyectos se ralentizaban y el compromiso pero les costaba entender por dónde empezar y cómo mostrar el progreso rápidamente. Esperar años para realizar un cambio de cultura en la empresa no era una opción.

KPMG se asoció con la dirección para identificar y priorizar dos "aspectos culturales" que estaban en la raíz de muchos de sus retos actuales: la confianza y la responsabilidad. A través de talleres interactivos presenciales y virtuales, se identificaron los momentos clave que importan y los comportamientos futuros se desarrollaron en colaboración con los colaboradores de todos los niveles, desde la sede central hasta las plantas de fabricación.

Una hoja de ruta para cambiar los impulsores clave para reforzar el cambio de cultura apoyó los objetivos a corto y largo plazo de convertirse en una organización de confianza para su gente.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Consideraciones claves para el éxito

1

Tener los resultados claros

Identifique qué "cultura de" es necesaria para apoyar el rendimiento empresarial. Definir esta "cultura de" y articular claramente lo que significa para la organización en términos de impacto.

2

Alinear el liderazgo

Alinear el cambio de cultura con la estrategia y trabajar para priorizarlo en las agendas de los directivos. Articule y modele los comportamientos adecuados para sus colaboradores.

3

Planifique la creación de nuevas "culturas"

Haga un balance de la "cultura de" coexistente y evalúe el impacto de los últimos acontecimientos y el cambio a nuevas formas de trabajo. Determine si hay algún dilema y concilie. Utilice también las "culturas de" complementarias para acelerar el cambio.

4

Fomente la responsabilidad

Asegúrese de que los colaboradores conozcan los valores y las expectativas fundamentales y comprendan las consecuencias y consecuencias de no mantener los comportamientos y acciones deseados.

5

Diseñe la experiencia adecuada

Mantenga a las personas en el centro de todas las actividades culturales. Utilice las herramientas de gestión del cambio adecuadas para diseñar una experiencia centrada en el colaborador que promueva la aceptación y lleve a su gente a lo largo del proceso.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Cómo comenzar

Comience por determinar la situación de su organización para saber si su cultura le está ayudando a alcanzar sus objetivos:

Si ha respondido "no" a algunas o a todas estas preguntas, es posible que tenga que examinar más detenidamente la cultura de su organización.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Contactos

Mónica Barrios
Socia Líder de Consulting
mbarrios@kpmg.com

Eva De Abreu
Gerente Senior de People & Change
edeabreu2@kpmg.com

Sobre KPMG en Venezuela

Informe de Sostenibilidad 2019-2020
Descargue un reporte público sobre la gestión económica, ambiental y social de KPMG en Venezuela, así como las acciones que realizamos para dar solución a retos locales y globales.

Brochure de servicios
Le invitamos a acceder para conocer la oferta de servicios de KPMG en Venezuela.

Esta información fue desarrollada por KPMG LLP, y posteriormente fue adaptada y traducida por KPMG en Venezuela. KPMG LLP es una sociedad de responsabilidad limitada de Delaware y una firma miembro de la organización global de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

kpmg.com/ve/

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

KPMG es una red global de firmas independientes que brindan servicios profesionales de Auditoría, Impuestos y Asesoría. Operamos en 145 países y territorios y tenemos más de 236.000 personas trabajando en firmas miembro a nivel mundial. Cada firma de KPMG es una entidad legalmente distinta y separada y se describe a sí misma como tal.

KPMG International Limited ("KPMG International") es una entidad inglesa privada limitada por garantía. KPMG International Limited ("KPMG International") y sus entidades no prestan servicios a clientes.