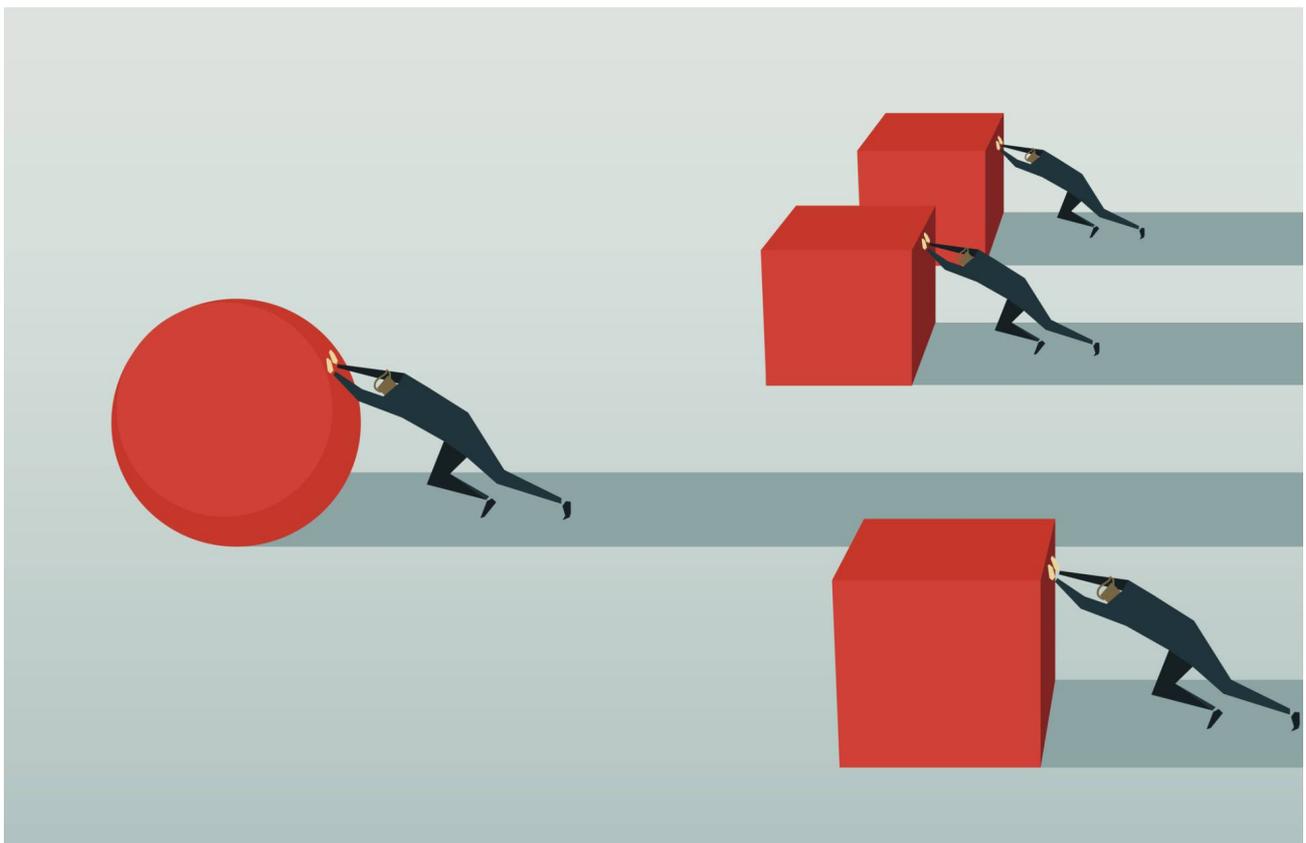


## Revise la cultura de su empresa

La transformación de los hábitos organizativos es un camino drástico pero necesario para que una compañía mejore

RAMÓN OLIVER

Madrid - 22 ENE 2017 - 00:00 CET



GETTY

Renovarse o morir. Este principio ha diferenciado a las empresas más exitosas desde que el hombre del neolítico sustituyó la caza y el nomadismo por los asentamientos agrícolas hasta que Starbucks convirtió el simple acto de tomarse un café en toda una experiencia para sus clientes. Y es que hasta en las organizaciones más inmovilistas llega un momento en el que la propia dinámica de su negocio les exige pegar un volantazo para subsistir. Algunas se conformarán con aplicar unos pocos retoques. Pero las que verdaderamente marcan la diferencia son aquellas que tienen la valentía de afrontar un cambio en su cultura organizacional.

Jacques Horovitz y Michelle Jurgens Panak definen cultura organizacional como “el conjunto de valores, conductas y formas de comunicarse que son aceptados por todas las personas de la compañía”. Otros autores se refieren a ella como la “personalidad de la empresa”. Un cambio de cultura, por tanto, supone una gran revolución a todos los niveles. “Afecta a la manera en la que los empleados toman sus decisiones y hacen su trabajo, a aquello que priorizan y a cómo interactúan con compañeros y clientes. Implica replanteárselo todo, incluido el propio concepto del negocio”, señala Salvador Ibáñez, responsable de Top Employers Institute España.



inRead invented by Teads

¿Cómo saber que ha llegado ese momento? “Te sientes mayor, lento... Empiezas a hablar más de lo bien que lo hace la competencia y ves cómo te adelantan por la derecha modelos de negocio con una cadena de decisiones más rápida y que ponen el foco en el cliente”, indica Oscar Massó, experto en marketing y estrategias digitales. Muchos se fijarán entonces en la célebre ‘transformación digital’ como la panacea que resolverá todos sus problemas. Para Luis Lombardero, presidente del Instituto de Talento y Empresa Digital (ITED), sin embargo, la tecnología es el medio, no el fin. “El futuro de las empresas depende de sus clientes. Los jóvenes tienen el móvil activo 24 horas al día y quieren tener acceso a los productos y servicios de una forma sencilla. Si tu competencia está desarrollando herramientas para comunicarse con ellos digitalmente y tú no, tienes un problema porque ellos no van a hacer el esfuerzo de seguir comprándote a ti”.

### **Una organización debe cambiar cuando nota que es lenta y ve que el rival la pasa por la derecha**

Pero no siempre las compañías serán conscientes de que se están quedando atrás. Algunas necesitarán que venga alguien de fuera a abrirles los ojos. El consultor de empresas Pedro Antón cree que la endogamia y la autocomplacencia son malos aliados para el cambio. “¿Por qué dejar de hacer las cosas como se han hecho siempre si nadie nos lo va a recriminar? Se necesita el cruce de sangre con líderes que se incorporen desde otras empresas y sectores, profesionales que traigan nuevas formas de hacer y de pensar”. Según Antón, no hace falta que estos agitadores del cambio sean numerosos, pero sí lo bastante inconformistas y revolucionarios para hacerse notar. “Son como la sal en los guisos. Poca, invisible, pero que de sabor”.

Einstein decía: “si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”. Pero es más fácil decirlo que hacerlo. “Cuando cambiamos sabemos lo que perdemos pero no lo que podemos ganar, y esto crea resistencias entre los empleados”, explica Salvador Ibáñez. También los directivos se mostrarán reacios. “Porque supone sustituir estilos de trabajo que fueron exitosos en el pasado por otros nuevos muy diferentes”, agrega. Oscar Massó, por su parte, alerta del peligro de “los resabiados, esos que dicen: ‘esto ya se ha intentado antes; no funcionará’. Son elementos contaminantes y conviene que tengan poco peso en relación a los partidarios del cambio”.

### **De arriba a abajo**

Los directivos, con su ejemplo, serán determinantes para que el espíritu del cambio se disemine por todo el organigrama. Aunque no podrán hacerlo solos. “Es muy difícil llegar a todo el mundo, se necesita un proceso de

evangelización. Y lo que se impone desde los galones es menos efectivo que lo que se hace desde el convencimiento y la implicación”, argumenta Jaume Gurt, director de Organización y Desarrollo de Personas de Schibsted España.

## Siempre es buen momento para modificar conductas, incluso cuando todo va bien

Cuando este grupo afrontó su propia transformación cultural, tras la fusión en 2013 entre Infojobs y Anuntis, identificaron a una serie de empleados muy involucrados en el proceso que actuaron como embajadores del cambio entre sus compañeros. La comunicación también fue fundamental. “Tras la fusión seguíamos funcionando como dos organizaciones independientes”, relata Gurt. El primer paso fue redefinir los valores y comportamientos con los que la nueva matriz se sentía identificada, un proceso en el que participó en mayor o menor medida toda la plantilla. También se crearon los ‘pizza days’, unos espacios de diálogo con los que se perseguía que ambas entidades dejaran de verse como competidoras. “Los empleados compartían experiencias y puntos de vista. Pero también había pizzas, cervezas y lugar para socializar. Y poco a poco esa barrera se fue relajando”, continúa.

¿Qué otras estrategias pueden poner en juego las compañías para esta travesía? Ibáñez apunta “el diseño de espacios de trabajo como catalizadores del cambio o la implantación de comunidades digitales para compartir el conocimiento”. Massó, además, recomienda que estas medidas se implementen de forma escalonada, y aboga por trasladar a las organizaciones una “cultura de laboratorio, con pequeños cambios que vayan iluminando el camino”. Pequeña o grande, para Pedro Antón, siempre será un buen momento para emprender esta revolución. “¿Cuándo hay que empezar a practicar deporte? ¿Cuándo peso el doble de lo que debería? Por supuesto, si quiero evitar tener un problema grave de salud. Pero también cuando estoy sano. Para seguir estándolo y sentirme aún mejor”.

### ARCHIVADO EN:

Recursos humanos · Gestión empresarial · Empresas · Economía

### CONTENIDO PATROCINADO



**(2018) Los 5 programas más confiables de protección antivirus. No creará cuál es el**

(MY ANTIVIRUS REVIEW)



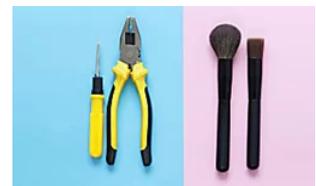
**Active la protección de datos en tan solo una hora ¡Descubra cómo!**

(IBM)



**La empresa española que está haciendo temblar la industria de las gafas graduadas**

(YOROKOBU)



**¡Así funciona el marketing de género!**

(1)

### Y ADEMÁS...



**Laura Escanes lanza este zasca a una seguidora que le acusa de tener "lorzas"**

(TIKITAKAS)



**Patricia Conde y Ángel Martín vuelven juntos a televisión con un nuevo programa en #0**

(EPIK)



**Esta espectacular tormenta en Sídney forma una nube que parece un monstruo marino**

(EPIK)



**La brecha del orgasmo**

(GRAZIA ESPAÑA)

recomendado por

© EDICIONES EL PAÍS S.L.

[Contacto](#) | [Venta de contenidos](#) | [Publicidad](#) | [Aviso legal](#) | [Política cookies](#) | [Mapa](#) | [EL PAÍS en KIOSKOyMÁS](#) | [Índice](#) | [RSS](#) |