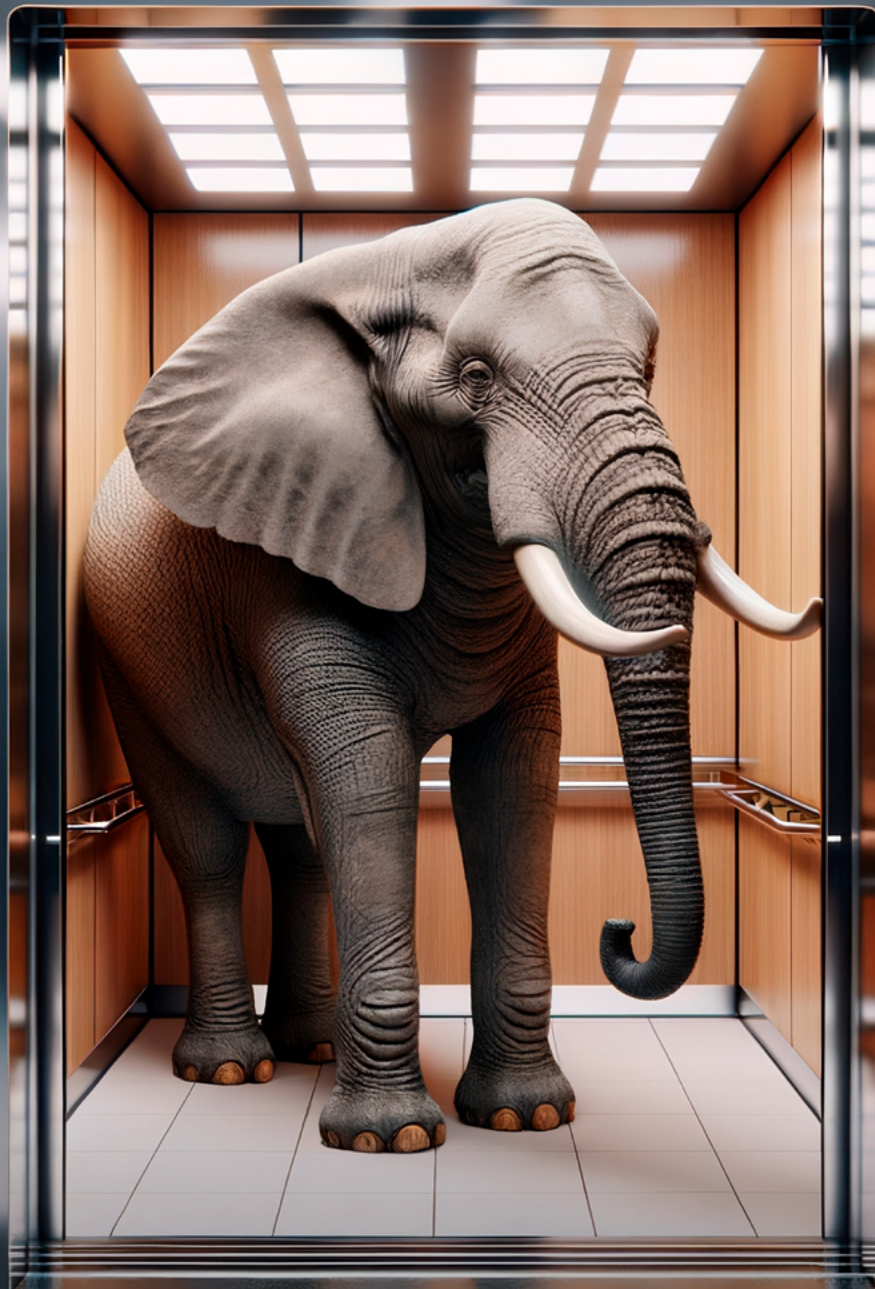


CULTURA ORGANIZACIONAL



EL ELEFANTE EN **LA ORGANIZACIÓN**

Un estudio descriptivo de la gestión de cultura organizacional de empresas en Chile

 extend

ÍNDICE



1. Resumen Ejecutivo	3
2. Metodología y Objetivos	4
Diseño del estudio	4
Selección de participantes	4
Recopilación de datos	5
Análisis de datos	6
3. Marco Teórico	7
Cultura	7
Cultura organizacional	7
Impacto de la cultura en las organizaciones	8
Adaptabilidad y evolución de la cultura	8
Un signo de conexión	8
Estilos de cultura organizacional	10
4. Resultados del estudio	12
¿Cómo se estructuran los equipos de personas?	12
• Ratio de personas	12
¿Cómo se caracterizan las culturas desde la perspectiva de la gestión?	15
• Tendencia hacia la flexibilidad e interdependencia	16
• Educación	17
• Banca y aseguradoras	17
• Desafíos para distintos estilos de gestión	18
• Atributos culturales autopercebidos	22
• Horizonte común de la empresa moderna ¿la única posibilidad?	22
¿Cómo se diferencia lo que promueve la gestión de lo que percibe en sus organizaciones?	23
• Lo que la gestión quiere promover	23
• Lo que la gestión siente en su organización	24
• Modelo de gestión: Diferencias entre lo que quieren promover y lo que perciben	25
• Propuesta de modelo de gestión de tipos culturales	26
• Limitaciones del modelo en el estudio	28
¿Cómo se estructuran las estrategias de gestión cultural?	29
• Objetivos	29
• Retención y atracción de talento	29
• Compromiso y satisfacción	30
• Integración cultural	30
• Diversidad, equidad e inclusión	30
• Líderes	31
• Indicadores de desempeño utilizados	32
5. Conclusiones y Discusión	35

Bibliografía



1. RESUMEN EJECUTIVO

La cultura organizacional en Chile es el Elefante en la habitación para los equipos encargados de gestionarla. Esta expresión metafórica, se refiere a una verdad evidente que, a pesar de su relevancia, a menudo se ignora. Aunque la cultura organizacional se reconoce como crucial para el éxito empresarial, su gestión y medición presentan desafíos significativos. Es un tema complejo, que muchas empresas no están seguras cómo abordarlo, porque parece abarcarlo todo y nada al mismo tiempo.

Este estudio cualitativo y exploratorio, se centra en la caracterización de la gestión cultural en 32 compañías chilenas y multinacionales de diversos sectores. A través de entrevistas en profundidad con líderes de Personas o cargos afines, se identificaron patrones, estrategias comunes y particularidades en la gestión de la cultura organizacional, revelando una tendencia hacia la flexibilidad y la interdependencia.

Los principales hallazgos del estudio arrojan que la gestión cultural de estas empresas sigue una tendencia compartida de “modernidad cultural”, ubicándose en dos categorías: quienes definen su cultura como “tradicionales” en contraposición a esa modernidad e identifican entre sus desafíos el transitar hacia una cultura “moderna” de agilidad, flexibilidad e interdependencia; y aquellos que describen su cultura como más cercana a estos atributos modernos. Sin embargo, pudimos observar que existe una desalineación entre los objetivos estratégicos y los

KPI utilizados. Mientras los primeros se centran en la identidad e integración cultural, el principal KPI es la medición del clima y el engagement, que no siempre incluye evaluación de elementos identitarios, lo que sugiere la necesidad de desarrollar métodos que permitan visualizar cómo estos contribuyen al negocio.

Las organizaciones priorizan atributos como la empatía, la seguridad y el propósito, en lugar de la autoridad y el orden. Este enfoque refleja la percepción de que la gestión cultural debe fortalecer la cohesión, la razón que moviliza a la empresa y por la cual las personas se levantan a trabajar cada día, y el sentido de pertenecer a ese grupo.

Sin embargo, la cultura es vista como algo que sucede, resultado de comportamientos sociales, creencias, sesgos y procesos, que no siempre son reconocidos, verbalizados, gobernados ni articulados en forma estratégica. Y ahí es cuando -como dice Peter Drucker- “la cultura se come como desayuno a la estrategia”. Es cuando se vuelve subjetiva e inmanejable, porque simplemente está ocurriendo, sin una gestión intencionada para apalancar su estrategia corporativa. Este es el “Elefante en la organización”: la cultura siempre está ahí, y su gestión es un desafío continuo, en particular en entornos donde la políticas de cumplimiento, ética, transparencia e integridad de las compañías son más exigentes.



2. METODOLOGÍA Y OBJETIVOS

DISEÑO DEL ESTUDIO

Este estudio cualitativo y exploratorio, se diseñó con el propósito de caracterizar los tipos de compromiso en gestión cultural organizacional en diferentes entidades que operan en nuestro país. Se estructuró en dos fases: la recopilación de datos a través de entrevistas y el análisis de la información obtenida para identificar patrones, estrategias comunes y particularidades de los equipos encargados de gestionar la cultura de estas organizaciones.

Objetivo general

El objetivo de este estudio es caracterizar y analizar la gestión de la cultura organizacional en entidades que operan en Chile.



Objetivos específicos

- Identificar los principales objetivos y KPI relacionados con gestión de cultura.
- Explorar tendencias actuales en la gestión de la cultura organizacional.
- Describir hacia dónde están enfocando su estrategia cultural las empresas.
- Describir la prioridad de estilos culturales según el modelo de Groysberg et al. (2018).

SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

La muestra de este estudio estuvo conformada por **32 organizaciones** de diferentes tamaños y rubros.

RECOPIACIÓN DE DATOS

1. Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas se realizaron de manera presencial o remota durante abril y mayo de este año (2024).

El guión incluyó preguntas abiertas y cerradas para comprender:

- Estructura de equipos: conformación y roles.
- Estrategias y objetivos 2024.
- KPI.
- Acciones realizadas.
- Atributos culturales.
- Relevancia de la cultura organizacional en la empresa.

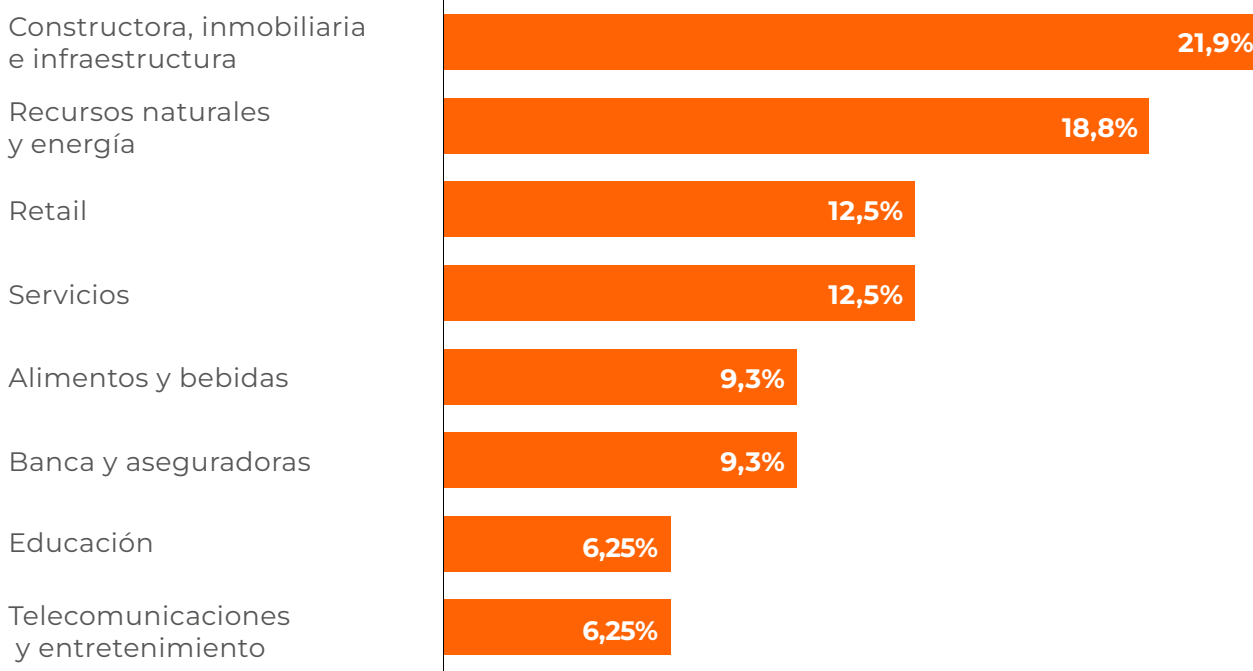
2. Cuestionario:

Al final de cada entrevista, se entregó un cuestionario para incorporar el modelo de Groysberg et al. (2018) al análisis.

- Interdependencia e independencia.
- Flexibilidad y estabilidad.
- Tipologías de gestión e intención en la cultura organizacional.

3. Muestra

32 empresas:



Empresas medianas y grandes (según número de colaboradores):



75%

Empresas grandes
(más de 200)



25%

Empresas medianas
(menos de 200)



En promedio, las empresas entrevistadas cuentan con:

3.445 colaboradores



ANÁLISIS DE DATOS

Codificación y categorización

Las entrevistas fueron transcritas y codificadas para identificar patrones comunes en las respuestas.

Codificación de los objetivos

La codificación de los objetivos se realizó mediante la identificación de frases claves y temas comunes en las respuestas de los participantes. Cada objetivo fue clasificado según su naturaleza y finalidad. Se crearon 6 categorías que permitieron agrupar objetivos similares y analizar cómo cada organización prioriza distintos aspectos de su cultura.

Codificación de los KPI

La codificación de los KPI implicó la revisión detallada de las respuestas para identificar los indicadores utilizados por las entidades para medir el éxito de sus iniciativas culturales. Se usaron 5 categorías, que ayudaron a entender la alineación entre los KPI y los objetivos establecidos.





3. MARCO TEÓRICO

CULTURA

Las personas tienden a formar grupos, ya sea por proximidad geográfica, intereses compartidos y/u objetivos en común. A partir de ello, se van configurando creencias, valores y conductas compartidas que convergen en la definición de cultura propuesta por Clifford Geertz (1973): un sistema simbólico que interpreta la experiencia y orienta la acción. Y es en esta guía a la acción que las empresas pueden intencionar su cultura de acuerdo a su estrategia de negocio.

CULTURA ORGANIZACIONAL

En la actualidad, el trabajo ocupa un lugar preponderante en nuestras vidas, con un promedio de 1.960 horas al año dedicadas a él en Chile (OIT, 2023). Las organizaciones, como espacios donde convergen individuos de diferentes orígenes y experiencias, no son ajenas a la cultura. Al igual que las empresas están cambiando su misión por un propósito, la gestión de la cultura dentro de una organización está cobrando más relevancia.

La cultura organizacional se define como el orden social tácito de una organización: moldea las actitudes y comportamientos en forma amplia y duradera. Las normas culturales definen lo que se fomenta, desalienta, acepta o rechaza dentro de un grupo (Groysberg et al., 2018).

La cultura organizacional nace desde la concepción de una empresa. Representa tanto su historia como su propósito diario e identidad. Guiada por la visión de dónde queremos estar, la cultura se manifiesta en las dependencias físicas de la organización y en sus procesos de selección, retención y gestión de talento, así como en los liderazgos y la toma de decisiones.

La forma en que las personas piensan, actúan y se relacionan en el trabajo es fundamental no solo para la buena convivencia o clima organizacional, sino para la obtención de resultados financieros. La cultura y la estrategia de negocios son dos aristas claves que los líderes y tomadores de decisión tienen a su disposición para mantener la viabilidad y eficiencia de sus organizaciones.

Una cultura organizacional bien definida, en sintonía con los valores, motivaciones y necesidades de sus miembros, puede impulsar significativamente el logro de objetivos compartidos y la estrategia corporativa. Esta convergencia entre lo individual y lo colectivo genera un ambiente propicio para el desarrollo sostenible y la prosperidad de la organización.

IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La gestión estratégica de la cultura organizacional es un factor determinante en el éxito de las organizaciones. Más que un simple conjunto de valores, la cultura se configura como un pilar fundamental y transformacional que impulsa el crecimiento rentable, la innovación, la sostenibilidad y el bienestar de las personas que la conforman.

De esta forma, frecuentemente se analiza el impacto del liderazgo de la cultura organizacional y del compromiso laboral en los resultados de las empresas. La adopción de diferentes culturas puede impactar de manera significativa. Incluso, organizaciones que adoptan diversas microculturas tienen 1,6 más probabilidades de alcanzar resultados empresariales deseados (Deloitte, 2024). Asimismo, el 67% de los directivos más relevantes de Estados Unidos señalan la cultura como el elemento más importante para el éxito de los negocios, por encima de la estrategia o la operatividad (Korn Ferry, 2022).

Hoy en día, es imposible desligarse emocionalmente de la organización en la cual trabajas. De hecho, según Randstad Chile (2023), el 65% de los colaboradores entrevistados dice que dejaría un trabajo si no sintiera que pertenece a este. Además, esta cifra aumenta a 86% al indicar que los valores y el propósito de la organización en que se desempeñan son muy relevantes.

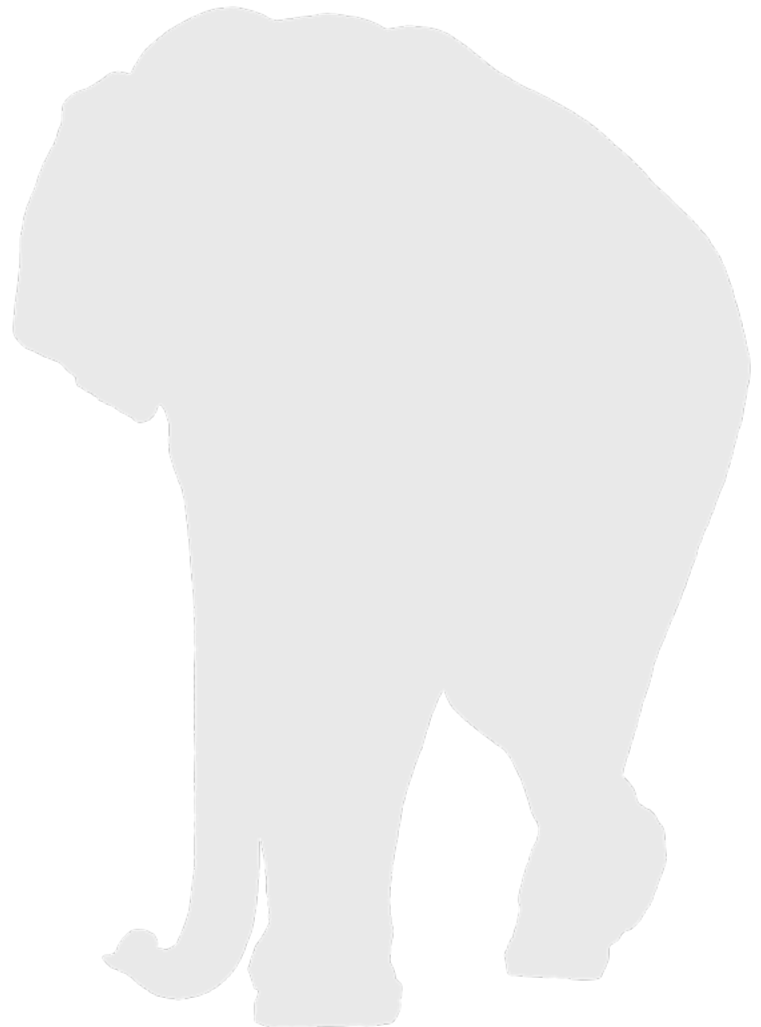
ADAPTABILIDAD Y EVOLUCIÓN DE LA CULTURA

Las empresas tienden a establecer paradigmas, creando protocolos y mecanismos que rigidizan la relación con el entorno. Sin embargo, el contexto siempre está cambiando y actualizarse es un gran desafío. La cultura tiene la capacidad de adaptarse y evolucionar de manera autónoma en respuesta a un entorno dinámico. Las nuevas oportunidades y desafíos encuentran en ella un terreno fértil para la transformación, permitiendo a la organización navegar con flexibilidad en un mercado cambiante.

UN SIGNO DE CONEXIÓN

Mientras que la estrategia emana de la cúpula directiva, la cultura gestionada actúa como un puente que conecta las intenciones de los altos directivos con el conocimiento y la experiencia de los colaboradores. Esta interacción facilita la fusión de ideas y perspectivas, dando lugar a una visión compartida y un accionar cohesionado.

Si bien, la estrategia corporativa suele fluir de la cúpula directiva hacia abajo, la cultura no se limita a ser un canal unidireccional. La interacción entre la alta dirección y los colaboradores es más que un proceso de entrega de información, aporta un diálogo abierto y una comunicación bidireccional (Coyle, 2018).



Compartir ideas y perspectivas

Los líderes pueden comunicar la visión estratégica y los objetivos, mientras que los colaboradores aportan su conocimiento y experiencia del día a día.

Comprender las necesidades y motivaciones

Los líderes pueden entender mejor las dificultades y obstáculos que enfrentan los colaboradores, mientras que estos últimos pueden comprender las razones detrás de las decisiones estratégicas (Logan, King, & Fischer-Wright, 2008).

La cultura no solo facilita la comunicación y el entendimiento, sino que también juega un papel crucial en la movilización de la acción. Cuando la cultura es fuerte y positiva, los colaboradores lo sienten y retribuyen (Lencioni, 2012):

• Motivados e inspirados

La visión compartida y el sentido de propósito que crea la cultura motivan a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos.

• Empoderados y responsables

La confianza y el respeto que fomenta la cultura empoderan a los colaboradores para tomar decisiones y actuar en forma autónoma.

• Comprometidos y leales

La cultura crea un sentimiento de pertenencia y comunidad que hace que los colaboradores se sientan orgullosos de formar parte de la organización.



ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Un aspecto importante para caracterizar la cultura organizacional es tener un esquema con los aspectos claves que pueden “definir, influenciar y dar forma a la cultura organizacional” (AIHR, 2024).

En Chile, la implementación de este tipo de esquemas no es homogénea. Las áreas que tienen incidencia en la cultura organizacional de las empresas han experimentado una evolución significativa en los últimos años, lo que ha resultado en una amplia diversidad de cargos, profesiones y roles, según el tipo de entidad.

Tal como describe Groysberg et al. (2018), tanto la estrategia y la cultura son herramientas importantes a disposición de los líderes para promover la efectividad organizacional. La cultura es un elemento omnipresente que siempre ha existido en las organizaciones y no es un aspecto inmanejable. De hecho, los líderes desempeñan un papel

crucial en la modelación de la cultura, mediante la promoción de valores específicos y presupuestos.

Este estudio, se centra en la manera específica en cómo los líderes de equipos de cultura buscan moldear la cultura organizacional. Para abordar esto, se recurrirá al modelo propuesto por Groysberg et al. (2018), explorando las maneras en que los líderes intentan transmitir una cultura organizacional particular.

Los ocho estilos de cultura identificados por estos autores ofrecen una visión integral de las diferentes maneras en las que se puede caracterizar la cultura organizacional. Esta tipología, se construye a partir de una matriz con dos dimensiones principales que forman los ejes: **interacciones entre las personas** (desde la independencia hasta la interdependencia) y **respuesta al cambio** (desde la estabilidad hasta la flexibilidad).

Interacciones entre las personas

- **Independencia:** enfoque que valora la autonomía de los colaboradores. Enfatiza el logro personal y la capacidad de trabajar sin depender de otros.
- **Interdependencia:** en este, las culturas se centran en la colaboración, la coordinación de equipos. Predomina la idea de logros mutuos.

Respuesta al cambio

- **Estabilidad:** en esta dimensión, predomina la consistencia y la eficiencia en procesos bien definidos. Se busca minimizar los riesgos.
- **Flexibilidad:** en el otro eje, se privilegia la adaptabilidad y la innovación.

Por otro lado, los autores (Groysberg et al., 2018) definen 8 arquetipos en los cuales se profundizará más adelante. Estos fueron formulados a partir de una revisión exhaustiva y experiencia en empresas.

- **Empatía:** enfatiza la confianza mutua entre los colaboradores, priorizando un ambiente de trabajo colaborativo.

- **Propósito:** caracterizado por el idealismo, donde los líderes se inspiran a través de ideales compartidos y la contribución a causas mayores.
- **Aprendizaje:** destaca la creatividad y la exploración, con líderes que promueven la innovación y el conocimiento.
- **Disfrute:** se centra en la diversión en el lugar de trabajo, promoviendo una cultura lúdica y espontánea.
- **Resultados:** orientado hacia el logro y la efectividad.
- **Autoridad:** dominado por la firmeza y decisión.
- **Seguridad:** prioriza la planificación, preparación y precaución.
- **Orden:** se enfoca en la estructura y en el cumplimiento de las normas.

Es importante destacar que ninguno de estos atributos es intrínsecamente positivo o negativo. Son simplemente arquetipos que ayudan a comprender mejor las dinámicas y gestiones dentro de los equipos de Personas. Cada atributo ofrece una perspectiva distinta sobre cómo puede desarrollarse una cultura. Por ejemplo, una cultura centrada en la seguridad puede ser ideal en entornos donde la gestión de riesgos es crucial, mientras que una cultura orientada al aprendizaje podría ser más beneficiosa en organizaciones que valoran la innovación y la creatividad.

La clave radica en reconocer que estos arquetipos no son mutuamente excluyentes ni rígidos. Las organizaciones tienen la capacidad de adaptarse, integrando diversos aspectos de estos estilos culturales, según su necesidad y el contexto en el que operan.

Este estudio tiene un doble propósito. Por un lado, enfatiza la importancia que los líderes de Personas están otorgando a dimensiones como la flexibilidad, la estabilidad, la independencia y la interdependencia. Estos aspectos reflejan cómo las organizaciones se posicionan frente al cambio y la colaboración.

Por otro lado, esta investigación busca entender cómo las empresas priorizan los arquetipos culturales definidos por los autores. Al analizar estas prioridades, este estudio pretende ofrecer una visión comprensiva de cómo la gestión de cultura organizacional está moldeando las culturas para responder a las demandas del entorno y las expectativas de sus colaboradores.



4. RESULTADOS DEL ESTUDIO

1. ¿CÓMO SE ESTRUCTURAN LOS EQUIPOS DE PERSONAS EN TÉRMINOS DE GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Las estructuras de los equipos de Personas varían significativamente entre las empresas analizadas. Generalmente, estos equipos tienen líneas de reporte directo a la gerencia general, lo que refleja su importancia estratégica dentro de la organización.

Algunas empresas poseen estructuras de Personas bien definidas y avanzadas, que no solo se enfocan en operaciones, sino también en el desarrollo organizacional integral. Por el contrario, otras organizaciones cuentan con equipos de Personas menos estructurados, cuyas funciones se limitan mayormente a tareas administrativas, lo que sugiere que la gestión de la cultura organizacional no es una prioridad central.

En promedio, los equipos de Personas en las organizaciones entrevistadas están compuestos por 42 empleados.



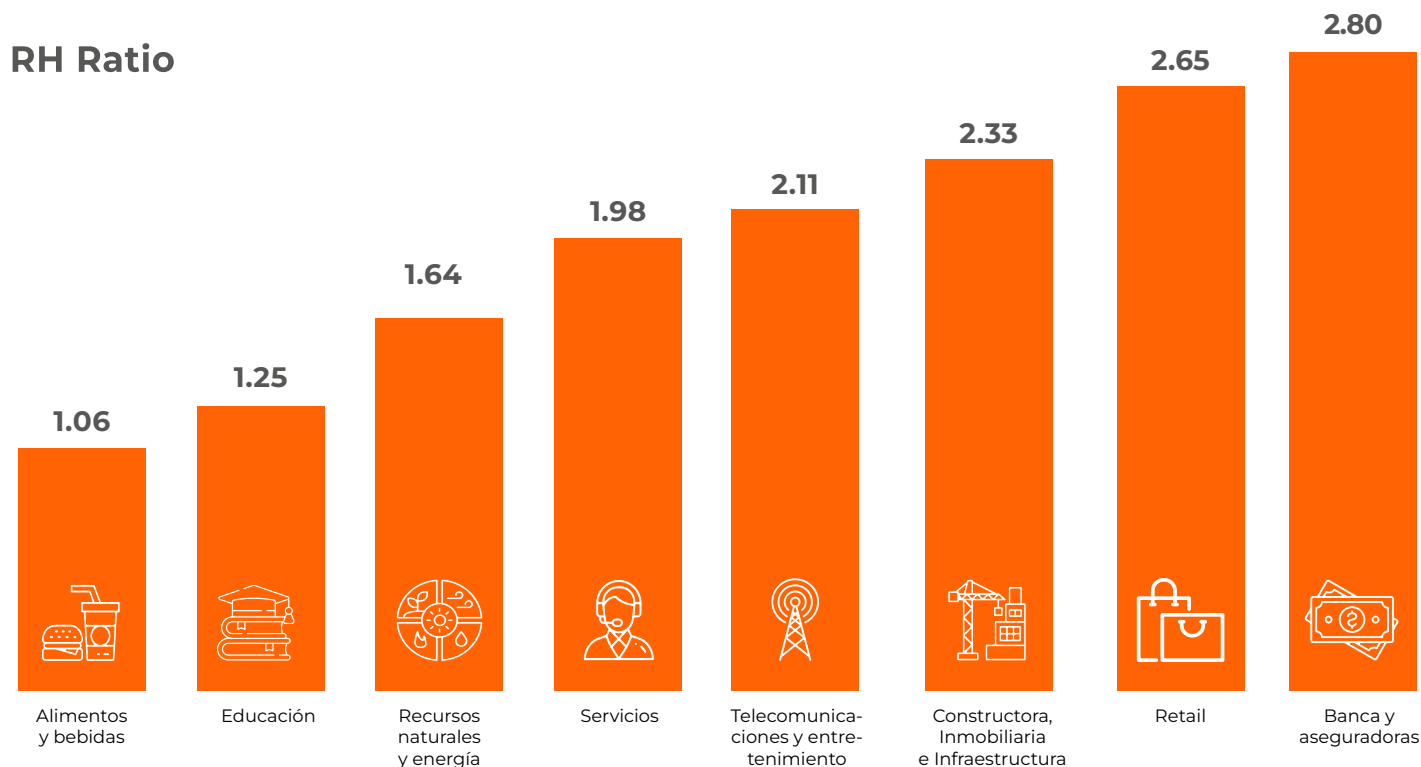
2,03
Colaboradores
es el ratio en los equipos de Personas.

Ratio de Personas

En promedio, las empresas mantienen un ratio de 2,03 colaboradores en sus equipos de Personas, lo que significa que **por cada 100 empleados, hay aproximadamente 2 trabajadores asignados al equipo de Personas.**



El gráfico muestra la proporción de empleados dedicados a la gestión de Personas en relación con el total de empleados (RHR). Tal como se visualiza, todos los rubros promedian datos altos, por encima de 1, indicando la importancia crucial que se le da a estos equipos. Sin embargo, se observan varias diferencias según el rubro.



La configuración de los roles dentro de un equipo de Personas en cualquier organización varía considerablemente, según su estrategia y enfoque. A pesar de esta variabilidad, existen ciertos roles claves que suelen estar asociados con la gestión de cultura organizacional.

- **HR business partner (HRBP):** actúa como enlace entre Personas y las unidades de negocio, asegurando que las estrategias del equipo estén alineadas con la estrategia empresarial. Son claves para implementar políticas que impacten directamente en la cultura de la empresa.
- **Desarrollo organizacional:** responsable del desarrollo y la implementación de programas orientados a mejorar los procesos y la estructura organizativa, lo que incluye la cultura corporativa. Trabaja en estrecha colaboración con líderes y equipos para fomentar una cultura de mejora continua y aprendizaje.
- **Diversidad, equidad e inclusión:** encargado de desarrollar e implementar estrategias para promover un ambiente de trabajo inclusivo y diverso.
- **Compensaciones y beneficios:** aunque su enfoque principal es remunerativo, este profesional influye en la cultura organizacional a través de la estructuración de paquetes de beneficios que reflejen los valores y la ética de la empresa.
- **Gestión del cambio:** especializado en gestionar y facilitar cambios dentro de la empresa. Ayuda a asegurar que las transiciones apoyen la evolución de la cultura organizacional de manera positiva.
- **Director o jefe de cultura:** aunque fue mencionado solo en algunos casos, este rol supervisa directamente la dirección y estrategia de la cultura organizacional, asegurando que esté alineada con los valores y objetivos de la entidad.

- **Talento y cultura:** encargado de desarrollar estrategias que fomenten un entorno de trabajo en el que el talento pueda estar alineado con los valores organizacionales.
- **Prevención de riesgos:** aunque su rol principal es garantizar la seguridad y la salud en el trabajo, también contribuye a la cultura organizacional, promoviendo un ambiente seguro y consciente.
- **Relaciones laborales:** responsable de manejar las relaciones entre la empresa y sus empleados,

incluyendo negociaciones con sindicatos, lo cual puede tener un impacto significativo en la cultura organizacional.

- **Generalista:** su rol abarca una amplia gama de tareas, desde la contratación y selección de personal hasta la formación y desarrollo de los empleados, pasando por la gestión del rendimiento, las relaciones laborales y la administración de beneficios.



2. ¿CÓMO SE CARACTERIZAN LAS CULTURAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN?

Tal como fue explicado anteriormente, en todos los participantes de este estudio se trabajó con el esquema de flexibilidad / estabilidad e independencia / interdependencia.

El cuestionario pregunta por lo que destaca cada organización, con 4 alternativas para modelar el gráfico.

1

“Las personas abrazan y buscan activamente los cambios, adaptándose rápidamente a las nuevas situaciones y entornos”.

2

“Las personas prefieren mantener las cosas como están, resisten los cambios y se sienten más cómodas con los métodos tradicionales”.

3

“Predomina la autonomía personal; cada quien gestiona sus propias tareas y responsabilidades”.

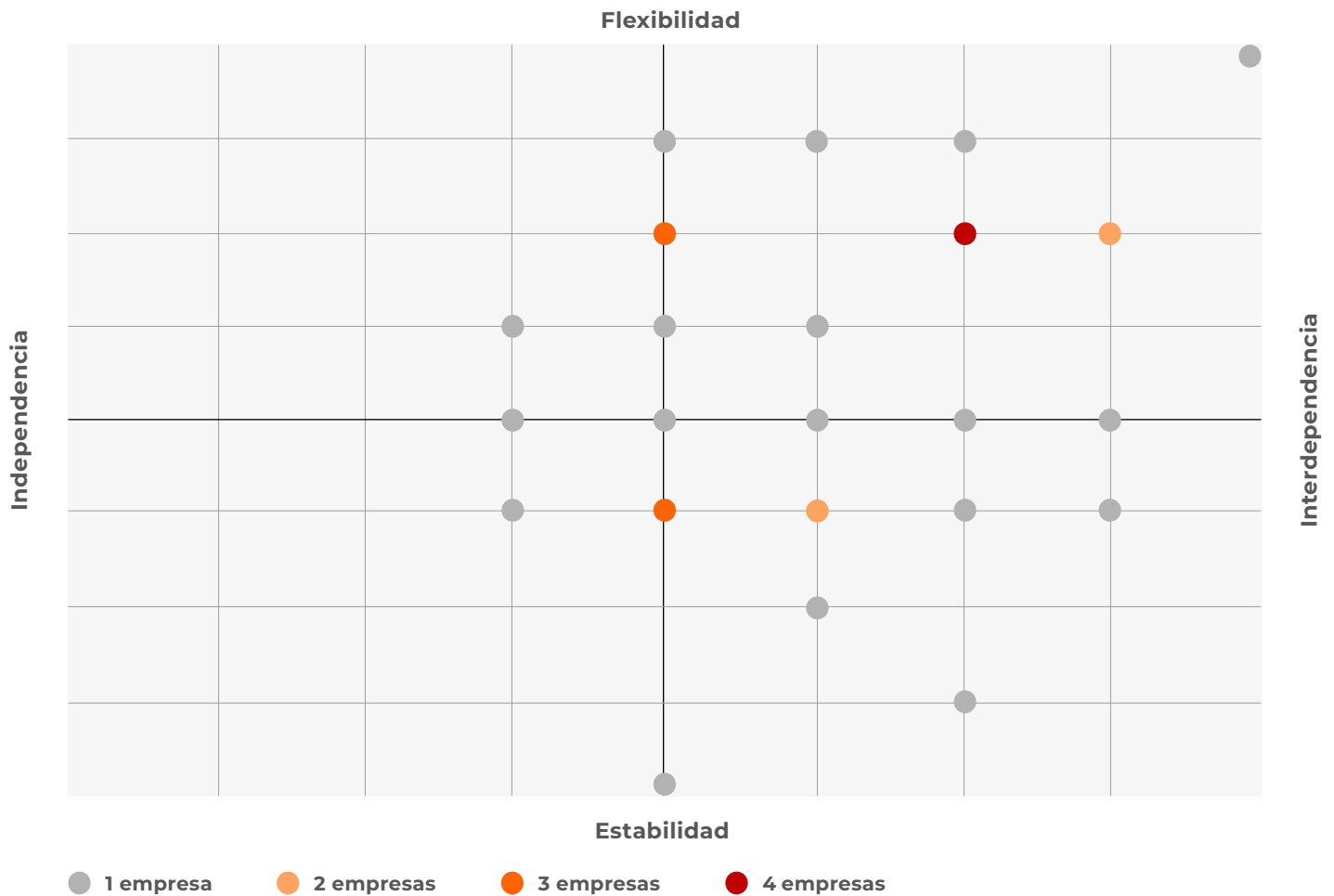
4

“Las tareas y proyectos requieren colaboración constante; el éxito se logra a través de la cooperación y el trabajo en equipo”.

Este esquema busca entender cómo está evolucionando la cultura organizacional y puede ayudar a orientar los esfuerzos de la gestión, según los objetivos estratégicos que se tengan. Cabe destacar que este estudio solo explora las perspectivas de los líderes de Personas, por lo que los resultados pueden tener, en alguna medida, sesgo de deseabilidad.



Gráfico 1: ¿Cómo se caracterizan las culturas desde la gestión?



*De una muestra total de 32 empresas, la mayoría contestó de manera diferente, sin embargo, tal como muestra el gráfico, algunos entrevistados respondieron de la misma manera.

Tendencia hacia la flexibilidad e interdependencia

Como podemos observar en el gráfico 1, en las empresas entrevistadas hay una tendencia creciente en la gestión de orientarse hacia la flexibilidad e interdependencia.

De hecho, la mitad de las empresas entrevistadas se ubican sobre el puntaje 1, en una escala del -8 al 8, en términos de interacción al cambio. Es decir, son compañías orientadas hacia la flexibilidad.

Las culturas que se identifican más flexibles son aquellas que están más abiertas a los cambios (adaptabilidad) y están más dispuestas a innovar.

Asimismo, observamos una clara tendencia hacia la interdependencia. Tal como definen los autores de este modelo, estas culturas se destacan por centrarse en la colaboración y en la coordinación de equipos. De esta manera, la idea que predomina en

ellos es la de cumplir con logros mutuos, colectivos y no personales.

En el eje x (interacción entre personas), también más del 50% de los entrevistados se ubica sobre el puntaje 1, es decir con un nivel alto de interdependencia.

Por otro lado, el gráfico 2 (pág. 17) muestra los resultados del modelo en la muestra, clasificados según el rubro al que pertenecen las organizaciones. Todos los rubros promedian resultados hacia la derecha, lo que indica que estas organizaciones tienden hacia la interdependencia. Sin embargo, los sectores de educación, recursos naturales y energía, y construcción, inmobiliaria e Infraestructura se encuentran en la parte inferior del gráfico, lo que sugiere que, en promedio, se inclinan más hacia la estabilidad. En contraste, las industrias de alimentación y bebidas, telecomunicaciones y entretenimiento, retail, servicios, y banca y aseguradoras se sitúan en la parte superior, lo que indica que, en promedio, se orientan más hacia la flexibilidad.

Educación

Este sector es el que muestra un promedio más cercano hacia la estabilidad. En general, las empresas ligadas a la educación suelen resaltar la importancia de la tradición en sus organizaciones, lo que puede dificultar la implementación de estructuras más abiertas al cambio y la innovación.

Principales desafíos:

Agilidad e innovación

Las instituciones educativas enfrentan el desafío de incorporar la agilidad y la innovación en sus procesos. La necesidad de mantener la eficiencia operativa mientras se adaptan a nuevas metodologías es indispensable. Un líder de Personas expresó esta necesidad claramente:

“Trabajar la agilidad y poner el foco en hacer una empresa más eficiente”.
(Líder de Personas)

Banca y aseguradoras

El sector de banca y aseguradoras se distingue por tener el puntaje promedio más cercano a la interdependencia y la flexibilidad. Las empresas de este sector reconocen la importancia de la colaboración y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las demandas de los clientes. Esta orientación refleja un enfoque en la agilidad y en la cohesión entre los equipos.

Principales desafíos:

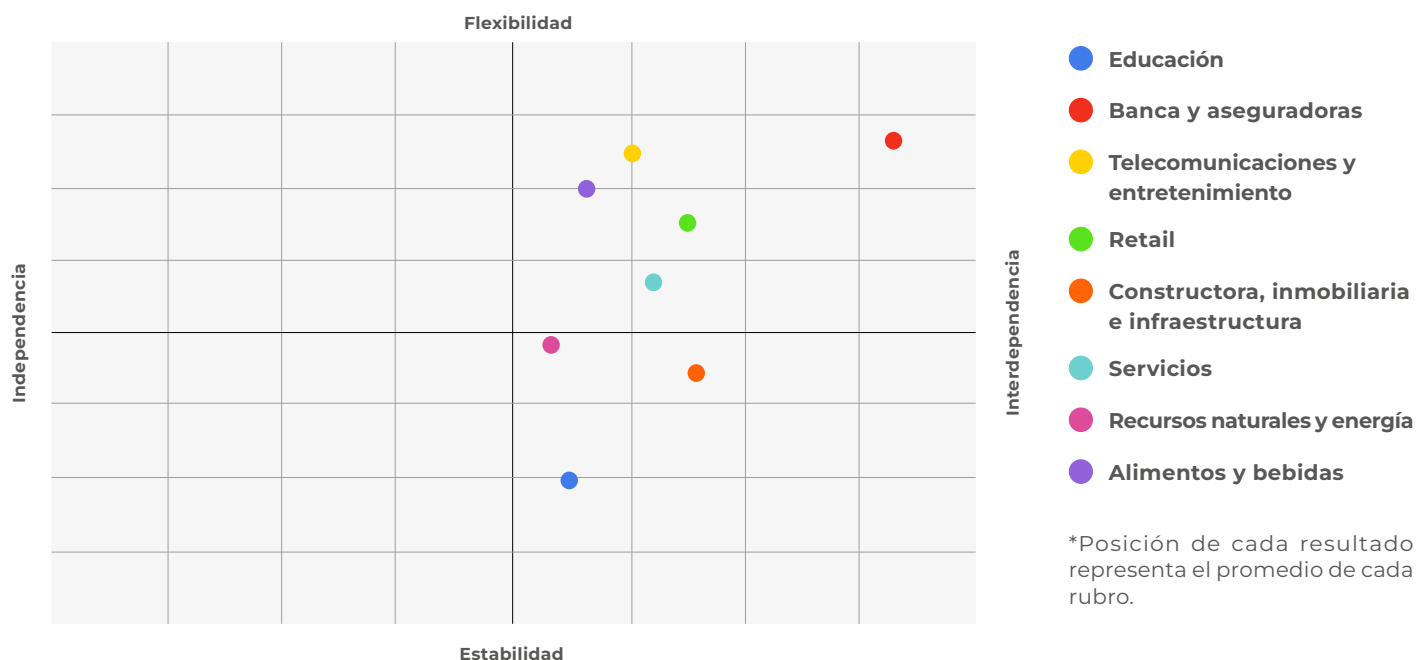
Incertidumbre y estabilidad

En un entorno competitivo y regulado, uno de los mayores desafíos es mantener la estabilidad. Esto requiere un equilibrio entre la flexibilidad para adaptarse al mercado y la implementación de estrategias que aseguren la confianza a largo plazo de todos los stakeholders.

“Trabajar en este entorno competitivo trae el desafío de mantener la estabilidad”.
(Líder de Personas)

Gráfico 2: ¿Cómo se visualizan las culturas?

Promedios de resultados según rubro





Desafíos para diferentes estilos de gestión

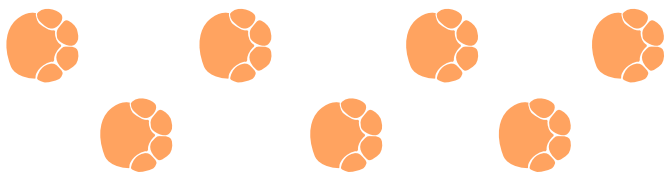
En el gráfico 3 (pág 20), podemos observar algunos ejemplos de este estudio que nos ayudan a comprender mejor el modelo. Para ello, se escogieron casos que declararon resultados más radicales en relación al resto de la muestra. Estos casos ilustran que todo tipo de cultura tiene desafíos ligados a temas diferentes, en función de la gestión estratégica que están intentando plasmar.

Caso 1: Hacia la independencia y flexibilidad

Tal como señala la cita, estas culturas destacan por tener desafíos relacionados al trabajo en silos, donde se presentan problemas de coordinación entre los miembros de los equipos. Como ilustra la cita de uno de los líderes entrevistados, esta dinámica cultural se caracteriza por la diversidad de perspectivas, lo que puede dificultar una comunicación fluida en la empresa.

“Es una cultura mezclada, hay muchas visiones. El mayor desafío es que hablemos todos el mismo idioma”. (Líder de Personas)

Estos casos pueden estar influidos por circunstancias específicas, como procesos de reestructuración, que intensifican la necesidad de fomentar la cohesión y el trabajo colaborativo. En tales momentos, es muy importante que los intereses individuales no prevalezcan sobre objetivos organizacionales.



Caso 2: Hacia la interdependencia y flexibilidad

Las culturas de las organizaciones, muchas veces, representan el ideal hacia el cual la mayoría de las empresas de este estudio aspiran, un enfoque en la flexibilidad y en la interdependencia. Estas características pueden ser beneficiosas para fortalecer el sentido de pertenencia entre los colaboradores, ya que un ambiente laboral que ofrece esto suele ser más atractivo y motivador en el contexto de hoy. Como menciona un líder, este horizonte representa un objetivo para su organización, donde los colaboradores trabajan en sintonía.

“Somos una cultura que está viviendo una transición. Es una cultura que te obliga a ser ágiles e innovar, y a colaborar constantemente con nuestros equipos”. (Líder de Personas)

No obstante, existen desafíos ligados a estos enfoques. Una obsesión en la flexibilidad puede reducir la eficiencia en temas prácticos y en el trabajo del día a día. Por otro lado, un enfoque demasiado alto en la interdependencia puede ralentizar la toma de decisiones y la agilidad en una organización.

Caso 3: Hacia la independencia y estabilidad

Las culturas promovidas en una organización que son de este tipo pueden generar resultados importantes, ya que se enfocan en alcanzar metas con eficiencia ante posibles desafíos. Sin embargo, los desafíos relacionados a estas culturas pueden asociarse a temas de clima laboral.

Como menciona el líder de esta organización, existe una orientación hacia el logro, y una preocupación excesiva por alcanzar objetivos puede generar un ambiente psicológicamente inseguro, como lo sugiere el estudio de Groysberg et al. (2018).

“Hay una orientación altísima a los resultados. Hay una motivación por cumplir”. (Líder de Personas)

Además, reducir la colaboración en proyectos puede generar problemas de comunicación, lo que puede favorecer resultados en el corto plazo, pero tener consecuencias negativas en el futuro si no están alineados con los objetivos organizacionales.

De hecho, tal como describe el líder de esta entidad, el mayor desafío de la cultura de su organización está en “alinearse a la organización bajo un solo paraguas transversal”. (Líder de Personas)

Caso 4: Hacia la interdependencia y estabilidad

Por último, están las culturas que se orientan más en brindar estabilidad y formar organizaciones que se centren en la colaboración mutua.

“Se vive una cultura tradicional, pero con un fuerte compromiso en entregar formación integral, de manera multidisciplinaria”. (Líder de Personas)

Este enfoque destaca por su capacidad para fomentar la colaboración mutua entre los trabajadores, lo que contribuye a crear sentido de pertenencia. Sus desafíos apuntan a la burocracia que puede surgir de una colaboración frecuente y retrasar procesos.

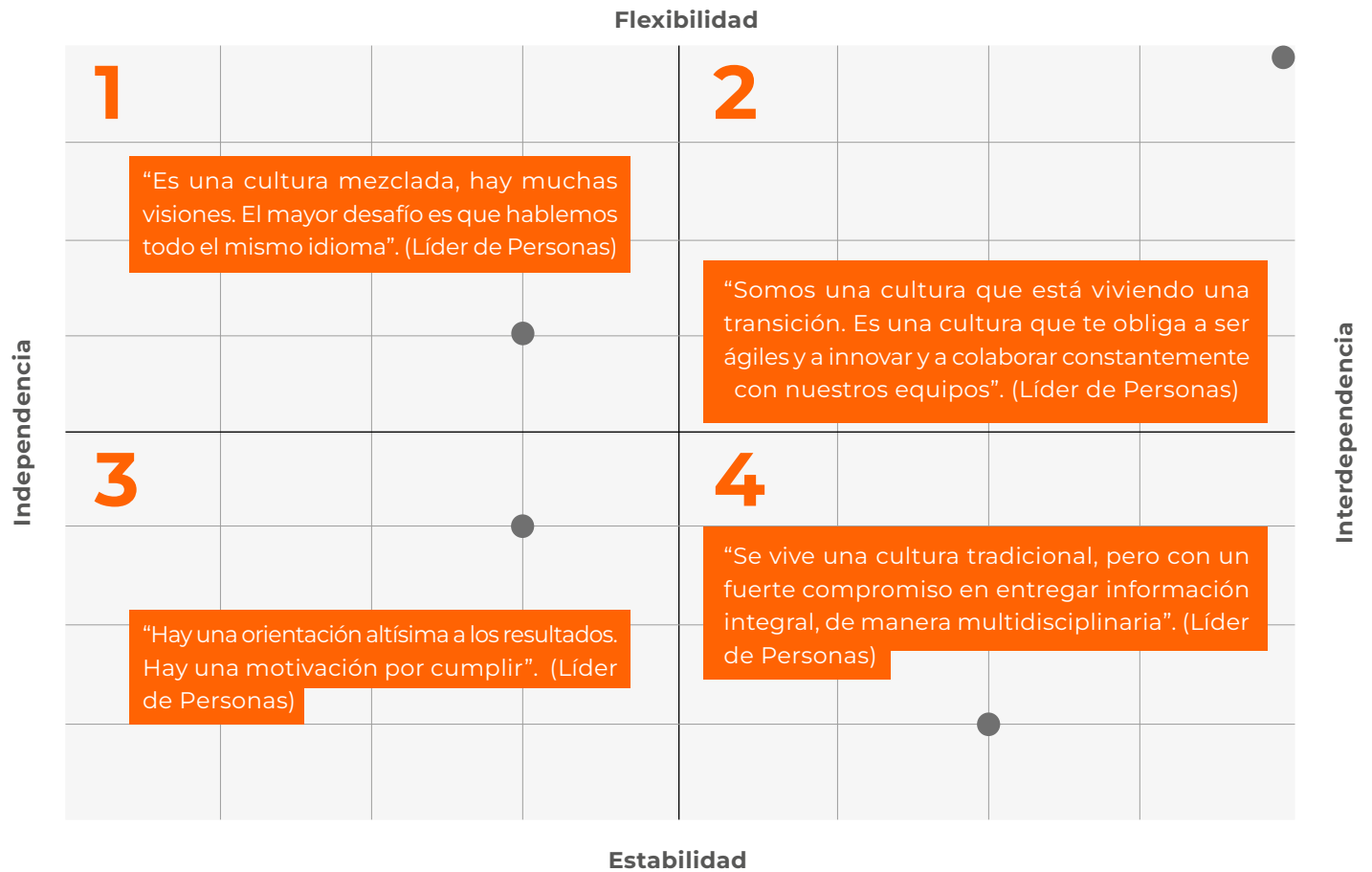
“Necesitamos tener una estructura más ágil, para que la organización funcione de manera más expedita”. (Líder de Personas)

Por otro lado, un enfoque tradicional puede resultar menos atractivo para talentos de las generaciones centennials y millennials, y lograr una mayor diversidad, ya que los más jóvenes valoran la innovación y la flexibilidad en el lugar de trabajo.



Gráfico 3: ¿Cómo se caracterizan las culturas desde la gestión?

Puntos extremos en interacción al cambio



● Empresas ubicadas en los puntos más extremos

Atributos culturales autopercebidos

Se consultó de manera general cuáles eran los atributos culturales que los líderes destacaban más de sus organizaciones. Los hallazgos revelan que las organizaciones se siguen describiendo como culturas tradicionales, pero en un estado de transición hacia modelos más modernos, innovadores y ágiles.

Culturas tradicionales

Las culturas tradicionales se definen como estructuras jerárquicas y verticales, donde la toma de decisiones es centralizada y tienden a existir liderazgos autoritarios. En general, se adoptan decisiones en niveles altos y existe un flujo de información asimétrico, limitando la participación de los colaboradores en el proceso.

Otro atributo que se destaca en este tipo de empresa es la familiaridad que intentan plasmar en sus relaciones. En general, las interacciones son valoradas y prevalece un ambiente de colaboración y cercanía. Sin embargo, este tipo de cercanía puede

requerir mayor profesionalización y estandarización de procesos.

A pesar de estos aspectos, muchas organizaciones reconocen que están en un proceso de transición, donde están esforzándose por generar un ambiente más moderno y horizontal.

De hecho, el 46,9% de las empresas entrevistadas indicaron estar en un proceso de transición, donde consideran la flexibilidad, el cambio y la agilidad como pilares esenciales para moldear su cultura organizacional.

Culturas cercanas

En contraste con las culturas percibidas como tradicionales, algunos participantes describieron las suyas de manera más positiva, destacando valores que están arraigados en sus organizaciones. Estas culturas, se caracterizan por su enfoque en la innovación, la cercanía y la adaptabilidad, resaltando que tienen un ambiente dinámico y más horizontal de trabajo.



53%

de las organizaciones se declaró como empresas que no son tradicionales.

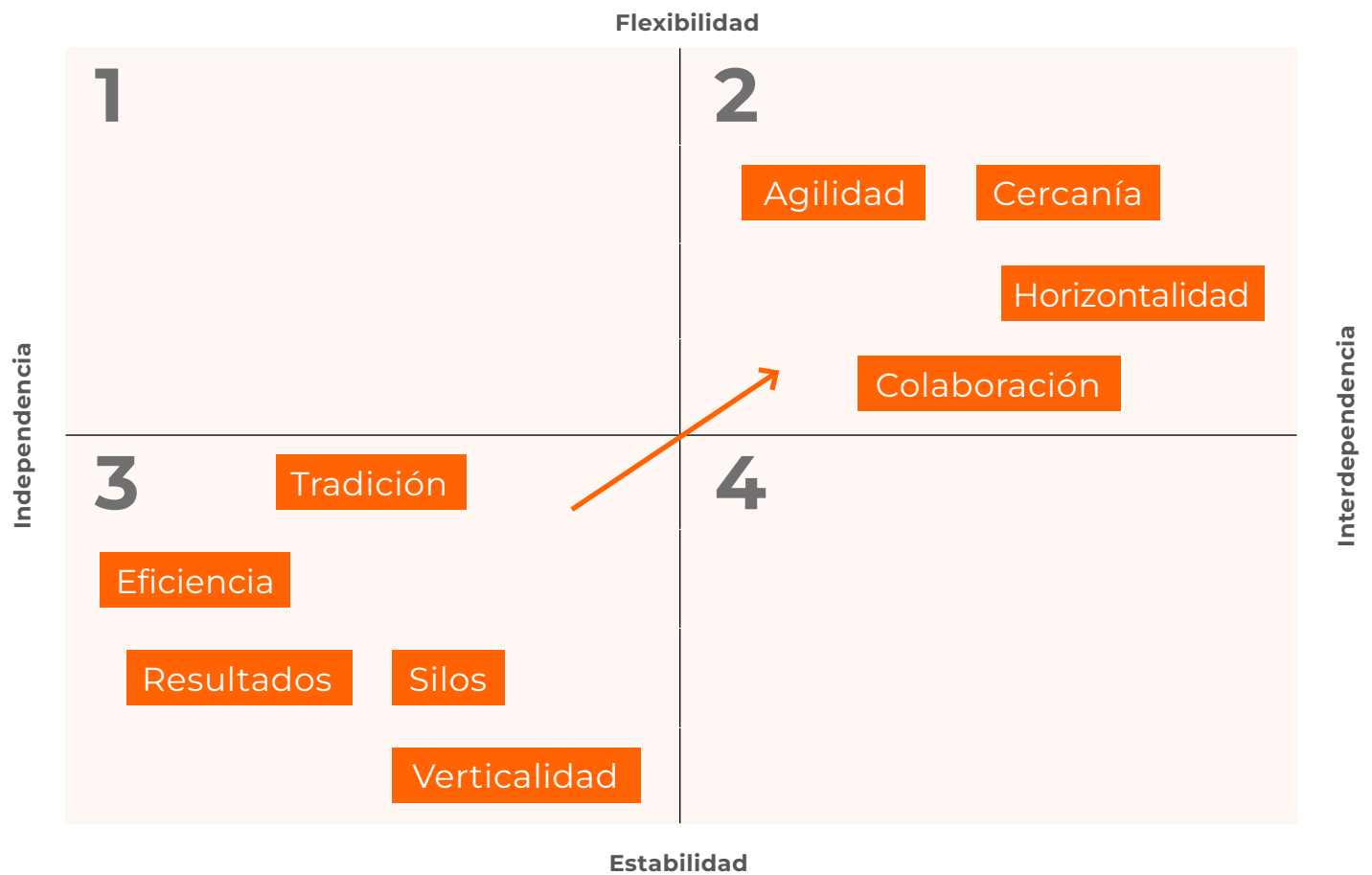
En cuanto a la cultura que los líderes quieren promover en sus organizaciones, en casi la mitad de los entrevistados (14), la cultura deseada está alineada con su cultura actual, y sus objetivos están más en fortalecer sus atributos actuales.

A partir de esta realidad, podemos inferir que las organizaciones que participaron en esta investigación están en proceso de transición hacia el cuadrante 2, como se puede visualizar en el dibujo 1 (pág 22). Este último, nos ofrece una visión cualitativa de cómo han evolucionado los atributos que las organizaciones están intentando destacar.

Resulta llamativo observar que si bien en el cuestionario, las empresas se posicionan más hacia la flexibilidad y la interdependencia, al profundizar en las conversaciones se percibe una tendencia más atrasada en aquella transición. Esto, se debe -según compartieron los entrevistados- al tiempo que toman los procesos comportamentales para adaptarse e instalar la cultura deseada.



Dibujo 1: Ejemplo transición de culturas según estrategias



Horizonte común de empresa moderna: ¿la única posibilidad?

El consenso que hemos podido observar en este levantamiento está en que los equipos de gestión de cultura organizacional tienen una visión compartida de querer formar empresas modernas.

Asimismo, es esencial reconocer que las culturas de las organizaciones son diversas y pueden tener caminos diferentes para aportar en los logros de la estrategia de negocio y el éxito de la empresa. Cada tipo de cultura puede presentar sus propios retos.

“La agilidad permite una integración entre todos los niveles de la organización, empujando la transformación cultural con el apoyo de los líderes para crear una estructura más adaptable”. (Líder de Personas)

“Tener una filosofía de puertas abiertas, sin depender de liderazgos verticales”. (Líder de Personas)

“Hoy, los mayores desafíos de las organizaciones se asocian a la resistencia al cambio. Una vez que logras trabajar ese tipo de liderazgos puedes evolucionar y generar culturas más flexibles”. (Líder de Personas)

3. ¿CÓMO SE DIFERENCIA LO QUE PROMUEVE LA GESTIÓN DE LO QUE PERCIBE EN SUS ORGANIZACIONES?

Los estilos de gestión presentan tanto ventajas como desventajas. En esta investigación, se aplicó el cuestionario de Groysberg et al. (2018) para analizar las prioridades de la gestión en relación con los tipos de cultura previamente identificados.

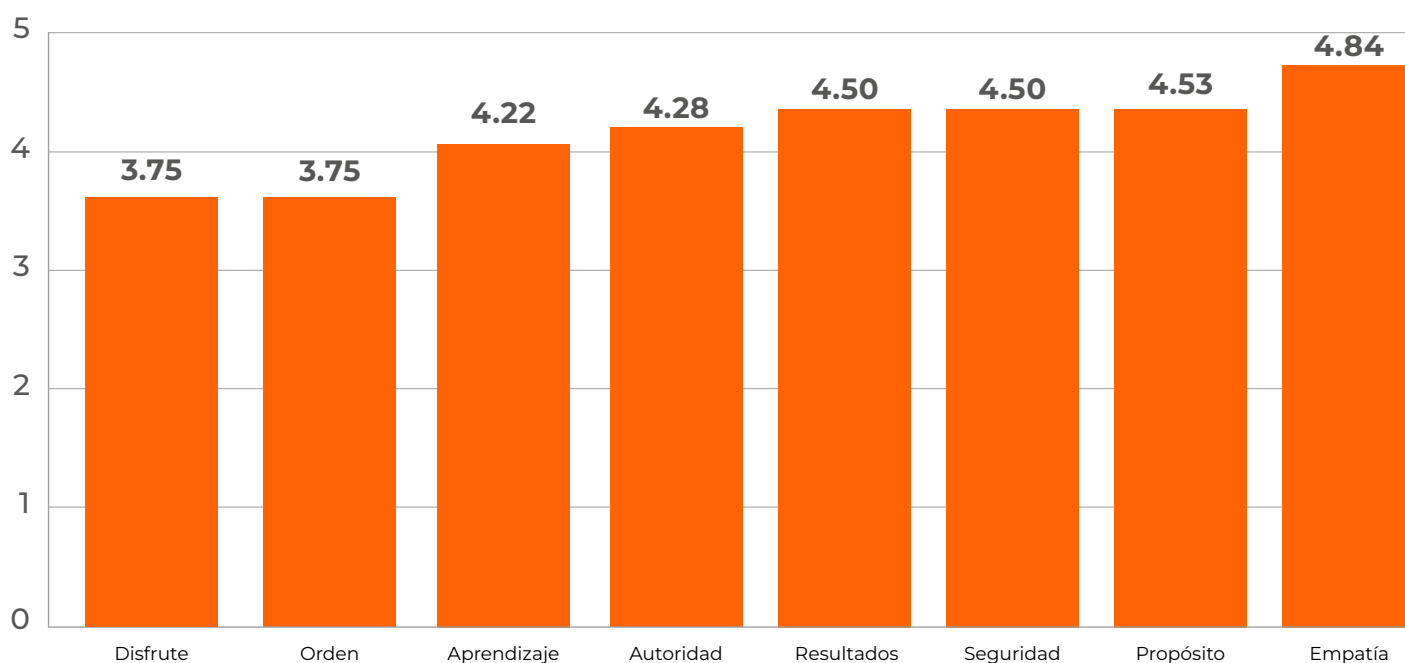
Lo que la gestión quiere promover

A los participantes de este estudio, se les preguntó en qué medida deseaban promover los estilos culturales descritos.

El gráfico 4 nos muestra los promedios de sus respuestas y observamos que las puntuaciones más altas son la empatía (4,84), el propósito (4,53), los resultados (4,50) y la seguridad (4,50). En contraste, las puntuaciones más bajas son el orden (3,75) y el disfrute (3,75).

Gráfico 4: ¿Qué estilo cultural quiere promover la gestión?

Promedios de respuestas en escala Likert del 1 al 5.



La relevancia de la empatía

El arquetipo cultural de la empatía, identificada como el que se quiere promover en mayor medida, está estrechamente relacionado con una cultura de trabajo en equipo, confianza y respeto. Sin embargo, llama la atención que los objetivos y acciones para gestionar la cultura de las empresas no siempre van en directa relación a este estilo cultural. Está la conciencia de que es prioritario y

deseable, porque contribuye a un mayor grado de compromiso, confianza y sentido de pertenencia.

Al considerar el esquema anterior, se entiende por qué las organizaciones se posicionan en esa dirección, ya que refleja la tendencia previamente mencionada de promover culturas más interdependientes.

Menor énfasis en el orden

A pesar de que siga teniendo una puntuación alta (3,75), el orden es un estilo de cultura que está siendo menos priorizado por los líderes participantes en este estudio.

Esto puede explicarse por la tendencia descrita anteriormente. En las conversaciones, se observó que la mayoría de las empresas consideran la gestión cultural como un ámbito en el que deben priorizarse los aspectos más blandos, relegando el orden a un segundo plano.

Sin embargo, es importante entender que aunque enfocarse excesivamente en el orden puede generar problemas, como la reducción de creatividad y la agilidad en las organizaciones, también puede aportar beneficios significativos. Estos incluyen la mejora de la eficiencia operativa y una mayor estabilidad, aspectos que son indispensables para el funcionamiento de empresas donde la mayor cantidad de sus colaboradores está centrada en la operación.

Lo que la gestión siente en su organización

A los participantes, se les preguntó en qué medida sentían que la empresa estaba viviendo los estilos descritos. El gráfico 5 nos muestra los promedios de sus respuestas y observamos que las puntuaciones más altas son la autoridad (4,28) y el aprendizaje (4,19). En contraste, los con puntuaciones más bajas son el disfrute (3,34) y la seguridad (3,53).

Organizaciones con autoridad

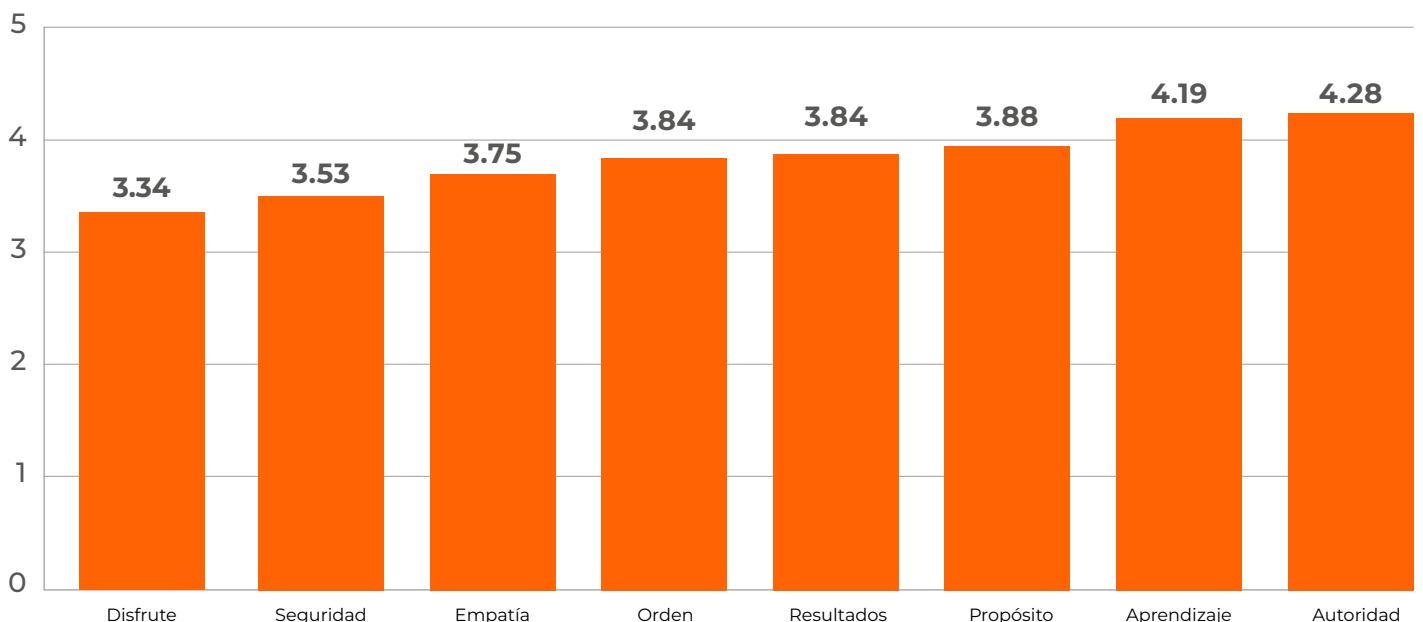
Los resultados de la primera parte de esta investigación revelaron que muchas organizaciones se perciben como tradicionales (47%) y que están en transición hacia una mayor flexibilidad.

En función de estos resultados, tiene sentido que la autoridad sea el estilo con puntuaciones más altas.

Esta, se relaciona con la creación de un entorno desafiante y competitivo, así como con la capacidad de tomar decisiones rápidas ante amenazas o crisis. Sin embargo, este enfoque también presenta el desafío de conducir a un ambiente que puede ser psicológicamente inseguro y menos empático.

Gráfico 5: ¿Qué estilos culturales percibe la gestión en su organización?

*Promedios de respuestas en escala Likert del 1 al 5.



Modelo de gestión: diferencias entre lo que quieren promover y lo que perciben

También se preguntó sobre qué tanto buscan promover cada arquetipo cultural y qué tanto sienten que se vive en la organización. Para cada uno de estos, se calculó la diferencia entre lo que se quiere promover y lo que se percibe en cada organización.

El gráfico 6 muestra las diferencias entre los promedios de los estilos que se quieren promover y lo que perciben en sus organizaciones.

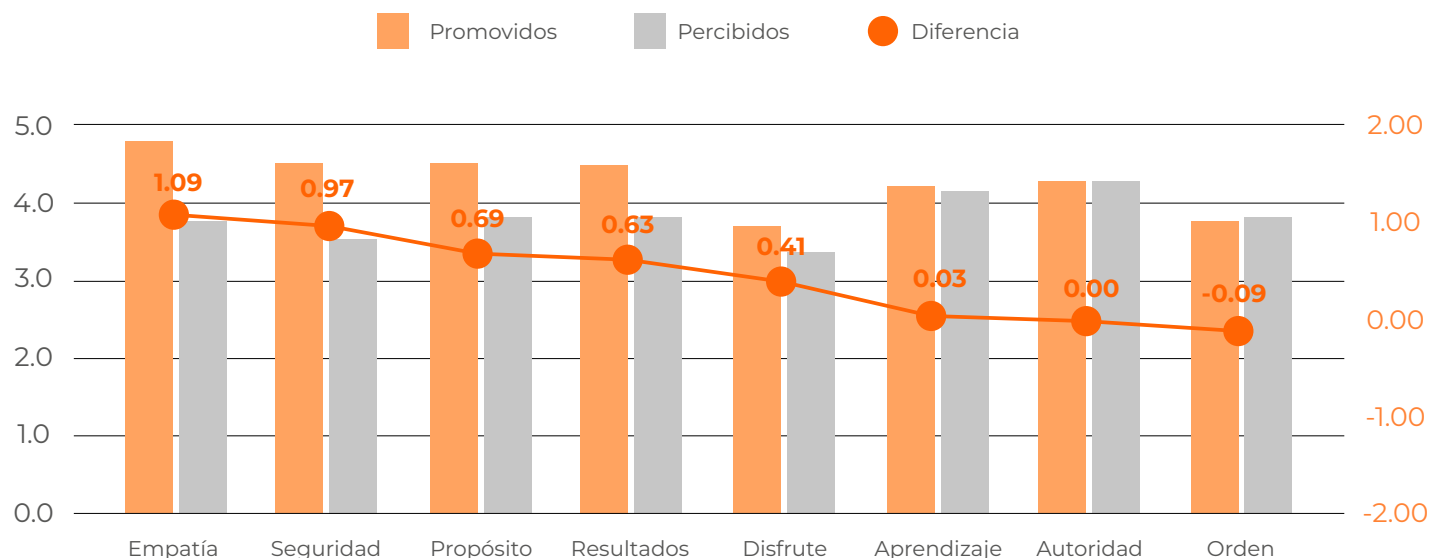
La empatía en términos de promoción tuvo un puntaje promedio de 4,84, mientras que la percepción de su presencia en las organizaciones fue de 3,75, mostrando una diferencia de 1,09 puntos. **Esta brecha refleja que los equipos de Personas desean fomentar la empatía aún más de lo que actualmente están experimentando en sus empresas, lo que muestra un desafío y aspiración común.**

Este énfasis está alineado con el objetivo de las organizaciones de ser más cohesivas, comprensivas y cercanas, fortaleciendo la interdependencia entre los colaboradores. Promover la empatía es crucial para mejorar el sentido de pertenencia, la colaboración y el involucramiento de los trabajadores con los objetivos de la empresa.

La segunda diferencia más alta la obtuvo la seguridad con un puntaje promedio de 4,50 de promoción y 3,53 en percepción, lo que indica una diferencia de 0,97 puntos. Esta brecha sugiere que la seguridad es vista como un área prioritaria para mejorar en la gestión de las organizaciones, ya que contribuye a mejorar la estabilidad, la prevención y la gestión de riesgos. **Estos resultados se alinean con el alto nivel de involucramiento declarado por los entrevistados de la gestión cultural en la prevención de riesgos y el manejo de crisis.**

Gráfico 6: Gestión promedio de estilos culturales ordenados por diferencia

*Los resultados de la prueba t de Student para muestras pareadas indican que las diferencias entre los estilos promovidos y los percibidos en las organizaciones son estadísticamente significativas. Los valores p obtenidos para cada estilo analizado son extremadamente bajos, todos menores a 0.05, lo que confirma la significancia de las discrepancias observadas.



Propuesta de modelo de gestión de tipos culturales

El siguiente modelo se desarrolló para clasificar los ocho tipos culturales en tres categorías: Boost (impulsar), Cruise (fijar crucero/mantener) y Brake (frenar). El objetivo de este es proporcionar una visión clara de cómo las empresas están gestionando estos tipos culturales y dónde se encuentran las mayores discrepancias.

Para evaluar las diferencias entre los estilos promovidos y percibidos en las empresas, se calculó la media y la desviación estándar de todas las diferencias combinadas para cada estilo en las empresas participantes. Este análisis descriptivo nos permite establecer límites que definen las categorías de Boost, Cruise y Brake.

Cálculo de la Media y la Desviación Estándar

Media de las Diferencias (μ): la media se calculó sumando todas las diferencias individuales y dividiendo el total entre el número de diferencias. Esto nos da una medida del punto central de las diferencias observadas (0.45).

Desviación Estándar (σ): La desviación estándar se calculó para entender la dispersión de las diferencias respecto a la media. Esta medida indica cuánto se desvían las diferencias individuales de la media en promedio (1.20).

Definición de Límites de cada categoría

Para justificar la categorización de Boost, Cruise y Brake, utilizamos los principios de una distribución normal. En una distribución normal, los datos se distribuyen simétricamente alrededor de la media, y la desviación estándar nos indica cuánto varían los datos respecto a esa media. Al establecer los límites de esta manera, aseguramos una clasificación estadísticamente sólida basada en la variabilidad observada en las diferencias. Los límites para clasificar las diferencias en Boost, Cruise y Brake se establecieron utilizando la media y la desviación estándar calculadas:

Boost (Límite Superior):

Diferencias mayores o iguales a la media más una desviación estándar.

$\text{Boost} \geq \mu + \sigma$ es decir, superiores o iguales a 1.65

Cruise (Rango de Cruise):

Diferencias entre la media menos una desviación estándar y la media más una desviación estándar.

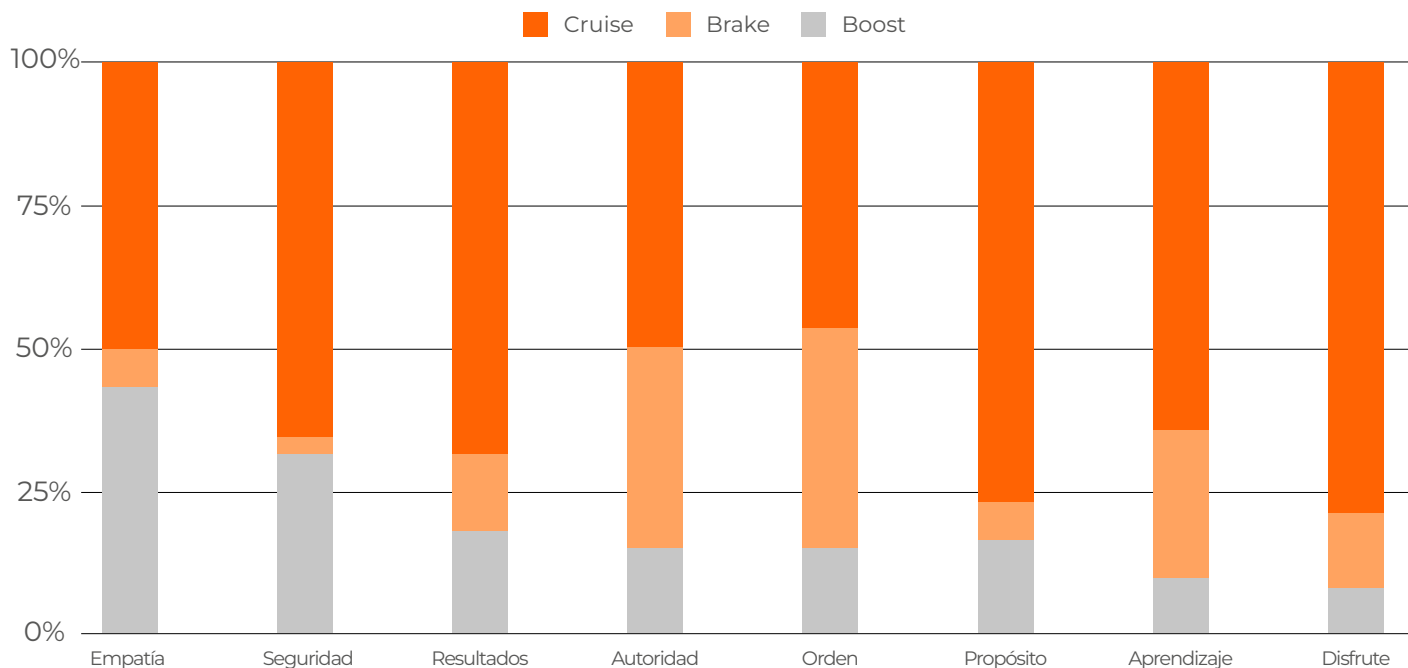
$\mu - \sigma \leq \text{Cruise} \leq \mu + \sigma$ es decir, entre -0.74 y 1.65

Brake (Límite Inferior):

Diferencias menores o iguales a la media menos una desviación estándar.

$\text{Brake} \leq \mu - \sigma$ es decir, menores o iguales a -0.74

Gráfico 7: Modelo de gestión cultural



El gráfico 7 revela la distribución de las categorías (Boost, Cruise y Brake) para los diferentes arquetipos culturales en las 32 empresas analizadas.

Tendencias de promoción

Los estilos que más necesitan ser promovidos según los líderes de Personas son la empatía y la seguridad (en un 45% y 32% de las empresas se encuentran en Boost, respectivamente).

Menos prioridad

Algunos arquetipos, como la autoridad y el orden, tienen mayor cantidad de empresas en Brake, lo que refleja que se están sintiendo más de lo que se quieren promover.

Equilibrio

En gran medida, la mayoría de las empresas tiene como principal categoría Cruise, lo que refleja que están bastante en línea entre lo que quieren promover y lo que sienten en sus organizaciones.

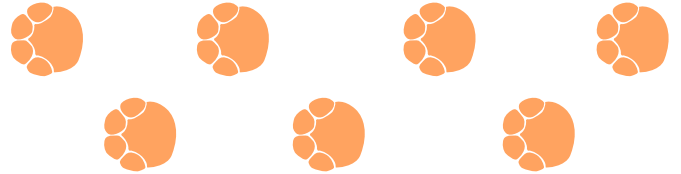
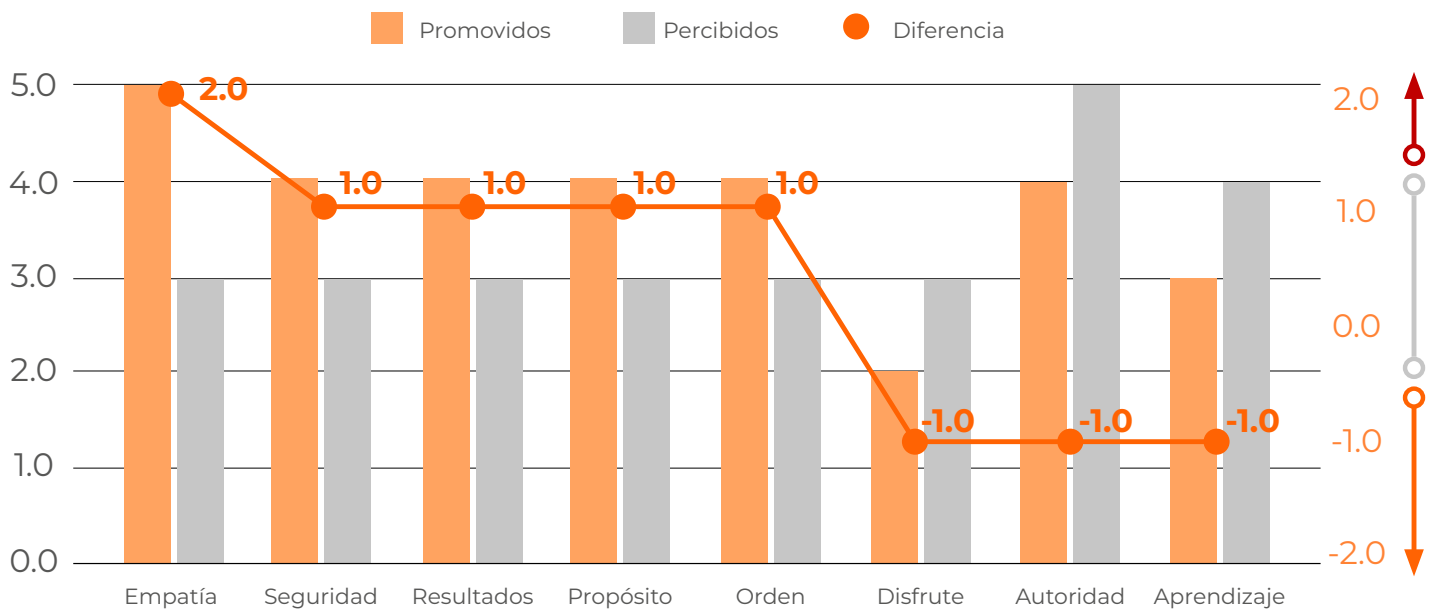


Gráfico 8: Ejemplo de modelo de gestión cultural



Boost: Corresponde a los estilos que la gestión de la organización hoy tiene como objetivo potenciar en su cultura. (Dif 2 o +).

Cruise: Corresponde a los estilos con los que la gestión de la organización se siente cómoda actualmente. (Dif 0 - 1)

Brake: Corresponde a los estilos que la gestión de la organización considera que tienen un peso mayor al deseado. (Dif <0)

Este ejemplo, ilustrado en el gráfico 8, muestra cómo se aplica el modelo de gestión cultural desarrollado en este estudio. En este gráfico, se comparan los estilos que los líderes de Personas desean promover (barras naranjas) con los estilos percibidos como existentes en la organización (barras grises). La línea naranja representa la diferencia entre estos estilos, lo que nos permite visualizar de manera clara dónde existen mayores discrepancias.

En este ejemplo se observa lo siguiente:

Boost

La "Empatía" tiene diferencias de 2.0 puntos, ubicándose en la categoría de Boost. Esto indica que la empatía es una prioridad en la gestión de cultura de esta empresa.

Cruise

Arquetipos como "Seguridad", "Propósito", "Resultados", y "Orden" tienen una diferencia de 1.0, mostrando que la gestión de la cultura se siente cómoda con estos estilos en su estado actual y no busca cambiarlos drásticamente.

Brake

"Disfrute", "Autoridad" y "Aprendizaje" tienen diferencias negativas (-1.0), indicando que lo percibido en la organización es mayor que lo que se desea promover. Estos estilos representan áreas donde la gestión considera que el enfoque actual es mayor al deseado y podrían estar restando importancia.

Limitaciones del modelo en el estudio

Si bien este modelo puede resultar útil para cuantificar el impacto de las gestiones en cultura, tiene la limitación de que este levantamiento se basa solo en la percepción de un líder de Personas dentro de cada empresa, por lo que es un modelo principalmente teórico. Para una aplicación más exhaustiva y precisa del modelo, sería necesario realizar un levantamiento interno más amplio, involucrando a trabajadores de diferentes niveles y áreas.



4. ¿CÓMO SE ESTRUCTURAN LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN CULTURAL?

Objetivos

Para varios de los participantes, los objetivos de la gestión cultural siguen siendo difusos y carecen de una estructura clara. Establecer metas que funcionen como indicadores claves para el rendimiento y los resultados de la compañía es uno de los grandes desafíos que enfrentan los gerentes de Personas. La gestión cultural se entrecruza con diversas variables, lo que la convierte en un proceso multifactorial y complejo.

“Es uno de los principales desafíos mostrar a la alta dirección, relevar la importancia que tiene la cultura organizacional en el éxito y sostenibilidad de una empresa”.
(Líder de Personas)

Los equipos entrevistados han delineado una variedad de objetivos estratégicos para este año. **Estos, se centran principalmente en áreas como la retención de talento, la integración cultural, la mejora del compromiso y satisfacción de los trabajadores, la marca empleadora, diversidad e inclusión y el trabajo con los líderes de la organización.**

El gráfico 9 (pág 31) ilustra la distribución de los objetivos estratégicos más comunes para el año 2024 entre las empresas participantes en este estudio.

Marca empleadora

Los objetivos asociados con trabajar la marca empleadora de una empresa se refieren a las metas y directrices que una organización establece para posicionarse como un empleador atractivo y deseable para los empleados actuales y potenciales. Estos objetivos son parte fundamental de la estrategia de cultura organizacional, y buscan alinear la percepción externa e interna de la empresa con su propuesta de valor como empleador.

“Uno de los objetivos que estamos trabajando se relaciona con proponer actividades que **fortalezcan nuestra marca** al interior de nuestra empresa”. (Líder de Personas)

“Estamos tratando de ser una empresa más atractiva por eso mi objetivo más relevante **tiene que ver con la marca empleadora. Qué exista un orgullo y en la medida que uno está más presente en las redes se va materializando**”. (Líder de Personas)

Retención y atracción de talento

Estos objetivos, se centran en crear estrategias y entornos laborales que retengan a los equipos y atraigan a nuevos talentos. Implica reducir la rotación del personal y ofrecer carreras de desarrollo atractivas para el crecimiento profesional de los colaboradores.

“Mantener la baja rotación de empleados y continuar con la expansión del personal, integrando efectivamente a nuevos empleados en la cultura de la empresa”.
(Líder de Personas)

“Hoy en día, nos falta integrar requerimientos que vayan de la mano con las necesidades de las generaciones más jóvenes”. (Líder de Personas)

Compromiso y satisfacción

Estos tienen relación con aumentar el nivel de compromiso y satisfacción de los empleados mediante la creación de un entorno de trabajo positivo y motivador. Esto puede incluir iniciativas para mejorar la comunicación interna, el reconocimiento y la valoración de los trabajadores, y la promoción de un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

“Nuestro principal objetivo es mejorar el engagement de los empleados a través de encuestas y una estrategia consistente”.
(Líder de Personas)

“Tiene relación con entregar una experiencia completa al trabajador. Que se sienta bien con sus beneficios, con los pagos, entre otras cosas”. (Líder de Personas)

Integración cultural

Se enfoca en promover que los trabajadores se alineen con los valores y el propósito de la empresa. Esto implica integrar los principios conductuales y adaptar la cultura a realidades locales y cambiantes, asegurando que todos los colaboradores vivan estos valores en forma permanente en su día a día.

El gráfico 9 (pág 31) nos muestra que este objetivo es el más popular entre los equipos entrevistados. Las empresas han modernizado sus definiciones culturales, esforzándose por hacer que los colaboradores las vivan plenamente, les hagan sentido y conecten con sus propósitos personales. Además, el contexto cambiante de los últimos años en Chile, como la pandemia y el teletrabajo, han transformado la percepción de la cultura empresarial y del trabajo

ideal. Este entorno ha hecho que sea aún más desafiante para las compañías lograr que sus valores y propósitos sean vividos por las personas.

“Creo que lo principal en términos de cultura es integrar plenamente nuestros pilares culturales con el resto de la organización”.
(Líder de Personas)

“Nuestro objetivo es lograr una integración que se ajuste a la visión que tiene el grupo”. (Líder de Personas)

Diversidad, equidad e inclusión

Este tema, se ha vuelto particularmente relevante en varios equipos de Personas (18,8% de las empresas). Además, el concepto se ha trasladado a otras esferas, tales como los grupos etarios que puedan existir en una organización.

En materia de equidad de género, se observó en algunas empresas una preocupación mayor por ir más allá de roles de liderazgo e involucrar más a la mujer en distintas áreas, con énfasis en funciones operativas, aportando así su desarrollo integral frente a un mundo que avanza aceleradamente en este ámbito.

“Enfocarse en ética y diversidad para nosotros es crucial. Más allá de las legislaciones, es una manera de fortalecer nuestra cultura”.
(Líder de Personas)

“Tenemos una agenda muy concreta para lograr mayor participación femenina en cada uno de los puestos de trabajo que tenemos, poniendo un especial énfasis en los puestos de liderazgo”. (Líder de Personas)

Líderes

Se centran en identificar, desarrollar y apoyar a los líderes dentro de la organización. Los líderes son los catalizadores de la cultura, influyen en la motivación y en el rendimiento de los equipos. Esto implica proporcionar oportunidades de formación y desarrollo continuo para los líderes actuales y futuros.

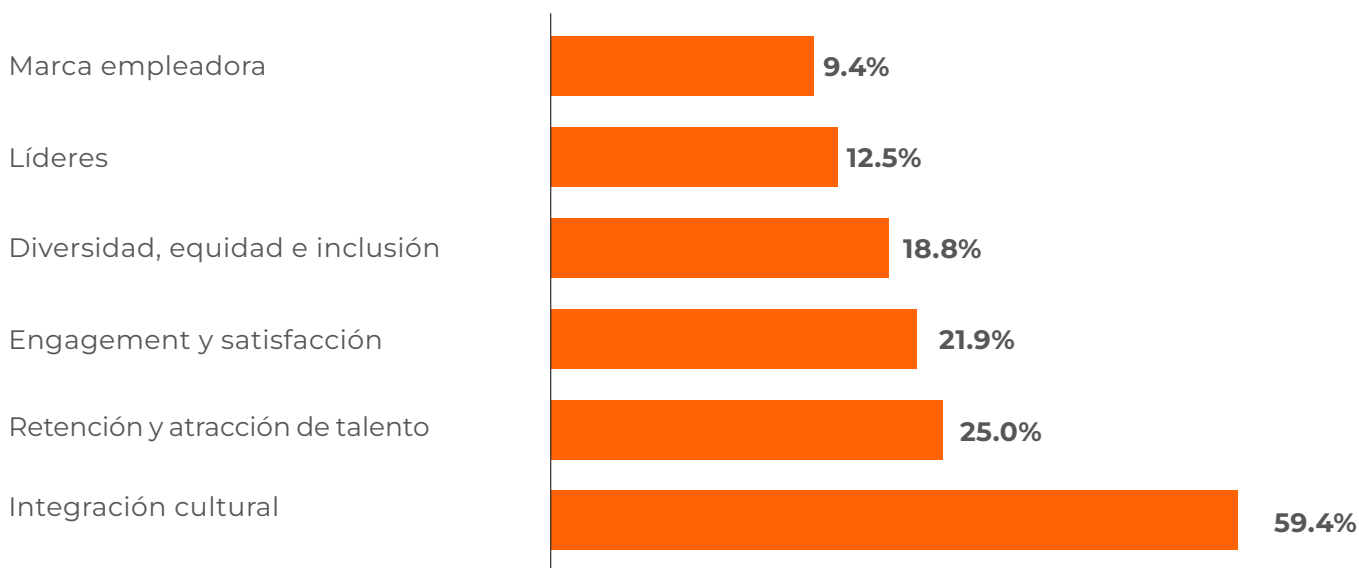
El liderazgo es considerado como un impulsor de la cultura organizacional deseada, por lo que se plantean estilos y modelos que la ayuden a modelar y a potenciar positivamente.

“Uno de nuestros objetivos es generar un modelo que alinea los liderazgos con nuestra cultura”. (Líder de Personas)

“Algo en que estamos empezando a trabajar es en formación de líderes. En términos de formación, en medición de feedback, comunicación permanente y reconocimiento”. (Líder de Personas)

Gráfico 9: Objetivos estratégicos de cultura organizacional

*Porcentaje de empresas con objetivos declarados según su prioridad para el año 2024.



Indicadores de desempeño utilizados

Los KPI asociados a la gestión de cultura organizacional en los equipos de Personas presentan uno de los mayores **nudos** por resolver por parte de los participantes. Varios de ellos señalaron lo difícil que puede ser esta tarea.

Sin embargo, existe una gran diversidad en las mediciones que se utilizan. Algunos equipos no cuentan con indicadores y otros poseen una variedad compleja para medir diferentes aspectos.

El gráfico 10 (pág 33) muestra la distribución de empresas que tienen los siguientes KPI:

• **Great Place to Work**

Este ranking, se basa en una evaluación externa que mide la percepción de los empleados sobre la cultura y el entorno laboral de la empresa. Sobre todo en compañías multinacionales, es una validación fácil de comprender, ya que es externa y estandarizada. En ese sentido, su principal propósito radica en comparar la empresa con estándares globales de excelencia.

“Trabajamos con Great Place to Work, que es un indicador importante para atraer a mejores profesionales”. (Líder de Personas)

“Great Place to Work es un indicador que te ayuda a posicionarse internacionalmente, porque todos lo conocen”. (Líder de Personas)

• **Mediciones de diversidad**

Estas mediciones, se orientan a mejorar y monitorear la diversidad dentro de la organización. Por otro lado, también hay un enfoque relevante en promover políticas de contratación y promoción equitativa.

“Nuestro objetivo es que el comité de ejecutivos tenga un 50% de representación femenina. No elegimos mujeres por ser mujeres, pero esta medida nos permite asegurar que tengamos mujeres en estos puestos”. (Líder de Personas)

“Trabajamos con el ranking PAR, que es una medición en términos de diversidad e inclusión en nuestra organización”. (Líder de Personas)

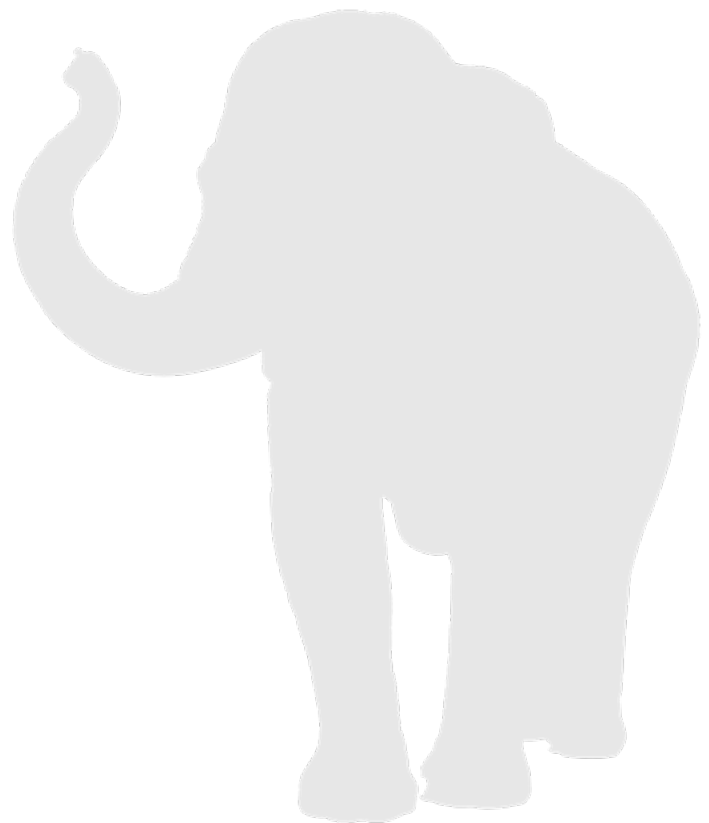
“Es difícil materializar los avances en un indicador de desempeño debido a lo intangible que puede llegar a ser la cultura organizacional”. (Líder de Personas)

“En mi caso, no trabajo con muchos KPI, porque no necesito”. (Líder de Personas)

“Para medir cultura, no tengo ningún KPI, y no lo hemos mirado nunca. Hemos hecho estudios sobre nuestra cultura, porque las culturas no son buenas ni malas, por eso, en ese sentido, no mido”. (Líder de Personas)

“No tengo ningún indicador cuantitativo, son cosas más cualitativas, como la adaptación de procesos, la adaptación del lenguaje que ocupamos, la adaptación de los mensajes y las comunicaciones, entre otras cosas”. (Líder de Personas)

“La única cosa objetiva por la que nos podemos medir es en relación a la rotación”. (Líder de Personas)



• Adhesión a valores

Estos indicadores miden el grado en que los equipos comprenden, aceptan y viven los valores y el propósito de la empresa. Estos suelen ser evaluados a través de encuestas. Su principal objetivo es fomentar que los colaboradores estén alineados con los valores de la compañía y promover una cultura coherente y unificada.

“Usamos una encuesta que mide la mejora en la permeabilidad de los valores”. (Líder de Personas)

“Contratamos un consultor para medir el modelamiento de la cultura compartida de nuestra organización”. (Líder de Personas)

• Retención y rotación de talento

Estos KPI miden la tasa de retención de empleados (cuántos permanecen en un período de tiempo determinado) y la tasa de rotación (cuántos dejan la empresa). Su propósito radica en evaluar la estabilidad de la fuerza laboral, identificar factores que contribuyen a la rotación y desarrollar estrategias para retener al talento en la organización.

“Vemos la rotación, el turnover, también diferentes indicadores que complementan por qué la gente está renunciando”. (Líder de Personas)

“Medimos el desarrollo profesional, en el sentido de medir la formación, relacionado con las capacitaciones y las acciones para retener a nuestros trabajadores”. (Líder de Personas)

• Encuestas de clima y engagement

Estos indicadores se gestionan de maneras diferentes. Algunos equipos los consideran como métricas distintas y miden el engagement y el clima laboral por separado. En otras ocasiones, se integran en una sola encuesta e indicador. Estas herramientas evalúan el compromiso emocional y la conexión de los empleados con su trabajo y con la organización. Se utilizan para desarrollar estrategias que aumenten la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.

“Hacemos una encuesta anual para medir el clima de nuestra organización”. (Líder de Personas)

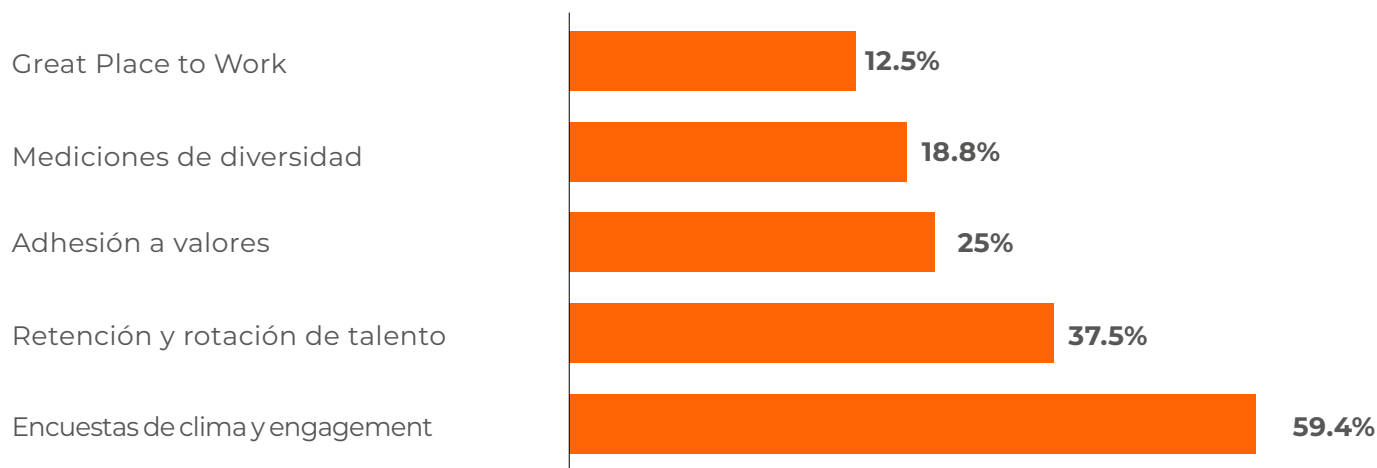
“Tenemos una encuesta específica para medir engagement en todos los niveles de la organización, que se separa de otros temas de cultura”. (Líder de Personas)

Por otro lado, en algunos casos, este tipo de encuestas se emplea para medir más aspectos relacionados a cultura, sirviendo como un indicador que abarca varios temas, como la adhesión a valores organizacionales.

“Tenemos encuestas de clima organizacional que reúnen todos los comportamientos. Eso quiere decir que se mide la base estructural de nuestra cultura organizacional, desde las fortalezas de la organización, valores, clima, entre otras cosas”. (Líder de Personas)

Gráfico 10: KPI de cultura organizacional

*Porcentaje de empresas con KPI declarados según su prioridad para el año 2024.



Uno de los hallazgos revelados por esta información es que en ocasiones puede existir una falta de alineación entre los objetivos y los KPI utilizados. Aunque las encuestas de clima y engagement son el KPI más destacado, utilizado por el 59,4% de las organizaciones encuestadas, estos no siempre se mencionan explícitamente entre los objetivos más destacados para 2024 (21,9%).

Como se muestra en el gráfico 9 (pág 31), los objetivos más mencionados están relacionados con trabajar la identidad (integración cultural) de las organizaciones (59,4%). El KPI mencionado que más se ajusta a este objetivo es el indicador “Adhesión a valores”. **Sin embargo, tan solo el 25% de los encuestados utiliza este método como KPI. Esto pone de manifiesto la necesidad de implementar mediciones e**

indicadores más acordes y alineados con la estrategia del equipo.

Si bien este hallazgo es revelador, también puede explicarse por el hecho de que algunos equipos, como se mencionó anteriormente, utilizan las encuestas de clima o engagement como una herramienta integral que puede incluir otros indicadores, como los de adhesión, que fueron mencionados menos de manera explícita.

Estos hallazgos reflejan la complejidad de gestionar la cultura organizacional. No existe una ruta clara y evidente para manejarla. Como varios participantes indicaron: **“Es difícil tangibilizar la cultura, por lo que cuesta encontrar KPI adecuados”.** (Líder de Personas)





5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Tendencia hacia la flexibilidad e interdependencia

Hay una tendencia creciente en la gestión de orientarse hacia la flexibilidad e interdependencia. Más allá de que los líderes lo vean de esa manera, este enfoque se ha convertido en el norte para la mayoría.

Muchas empresas se autocalifican como tradicionales, pero dicen estar en un proceso de transición hacia estructuras más ágiles y modernas (47%). Este cambio cultural refleja un esfuerzo consciente en adaptarse a nuevas demandas con estructuras más horizontales.

Diferencias sectoriales

El sector de banca y aseguradoras es el más cercano a estos estilos culturales, mientras que el sector educativo tiende más hacia la estabilidad. Este contraste, se refleja también en los ratios de Recursos Humanos: el sector educativo tiene uno de los ratios más bajos (1,25), mientras que banca y aseguradoras el más alto (2,80).

- **Enfoque en aspectos más “blandos”**

Las empresas perciben la necesidad de trabajar más en atributos como la empatía, en lugar de centrarse en el aprendizaje y en el orden. Esto, se debe a que muchas organizaciones ya se ven a sí mismas como tradicionales y ordenadas, y ahora buscan fortalecer aspectos más “blandos” de su cultura.

- **Inversión en equipos y estructura**

Las empresas están invirtiendo significativamente en sus equipos de Personas, con un promedio de 2,03 empleados por cada 100 empleados en la compañía, lo que indica una intención de potenciar la gestión en el área. Además, esta gerencia reporta a los gerentes generales, y en la mayoría de las organizaciones concentradas en la operación participan en los comité de crisis.



Diversidad de roles y funciones

No existe un patrón tan evidente de la estructura de los equipos, hay una variedad de roles que reflejan las diferentes necesidades de cada empresa.

• Desafío de alineación entre objetivos y KPI

A pesar de que existen grandes avances en la variedad de objetivos y KPI que presentan las organizaciones, se evidenció que es un desafío alinear los objetivos con sus respectivos indicadores.

Mientras que los objetivos más destacados están relacionados con trabajar la identidad e integración en las organizaciones, el principal KPI utilizado son las mediciones de clima y engagement. Esto resalta la necesidad de implementar KPI más específicos y alineados para medir la integración cultural de manera efectiva.

• El Elefante en la organización

Todos los entrevistados reconocen la importancia de la cultura organizacional para apalancar la estrategia de las empresas. De hecho, más del 70% de las organizaciones incorpora a estos equipos en sus comités de crisis, subrayando su relevancia estratégica.

De hecho, las empresas que mostraron un mayor avance en la gestión de la cultura, son las que cuentan con el compromiso de la alta dirección o el CEO para invertir y trabajar en esta línea. No fue posible dimensionar el presupuesto destinado a este ítem porque en muchas no está definido, se mezcla con otras gestiones, o bien, se toma como un global de la gerencia de Personas.

Existe consenso en que la cultura de una empresa es crucial para respaldar cualquier transformación digital, estrategia de marketing centrada en el cliente, políticas de cumplimiento y otras variables esenciales para la sostenibilidad de una organización. Sin embargo, trabajar en la claridad de los objetivos y su alineación con indicadores sigue siendo un desafío para desarrollar estrategias y modelos culturales mejor definidos.

• Limitaciones

Este estudio, se centró en la gestión de la cultura organizacional desde la perspectiva de los líderes de Personas. Una de las principales limitaciones es el sesgo de deseabilidad social, ya que los entrevistados pueden tender a presentar una visión positiva de sus organizaciones y sus esfuerzos en gestión cultural. Esto, no necesariamente refleja la realidad de las dinámicas culturales dentro de las empresas.

Por otro lado, para comprender de manera más exhaustiva la cultura que se vive en una empresa, es fundamental llevar a cabo estudios que consideren las perspectivas de los colaboradores en diferentes niveles.

Bibliografía

- Coyle, D. (2018). *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*.
- Deloitte. (2021). *Deloitte Global Human Capital Trends 2021: The social enterprise at work*.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard business review*, 96(1), 44-52.
- Korn Ferry. (2022). *The state of organizational culture in 2022*.
- Lencioni, P. (2012). *The Advantage: Why Organizational Culture Matters*.
- Meyer, E. (2021). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). *Horas de trabajo por país*.
- Parke, M. S., & Ashkenas, R. (2021). *The Culture of Innovation: How Companies Create Environments That Spark Creativity and Drive Growth*.

CULTURA ORGANIZACIONAL



xt extend

Cultura Organizacional

Ana María Laguna
Lorena Balbi
Magdalena Burmeister
Yexenia Díaz
Juan Andrés García


Investigación

Santiago Browne
Bautista Edwards

Diseño

Carla Navea

Rosario Norte 555, piso 12, Edificio Neruda, Las Condes.

 Extend - www.extend.cl