



Nuevos enfoques para la transformación cultural en el contexto actual de las organizaciones

Octubre, 2013



Un tiempo de cambios y oportunidades para las organizaciones



Los cambios en el ambiente de negocio suponen oportunidades y desafíos crecientes para las organizaciones

Competencia e innovación

INSTRUMENTOS PARA APOYARLA DEBEN ACTUALIZARSE ASEGURAN EXPERTOS

Uruguay mejora en innovación en el mundo, pero podría estar mejor

Uruguay mejoró 15 puestos en el ranking mundial de innovación y se ubica en el lugar 52. Sin embargo podría estar "mucho mejor" aún con un cambio en el diseño de los

Presión para reducir costos

Tercerización: ¿Cómo hacer para que funcione?

Existen varios aspectos que las gerencias de las compañías deben comprender para ser exitosos en el momento de implementar una estrategia de tercerización



Se puede observar una tendencia creciente en la búsqueda de reducción de costos mediante la tercerización de funciones que van desde aspectos administrativos, financieros, legales o de tecnología de la información.

Acompañando esta tendencia, el mercado de proveedores de servicios de Outsourcing se ha venido incrementando para poder satisfacer esta demanda.

Existen varios aspectos que las gerencias de las compañías deben comprender para ser exitosos en el momento de implementar una estrategia de tercerización.

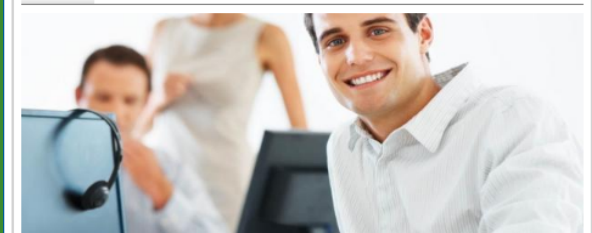
Riesgo y reputación

GESTION

El CEO en las redes mejora la reputación de la empresa

Cada vez son más los directivos que reconocen el valor de plantear una estrategia 2.0 que los transforme en mejores líderes de negocio. Revelan siete hábitos de un CEO con gran actividad en redes sociales.

FOTO



Compras y adquisiciones

ECONOMÍA/EMPRESAS - EMPRESAS

Ta-Ta anunció la compra de Multi Ahorro

La empresa adquirirá el 100% del paquete accionario de la cadena de supermercados

+ - 23.11.2012, 19:21 hs - ACTUALIZADO 19:31

Texto: -A / A+

© M. CAMPODÓNICO



COMPARTIR ESTA NOTICIA

Recomendar 114

Twitter 21

+1 3

UBICACIÓN



NOTICIAS RELACIONADAS

Acepta pauta de inflación en aumento salarial

Foco en el cliente

El cliente demanda el mismo servicio tanto si compra online como offline



tienda online implica la renuncia al servicio al cliente" es sólo una idea estereotipada y no tiene, por lo tanto, ninguna validez.

A la hora de demandar un buen servicio, el cliente se muestra igual de exigente online y offline. Internet no es, por lo tanto, excusa para recibir un servicio menos personal y profesional que el pudiera recibirse, por ejemplo, en un punto de venta tradicional. Así lo concluye un reciente estudio de la empresa de software ATG.

Según el informe de ATG, el tópico de que "la compra en el comercio tradicional equivale a un buen servicio" y de que la compra en una

Diversidad e inclusión

AL PARLAMENTO

Gobierno anuncia Ley para habilitar la "jubilación parcial"

El ministro de Trabajo, Eduardo Brenta, anunció que en breve tiempo se habilitará la opción de la "jubilación parcial", dijo que el proyecto de Ley que será remitido al Parlamento en los próximos días es producto del Consejo Nacional de Seguridad Social.

Miércoles 20 de julio de 2012 | 00:45



Complejidad del entorno organizacional actual

Cambios en el entorno organizacional, tales como la innovación continua y el incremento de la competitividad global, están potenciando la imprevisibilidad de nuestras organizaciones.

¿Qué implica?

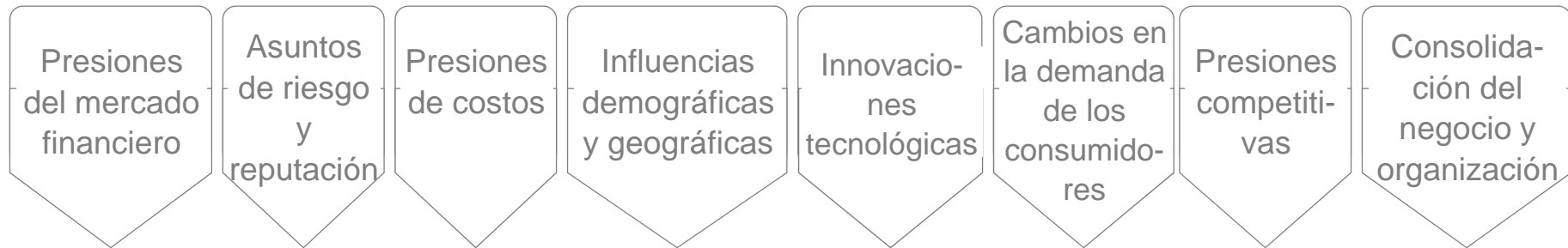


Las organizaciones se han convertido en **sistemas cada vez más complejos**, cuyo futuro es difícil de predecir.



El **contexto actual** lleva a las organizaciones a **cambiar la forma en la que trabajan y los desafíos** a los que se enfrentan.

El ambiente de negocios actual está cambiando la forma en la que las organizaciones trabajan y los desafíos que enfrentan



Surge la necesidad de fortalecer la cultura organizacional en relación a una serie de valores:



¿Qué es la cultura y por qué importa?



¿Qué es la cultura?

Cultura es la forma como “se hacen las cosas” en una organización. Es un activo valioso y puede ser una de las herramientas más influyentes que la organización tiene.

¿Qué significa y por qué importa?



Son los **valores, creencias e ideas** implícitas que dan sentido a una organización y guían su funcionamiento en el día a día.



Es **la forma en la que la gente actúa** – esto incluye como trabajan, como toman las decisiones, como interactúan dentro y fuera de la organización.



Es visible dentro de una organización a través de **conductas, sistemas y símbolos.**



Puede ser una **barrera o un catalizador** para el logro de los objetivos organizacionales.

Ejemplos de organizaciones conocidas por sus culturas particulares y sus fuertes valores



¿Qué implica una cultura fuerte?

Una cultura fuerte proporciona un sólido sentido de **identidad, dirección y coherencia**. Proporciona a sus integrantes un entendimiento compartido respecto al:



“**Qué**” - alineación hacia objetivos comunes.



“**Cómo**” – ejecución efectiva.

*Los valores proporcionan un lenguaje común para
alinear a los líderes y a los miembros de la
organización*



Acelerando la transformación cultural



El desafío del cambio cultural...

Tiempo requerido para un cambio cultural		
Firmas	Tamaño de la firma	Tiempo del esfuerzo de cambio cultural
American Express	Grande	6 años
Bankers Trust	Grande	8 años
British Airways	Grande	4 años
ConAgra	Mediana	4 años
First Chicago	Grande	+ 10 años
General Electric	Muy Grande	+ 10 años
ICI	Muy Grande	6 años
Nissan	Muy Grande	+ 6 años
SAS	Mediana	4 años
Xerox	Muy Grande	7 años

Acelerando la transformación cultural

A partir de nuestra experiencia hemos identificado 6 principios clave que habilitan **transformaciones culturales efectivas**, alineadas con la estrategia de la organización.

Principios

#1

La cultura debe **alinearse a la estrategia** y dirección del negocio

#2

Partir de un **conocimiento profundo** de la cultura organizacional

#3

Los **líderes** en todos los niveles **impulsan** la creación y el mantenimiento de la cultura

#4

Partir de las fortalezas para introducir el cambio de forma orgánica

#5

Actuar a nivel de los **símbolos, sistemas y comportamientos**

#6

Intervenciones en todos los niveles:

- **individuo**
- **equipos**
- **organización**






**Principio
#1**

La cultura debe alinearse a la estrategia y dirección del negocio

La cultura debe apoyar y estar alineada con la **estrategia de negocios**. No existe una cultura “ideal” común a todas las organizaciones. La cultura debe adaptarse a lo largo del tiempo, para ajustarse a - y promover - la estrategia organizacional.

1. Toda organización tiene una cultura.
2. El proceso de cambio cultural debe ser planeado y alineado a la estrategia de negocios.
3. La cultura debe ser conectada con los desafíos particulares de la organización.



Principio
#2

Partir de un conocimiento profundo de la cultura organizacional

El proceso comienza con conocer la cultura de la organización, en particular aquellas **creencias y valores fuertemente arraigados** que guían las conductas de las personas.

¿Cuál es el fin?

1. Conocer los supuestos básicos y las creencias que se encuentran en la base de la cultura de la organización.
2. Identificar las barreras y las fortalezas para el cambio cultural.

**Principio
#3**

Los líderes en todos los niveles impulsan la creación y el mantenimiento de la cultura

La cultura es **impulsada a través del comportamiento de los líderes**, al proporcionar un ejemplo de las conductas a llevar a cabo y la forma en la cual resolver los problemas del día a día.

Los líderes juegan un papel fundamental durante la transformación cultural:

1- Inspirar con el ejemplo

2- Compromiso con el cambio

3- Visión para el cambio

4- Llevar a cabo las acciones necesarias

Principio
#4

Partir de las fortalezas

Al momento de la transformación cultural, **construir sobre la base de las tradiciones y valores presentes**, las cuales establecen la conexión con el pasado.



Usar la propia cultura como “palanca”.



Introducir el cambio de forma orgánica.



Generar cambios graduales.

**Principio
5**

Actuar a nivel de los símbolos, sistemas y comportamientos

El cambio a nivel de los **símbolos, sistemas y comportamientos genera nuevas formas de actuar y pensar** que con el tiempo – a medida que se logran resultados positivos visibles – **se van interiorizando como “la forma en que hacemos las cosas aquí”**.



Símbolos

- Comunicación de los valores y transmisión y mantenimiento de la identidad de la organización.



Sistemas y Estructuras

- La cultura es institucionalizada y reforzada a través de las estructuras, sistemas y procesos que organizan el trabajo.



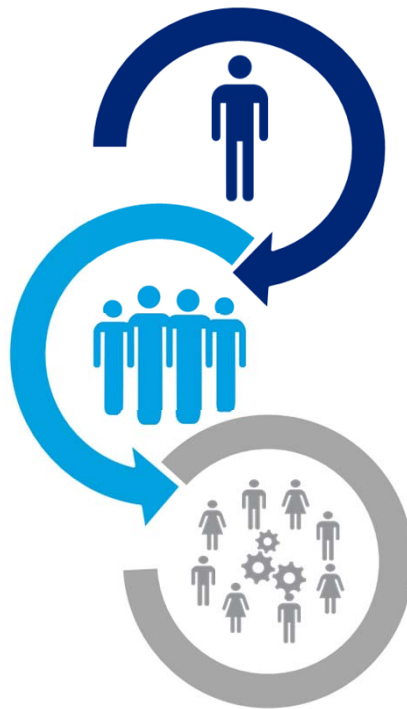
Conductas

- Acciones e interacciones del día a día entre los empleados, que refuerzan y comunican la cultura de la organización.

Principio
6

Intervenciones en todo los niveles: individual, equipo y organización

Será necesario dirigir actividades e intervenciones durante el cambio a nivel individual, de equipos de trabajo y de toda la organización, para lograr que el cambio sea aceptado y promovido en todos los niveles.



Individual

- Coaching y mentoring.
- Reclutamiento y movilidad.
- Capacitación y entrenamiento.

Equipo

- Grupos de apoyo.
- Cambios en la interacción de los equipos.
- Desarrollo de la cohesión y funcionamiento de los equipos.

Organización

- Institucionalización de la nueva cultura.
- Actividades de comunicación y participación a nivel organizacional.

Acelerando la transformación cultural...

Principios

#1

La cultura debe **alinearse a la estrategia** y dirección del negocio

#2

Partir de un **conocimiento profundo** de la cultura organizacional

#3

Los **líderes** en todos los niveles **impulsan** la creación y el mantenimiento de la cultura

#4

Partir de las fortalezas para introducir el cambio de forma orgánica

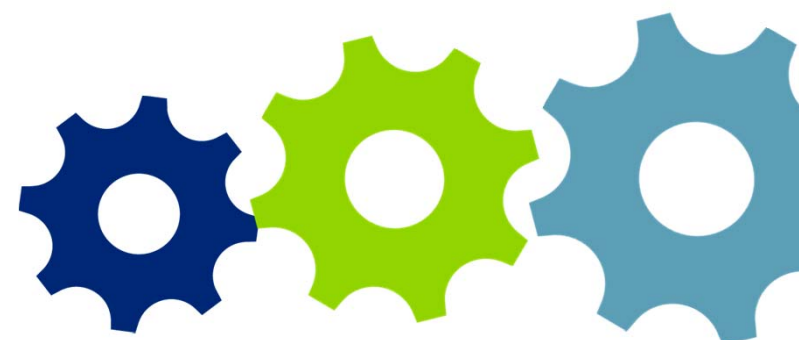
#5

Actuar a nivel de los **símbolos, sistemas y comportamientos**

#6

Intervenciones en todos los niveles:

- **individual**
- **equipos**
- **organización**





Sobre **Deloitte**

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 195.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.