

# Gestión de cultura, una de las prioridades clave para el directorio

Cuando el talento, cultura y estrategia están estrechamente alineados, las compañías están mejor posicionadas para lograr los resultados deseados.

**La cultura es un elemento fundamental en el cual los directorios de alto desempeño invierten parte importante de sus esfuerzos en definir supervisión y, de ser necesario, tomen medidas para abordarla.**

Para iniciar esta edición es necesario definir que entendemos por cultura corporativa para establecer un entendimiento común. En este sentido, comprender el conjunto de valores, principios y normas de una empresa que informa y tiene influencia en los comportamientos, las acciones y la toma de decisiones dentro de una empresa.

Todas las organizaciones tienen una cultura, incluso si esta no está explícitamente. La cultura corporativa describe las experiencias humanas y empresariales dentro de una compañía. La cultura también es informada por las percepciones y las expectativas de los distintos stakeholders (internos- externos), por lo mismo, la cultura de una compañía afecta directamente la confiabilidad de los aspectos financieros y no financieros de una empresa y hace ver a la compañía que tan efectivos son en sus controles, el perfil de riesgo y las iniciativas de gestión de riesgos, así mismo, también es ser una herramienta efectiva para impulsar el cambio.

Para mejorar el desempeño sostenible de las empresas se hace necesario entonces no solo tener prioridades en materia financiera sino de cerrar brechas entre lo real y lo deseado por los distintos stakeholders. En muchas ocasiones las empresas se pueden ver obligadas a cambiar de rumbo, en este sentido los directorios y gerencias deben observar la cultura y determinar los cambios que pueden impulsar los nuevos comportamientos y formas de pensar deseados. En cuanto a este desafío, Juan Andrés Perry –socio líder en Consultoría en Personas de EY– dice “el directorio tiene una intervención directa en el diseño de la cultura de la compañía, desde la elección de un nuevo gerente general hasta en la creación e implementación de las políticas, normas, secciones, decisiones y comunicaciones que conforman dicha cultura”.

La cultura de una compañía es definida y personificada por sus líderes. La gerencia tiene la responsabilidad principal de comunicar, mantener y demostrar a diario la cultura corporativa adecuada. Los directorios comparten esta responsabilidad a través de su propia conducta y la supervisión de la administración y, con su apoyo, a la comunicación de la administración. Esta combinación de supervisión

## ➔ Alineamiento de la cultura organizacional



del directorio, la ejecución de la dirección ejecutiva y el modelado en conjunto de la cultura de la empresa por parte del directorio y de la gerencia es lo que “marca la pauta desde arriba”. Ésta va desde los líderes de la empresa hacia cada uno de los colaboradores. Los directorios ya están involucrados significativamente en áreas clave que están vinculadas a la cultura corporativa, según el último Boards Matter, alguno de los temas que más se involucran son:

- Estrategia de la compañía y gestión de riesgos, incluyendo planes de negocio y políticas de cumplimiento
- Selección del gerente general y planificación de la sucesión de la gerencia
- Programas de compensación de ejecutivos
- Alineación de la estructura organizacional con la estrategia
- El código de conducta empresarial y la ética de la compañía

● La gestión de talento y la capacidad de transformar la fuerza de trabajo también juegan un papel fundamental, y una importancia estratégica decisiva, en el posicionamiento de la empresa para navegar con éxito los cambios en el mercado y la tecnología.

Lo anterior nos hace ver que la cultura es y debe ser vista como un constante proceso de innovación progresiva, considerando definir el propósito de la compañía e invertir en capacitar a los trabajadores para satisfacer las demandas de modelos de negocios en evolución. La estrategia relacionada a la gestión del talento, emerge cada vez más como un punto crucial para la fortaleza competitiva y la creación de valor en las empresas. Es así como hoy en día uno de los factores clave que están siendo abordados por la mayoría de los directores en el mundo es cómo enfrentar la transformación digital y todo lo que ello implica tanto en la cultura organizacional como en las nuevas capacidades que sus integrantes deberán desarrollar. Para incorporar los cambios y fortalecer sus roles en el largo plazo.

Todo esto hace ver que la tarea y rol de los directores es fundamental para lograr que las compañías estén mejor posicionadas para lograr los resultados deseados. En este sentido, los directores deben ser personas con un alto sentido ético, pensamiento estratégico y gran compromiso y responsabilidad, ya que ellos son los representantes de los empleadores. En vez de buscar a los mejores, el objetivo debe estar puesto en conocer la propia compañía y sus objetivos para así enfocarse en atraer a las personas que se adecuen correctamente a la cultura organizacional. Es esencial comprender el valor de la fuerza de trabajo de la empresa y los retornos de las inversiones en capital humano.

Es necesario comprender que la empresa se define y es personificada por sus líderes. La gerencia tiene la responsabilidad principal de comunicar, mantener y demostrar a diario una cultura corporativa adecuada. Los directorios comparten esta responsabilidad a través de su propia conducta y la supervisión de la administración y, con su apoyo, a la comunicación de la administración. Para Juan Andrés Perry, socio líder en Consultoría en Personas de EY Chile, la creación de un comité de personas es fundamental para el buen desarrollo interno en la empresa. “En el comité de personas deben conocer a su dotación, es importante que participen de forma armónica y conjunta con la gerencia de recursos humanos, con la jefatura de compensaciones, con el área de finanzas, de relaciones laborales, para que todos éstos puedan actuar de forma alineada pensando en la realidad de sus trabajadores y su desarrollo en la Compañía. Este comité es el coordinador que permite que todos los agentes de tomas de decisiones de la empresa estén en la misma página”, finaliza Juan Andrés Perry.

La cultura es fundamental para el desempeño y el valor de una empresa, y los directores deben trabajar en estrecha relación con la gerencia para asegurarse de que ésta es apropiada para las metas de la compañía. Cuando la cultura y la estrategia están estrechamente alineadas, las empresas están mejor posicionadas para alcanzar los resultados deseados y pueden lograr un mayor éxito y, al mismo tiempo, minimizar el riesgo.

Los directorios pueden desarrollar un papel convincente al demostrar y proporcionar un liderazgo efectivo en la cultura, “marcar la pauta adecuada desde arriba”, y ver que la administración comunica y da ejemplos de la cultura adecuada para la organización.

## OPINIÓN



**Pablo Focillas**

Profesor investigador  
IE Business School

## Transformación digital y su impacto en las personas

Por si no lo han pensado, estamos en el año 2018, más cerca del 2025 que del 2000. Resulta curioso para mí seguir hablando de transformación digital. Buscando el concepto en Google Trends observaremos cómo el interés crece, especialmente desde hace tres años. El Internet abierto nació hacia 1990. Hace ya más de 20 años que es común trabajar con la www. Cuando hablamos sobre transformación digital, después de haber colaborado en diferentes directorios en los últimos 15 años como también en mi rol como docente, veo que los directores se enfocan en la segunda palabra (digital), cuando lo relevante, el reto, la verdadera dificultad, aquello en lo que deberían fijarse, es en el concepto de transformación.

Las empresas deben hablar de modelos de negocio y de la estrategia a seguir, pero con lo digital en mente totalmente interiorizado. No podemos referirnos a lo digital como un tema separado, ya es algo intrínseco a hacer negocios. La tecnología no proporciona valor a un negocio. Es sexy especular acerca de cómo la inteligencia artificial, los robots, o el internet de las cosas cambiarán nuestra vida, pero no hay que obsesionarse con la tecnología. Éste es el camino, no el fin. La tecnología es lo último en lo que tenemos que pensar. Primero debemos trabajar en la transformación de las personas, la organización, la empresa, la visión del negocio como consecuencia del digital.

El valor de la tecnología está en poder hacer negocios de manera diferente. La estrategia (estrategia es comprometer los recursos a largo plazo de las organizaciones) no debe centrarse en el último hardware o software. Una buena estrategia incorpora las herramientas correctas para los trabajos correctos. Utiliza tecnología avanzada donde esas capacidades sean importantes y soluciones sencillas que permitan poder hacer el trabajo de forma más rápida, eficiente y económica.

En el mundo del eCommerce por ejemplo, no se trata de internet en sí, sino de conectar con el cliente, creando relaciones con él, para en segundo lugar, vender. Y nada más.

No debemos centrar nuestra empresa en intentar crear una “estrategia digital”, de una manera aislada. Si lo hacemos, corremos el riesgo de perder el foco. El futuro consiste en lo de siempre, centrarse en el mercado. Porque cuanto más cambia el mundo, más debemos volver al origen: Entender a los clientes.

## EL EFECTO DE LA CULTURA EN LA ESTRATEGIA

1



### Tips

La cultura se traduce en comportamientos y formas de trabajar, los cuales afectan la estrategia.

2



Las personas son leales a la cultura, la que se personifica en sus líderes, por sobre la estrategia misma.

3



La cultura es una fuente de energía en momentos difíciles y disruptivos.

## ¿Puede la tecnología ayudar a los auditores a encontrar lo que a veces es difícil de ver?

En la Era de la Transformación Digital, las oportunidades que surgen de la disrupción ayudan a generar seguridad y confianza.  
[ey.com/audit](http://ey.com/audit)

■ ■ ■  
The better the question. The better the answer.  
The better the world works.