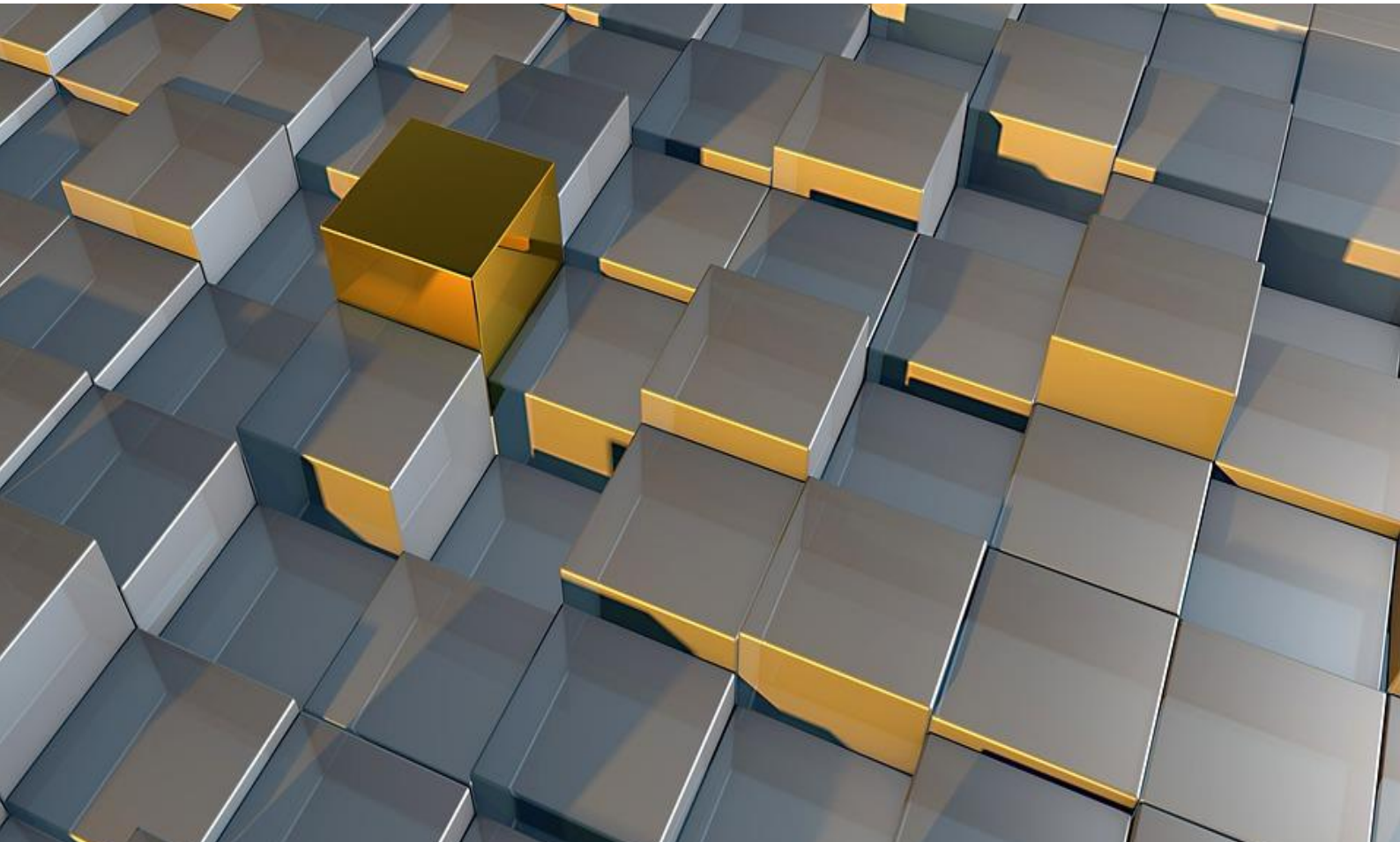




“Palancas para el cambio de cultura organizacional”

VII Jornada técnica de la Red de empresas con distintivo
“Igualdad en la Empresa” Red DIE

Madrid, 4 de junio de 2018

1	INTRODUCCIÓN	2
2	PALANCAS PARA EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	3
2.1	CAMBIO DE PARADIGMA	3
2.2	NUEVAS FORMAS DE TRABAJO.....	4
2.3	LAS PALANCAS PARA EL CAMBIO	5
	Más flexibilidad	5
	Orientación a resultados	6
	Agilidad: Luchar contra los ladrones de tiempo	6
	Nuevo liderazgo.....	7
	Nuevo rol de RRHH	8
	Servicios de valor añadido.....	9
2.4	¿CÓMO PODEMOS CONSEGUIRLO?	9
	Posibles resistencias al cambio	10
	Aspectos claves para la transformación	10
3	EL APOORTE DE LOS ICONOS SIMBÓLICOS A LA GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL....	11
	Flexibilidad	12
	Carreras flexibles	12
	Nuevo liderazgo.....	13
	Orientación a resultados	13
	Nuevo rol de RRHH	14
4	DEBATE/CONCLUSIONES.	15

El distintivo “Igualdad en la Empresa” (DIE) es una marca de excelencia que otorga el Ministerio de Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad y que reconoce a las empresas y otras entidades que destaquen en el desarrollo de políticas de Igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, mediante la implementación de planes y políticas de igualdad.

Existe una convocatoria anual en la que puede participar cualquier empresa o entidad que destaque, de forma integral, tanto en la aplicación como en los resultados de las medidas de igualdad desarrolladas en su organización en cuanto a las condiciones de trabajo, en los modelos de organización de su entidad y en otros ámbitos como los servicios, productos y publicidad de la empresa. La obtención de este distintivo tiene una vigencia de tres años. En la actualidad 141 empresas, de los más diversos sectores de actividad y tamaños, en las que trabajan casi 243.000 personas, han sido reconocidas con el distintivo “Igualdad en la Empresa”.

Para potenciar el intercambio de buenas prácticas y experiencias en materia de Igualdad de mujeres y hombres en el ámbito laboral, estas 141 empresas se integran en la Red DIE. Desde su constitución, en el año 2013, en el marco de esta Red se han llevado a cabo siete jornadas técnicas sobre diferentes temas de actualidad empresarial. El 4 de junio de 2018 tuvo lugar en Madrid la VII Jornada técnica de la Red que trató sobre “Palancas para el cambio de cultura organizacional” y el presente informe es la síntesis de la jornada.

Entidades asistentes a la VII Jornada Técnica de la Red DIE



1 INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional, como conjunto de formas de hacer, actitudes, experiencias, creencias y valores que caracterizan una organización, ha experimentado una gran transformación en los últimos años.

Frente a la cultura tradicional de las empresas, que prima la presencia en el trabajo, las estructuras jerárquicas y poco participativas, la excesiva parcelación de las áreas de trabajo y la ubicación fija del puesto de trabajo, **existe una nueva manera de organizarse más flexible, que da la posibilidad a las personas trabajadoras de elegir cómo va a ser su jornada laboral, en función de sus necesidades personales y de los objetivos que tiene que cumplir.**



La nueva cultura organizacional implica, a su vez, **transformaciones en la forma de liderar y la inclusión de nuevos valores (igualdad, diversidad, participación, comunicación, etc.)** en la gestión de personas, que permiten a las y los profesionales disponer de los mejores recursos para realizar su trabajo con mayor productividad, evolucionar y desarrollarse. Implica también que estas nuevas formas de hacer y los nuevos valores permeen en las personas y los hagan suyos, tanto de forma individual como colectiva.

En este sentido, la cultura organizacional se presenta como un elemento clave para la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres, pero no es suficiente con transformar los procesos de trabajo. Un **cambio organizacional sensible al género** debe incluir la **igualdad como eje transversal en los nuevos modelos de trabajo, en la visión y en los valores compartidos**. De este modo, las palancas para el cambio organizacional servirán para transformar las desigualdades y generar entornos laborales basados en la equidad.

2 PALANCAS PARA EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El objetivo de esta primera exposición consiste en conocer de qué manera las empresas pueden generar entornos laborales más igualitarios transformando su cultura organizacional y cuáles son las principales palancas para promover el cambio.

2.1 Cambio de paradigma

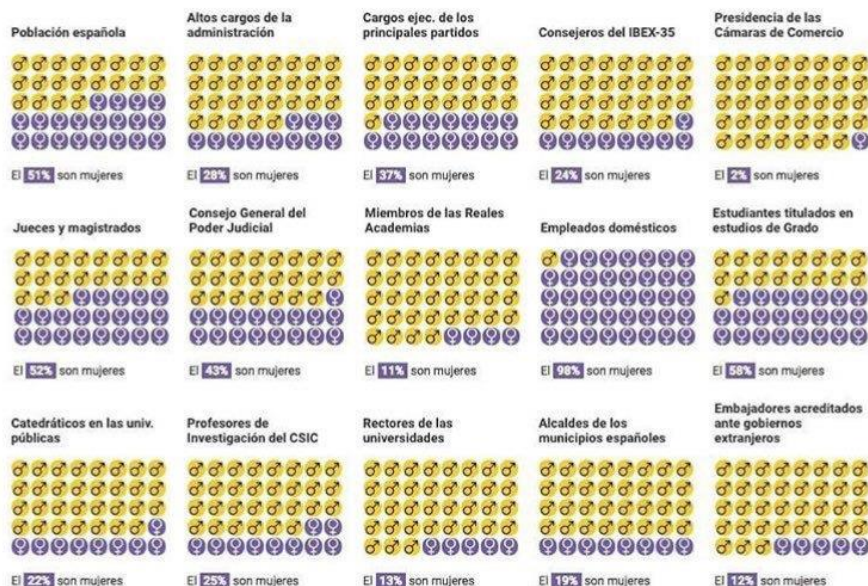
Las empresas se enfrentan a un contexto muy distinto al de hace veinte años. Los principales **retos** a los que se enfrentan tienen que ver con:

- La **globalización** de los mercados. El 46% de las compañías consideran que su mercado es más global que en el pasado.
- Los **nuevos entornos de trabajo digitales**. 4 de cada 10 empresas entrevistadas admiten que la digitalización ha cambiado su modelo de negocio.
- Los **cambios tecnológicos y demográficos**. El 95% de las empresas esperan beneficiarse de IoT (Internet de las Cosas) y el 54% afirma que su próxima gran inversión será en big data.
- Los **cambios radicales en las profesiones y actividades**. El 75% de las profesiones del futuro aun no existen o se están creando.
- La **captación y retención del talento**. Retener el conocimiento que se escapa de la empresa e incorporar modelos para retener a las y los jóvenes será crítico.
- Las **necesidades de conciliar** de las personas trabajadoras. Dificultad de tener una carrera profesional compatible con la vida personal. Este hecho, que afecta a todas las personas, es especialmente gravoso para las mujeres, que son las que tradicionalmente tiene asignado el rol de cuidadoras, en relación con la ausencia de corresponsabilidad en los hogares.
- La **ausencia de mujeres en puestos directivos**. Las empresas deben asumir el reto de incorporar mujeres en los puestos de responsabilidad. Las compañías con al menos un 30% de ejecutivas tienen un 15% más de beneficios, según un estudio del *Peterson Institute for International Economics*.

6 de cada 10 mujeres abandonan su carrera profesional tras ser madres. 1 de cada 4 mujeres en España renuncia a su carrera profesional por ser madres.

El techo de cristal: lejos de la paridad en los puestos de poder

Porcentaje de **hombres** y **mujeres** en distintos sectores y grupos de poder y toma de decisiones



Fuente: Instituto de la Mujer, CSIC, INE, MECD, EPA

Para afrontar estos retos, las organizaciones tienen que conseguir herramientas para el cambio, ser ágiles y no perder competitividad.

2.2 Nuevas formas de trabajo

Las transformaciones que se han producido en el entorno no han ido siempre acompañadas de una transformación de los procesos de trabajo que atienda a los nuevos retos. La mayoría de los esfuerzos de las organizaciones van encaminados a definir y poner en marcha la estrategia de negocio y dejan como un aspecto secundario la cultura organizacional.

Sin embargo, **es en la cultura, que es la manera en la que se ejecuta la estrategia, donde radica el éxito de esta.** La cultura es única e irrepetible, es lo más difícil de permear en las personas. La estrategia de negocio se puede replicar, la cultura no.

Peter Drucker: “La cultura se come a la estrategia para desayunar”

Cuando hablamos de cambios en la cultura organizacional estamos hablando de **nuevas formas de trabajo**, que **son todas aquellas disciplinas que tienen impacto en dónde, cómo, cuándo y con quién trabajamos**.

La **tecnología** es la herramienta que permite trabajar en cualquier sitio, hace posible elegir dónde, cómo, cuándo y con quién.

Además de flexibilizar la forma de trabajo de las colaboradoras y los colaboradores, las nuevas formas de trabajo implican una serie de **cambios en las organizaciones** como son:



2.3 Las palancas para el cambio

Como estrategia que pueden incorporar las organizaciones para promover la igualdad, el cambio de cultura organizacional incluye acciones dirigidas a la consecución de la flexibilidad, la transformación del rol de RRHH, el cambio de concepto de liderazgo o el paso de una cultura que valora el desempeño frente a la tradicional presencia en el puesto de trabajo, son algunas de las palancas para el cambio de cultura organizacional.

Más flexibilidad

Después de las retribuciones y beneficios, **las y los profesionales demandan flexibilidad**. La posibilidad de elegir aspectos relacionados con la jornada aumenta un 20% la motivación, según el Instituto alemán *Fraunhofer*. Algunas de las medidas que se pueden implementar en el terreno de la flexibilidad son:

- Flexibilidad de **entrada y de salida**.
- Flexibilidad para **escoger dónde, cuándo y con quién realizamos nuestro trabajo**.
- **Carreras flexibles**, adaptadas a la realidad de las personas, compaginando las prioridades personales con las profesionales en cada momento vital.
- **Tecnología ad-hoc** (suite tecnológica, accesibilidad a la información, chat, software de colaboración, etc.). Para que la tecnología sea una herramienta útil, hay que **formar** a las personas que la vayan a utilizar según sus necesidades concretas.

La flexibilidad hay que compaginarla con la necesidad de compartir conocimiento, por lo que siempre tiene que haber **momentos de intercambio y de comunicación directa entre profesionales**.

Orientación a resultados

La **orientación a resultados** es una de las palancas para cambiar la cultura presencialista por una que valore el cumplimiento de los objetivos marcados. Para ello, algunas medidas imprescindibles son:

- **Escoger indicadores medibles**
- **Potenciar el diálogo entre mandos y profesionales** porque los objetivos van cambiando
- **Orientar el trabajo a retos**

Agilidad: luchar contra los ladrones de tiempo

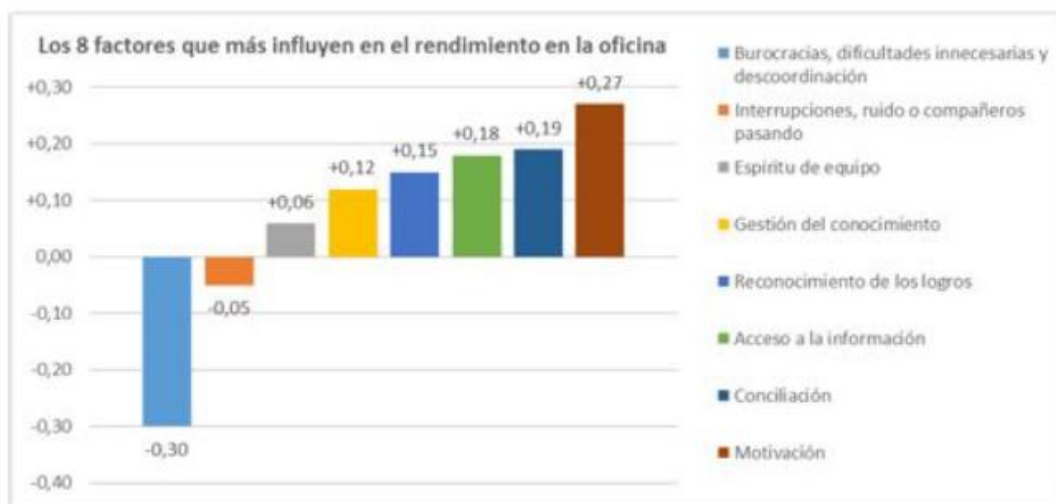
Las burocracias, las dificultades innecesarias y la descoordinación son los factores que inciden más negativamente en el rendimiento de las oficinas, según el *Instituto Fraunhofer*. Son los grandes ladrones de tiempo. Por tanto, hay que construir modelos sin burocracias innecesarias. Algunas medidas contribuyen a agilizar el trabajo son:

- **Agilizar las reuniones**: crear **ventanas de coincidencia** para agrupar las reuniones, por ejemplo, entre las 10:00 y las 14:00, **evitar reuniones innecesarias**, introducir **stand up**



meetings (reuniones que se realizan de pie), **evitar reuniones después de una hora determinada, asignar roles y tareas.**

- Disponer de **espacios multifuncionales** que permitan la relación, pero también la concentración.
- Aprender a utilizar el **correo electrónico.**
- **Capacitación para poder resolver las incidencias tecnológicas.**



Fuente: Instituto Fraunhofer IAO. Estudio Office21.

Nuevo liderazgo

Liderazgo es la capacidad de influenciar en un grupo de personas. Hay distintos modelos de liderazgo, pero los que acompañan el cambio de cultura organizacional son los **modelos de liderazgo inclusivos**. Se trata de un liderazgo en equipo e “inspiracional”, basado en las siguientes características:

- Está **orientado a resultados**
- Genera **equipos multidisciplinares y diversos**
- Facilita la **colaboración entre áreas y departamentos**
- Proporciona **sistemas de feedback sistemáticos y bilaterales (360º)**
- Aporta **cercanía y diálogo**





Nuevo rol de RRHH

El área que gestiona las personas tiene que acompañar el cambio y, para ello, debe transformar su rol tradicional. El **nuevo rol de RRHH** implica:

- Proporcionar **incentivos más personalizados, ágiles e integrados**, adaptándose a la heterogeneidad de las y los profesionales.
- Empoderar a las personas** a adquirir experiencias valiosas, nuevos roles y posibilidad de reinventarse (aprendizaje continuo).
- Facilitar la **corresponsabilidad**.
- Aportar experiencia de **atracción y retención del talento**.
- Disponer de **datos de lo que ocurre en la organización** para gestionar a las personas a medida de sus necesidades e identificar claramente dónde no se están respetando los valores de la organización. Los datos sobre la distribución de las mujeres y los hombres en la empresa (diagnóstico de igualdad) pueden estar indicando situaciones de desigualdad que hay que afrontar.



Servicios de valor añadido

Las personas que trabajan en las organizaciones cada vez valoran más otros aspectos no relacionados directamente con la retribución. **Proporcionar servicios de valor añadido facilita la vida del personal, refuerza el sentido de pertenencia y la retención del talento.** Se trata de velar por la salud y el bienestar de las y los profesionales a través de distintos servicios: programas físicos, mentales, financieros, espirituales, servicios que ayuden a los hombres y las mujeres a conciliar, servicios de paquetería, tintorería, farmacia, etc.

La siguiente imagen resume todos los **pilares que sostienen las nuevas formas de trabajo.**



2.4 ¿Cómo podemos conseguirlo?

El **cambio de cultura organizacional** es un proceso complejo que implica la transformación de procesos de trabajo, mentalidades, valores y, **como la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres, hay que abordarla de forma transversal.**

Posibles resistencias al cambio

Las **resistencias** pueden venir de distintos ámbitos y hay que disponer de las herramientas adecuadas para combatir las.

- ✓ Resistencias culturales
- ✓ Resistencia de los mandos intermedios
- ✓ Inadecuación de la infraestructura tecnológica
- ✓ Procesos muy burocráticos

Aspectos claves para la transformación

Las **claves para el éxito de la estrategia de cambio** son las siguientes:

- **Es un tema de mujeres y de hombres.** Las transformaciones que se producen en los modelos de trabajo no sólo favorecen a las mujeres, sino que benefician a todo el personal.
- La **alta dirección debe estar comprometida** y ser ejemplo de dicho compromiso.
- La **igualdad debe estar en los valores de la empresa y en el propósito del cambio de cultura.**
- **Integramos disciplinas** y trabajamos hacia un mismo objetivo.
- Es necesario **conectar, ordenar y encajar** las distintas iniciativas del proyecto.
- El **proceso de cambio debe involucrar a las personas (participación)**. Para ello, es recomendable crear una estructura de **embajadores y embajadoras del cambio** dentro de la compañía.
- **Coherencia del modelo.** Todas las iniciativas tienen que estar bajo un mismo paraguas y alineadas al mismo objetivo.
- **Metas fácilmente alcanzables.**



Comunicación y sensibilización constantes.

3 EL APOORTE DE LOS ICONOS SIMBÓLICOS A LA GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL

En la segunda parte de la Jornada se realizó el taller práctico **“El aporte de los iconos simbólicos a la gestión del cambio cultural”**, con el objetivo extraer una serie de medidas concretas que se pueden poner en marcha en las empresas para el cambio de cultura organizacional.

Cada cultura comparte sus propios símbolos, cuántos más símbolos compartan mayor es la unión, identificación y sentido de pertenencia del individuo a esa cultura. En este sentido, los iconos simbólicos son aliados en la gestión del cambio cultural; **se puede potenciar el cambio deseado creando símbolos que conecten rápidamente con la información, los valores, y las emociones que nos impulsen el cambio.**



En la dinámica, se utilizaron los iconos simbólicos para poner en imágenes ideas para promover el cambio de cultura organizacional. Así, todas las personas participaron trabajando en grupos algunas de las palancas que se enunciaron en la primera parte de la Jornada. En cada grupo se debatió, mediante iconos sobre viñetas, acerca del concepto, el propósito, las barreras y los recursos para poner en marcha la palanca de cambio.

Después, cada grupo elaboró conjuntamente una última viñeta con medidas concretas para el cambio de cultura organizacional. Las medidas que los grupos consensuaron como las más efectivas son las siguientes:

Flexibilidad

- Impulsar, desde la Administraciones Públicas, **medidas legislativas para implantar medidas de flexibilidad**, sobre todo para apoyar a las pymes.
- Establecer **incentivos** para que las **empresas pequeñas** puedan implementar formas de trabajo más flexibles.
- Visibilizar el **salario emocional**: beneficios sociales, flexibilidad..., como forma de atracción y retención del talento.
- Respetar la jornada laboral y **desconectar de la tecnología fuera de los horarios de trabajo**.



Carreras flexibles

- La **decisión de hasta dónde quieren llegar en la empresa** en cada momento debe ser de la trabajadora o el trabajador.
- Aumentar la **comunicación entre la empresa y el personal** para conocer cuáles son sus **objetivos profesionales** y establecer un plan de carrera individualizado. Los mandos también deben conocer los objetivos de sus colaboradoras y colaboradores.
- Establecer **indicadores concretos de seguimiento de la carrera profesional**.
- Proporcionar **orientación** a cada profesional.



Nuevo liderazgo

- **Generar herramientas de evaluación y seguimiento** de la plantilla.
- Establecer herramientas cualitativas de **valoración, participación y consulta**. Encuestas a la plantilla.
- Reportar **feedback** al personal.
- **Analizar las necesidades** de la empleada o empleado.
- **Establecer reuniones con los distintos equipos**.
- **Formar a las personas que ejercen el liderazgo** y a las y los agentes del cambio. Realizar pruebas piloto.
- **Compartir las buenas prácticas**.



Orientación a resultados

- Imbricar la **diversidad en el ADN** de la empresa.
- **Asociar los objetivos de igualdad a la retribución variable** de los mandos.
- Medir el **aporte social**, lo que revierte a la sociedad a través de indicadores que cuantifiquen el impacto de lo que hacen las empresas como agentes sociales.
- Establecer un **plan de comunicación** para transmitir tanto dentro como fuera lo que se está haciendo.
- **Poner valor a las medidas** implementadas, la



inversión que realiza la organización.

Nuevo rol de RRHH

- Definir para qué queremos la igualdad, asociarla a valores de **diversidad, riqueza, valor, visibilidad, talento e innovación**.
- Disponer de un Diagnóstico de igualdad.
- Gestionar a las personas de forma **individualizada** y establecer **planes de acción** específicos.
- Comunicar e involucrar a toda la organización.
- Trabajar **nuevos liderazgos** con los mandos intermedios como nexo de la organización y el personal para que cale el mensaje.



4 DEBATE/CONCLUSIONES

En el espacio de **debate** llevado a cabo por las empresas de la Red DIE se destacaron las siguientes ideas sobre lo que pueden hacer las empresas para fomentar el cambio de cultura organizacional a favor de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres:

- **Implicar a toda la plantilla**, incluso en las organizaciones donde conviven distintos modelos de trabajo (personas que trabajan en oficinas o en producción en fábricas).
- Asegurar **que las medidas de flexibilidad no recaigan exclusivamente en las mujeres**, fomentar la **corresponsabilidad**.
- **Respetar los tiempos personales** de las personas trabajadoras, la posibilidad de conexión a través de dispositivos tecnológicos no debe significar disponibilidad permanente.
- En el proceso del cambio de cultura organizacional **deben implicarse todas las áreas de gestión**, no solamente el área de Recursos Humanos.



Instituto de la Mujer en Madrid, Alcalá 37