

C-Sort y Las 56 Pautas Culturales

Como se ha visto en temas anteriores, el comportamiento, las creencias y las costumbres de las personas son la cultura que se ha ido formando, y al momento de que las personas pertenecen a una organización esa cultura llega a formar parte de la cultura organizacional, la cual va a repercutir en los resultados de la organización.

Partiendo de la idea de que la cultura es la que va a marcar la dirección para el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, y por ende para el resultado de estas, podemos determinar que también la gestión de la cultura, poner en sintonía la cultura con las estrategias y objetivos de la organización, viene a ser una de las acciones principales a las cuales la alta dirección debe poner la atención debida.

¿Qué se requiere hacer para gestionar la cultura y adaptarla a las estrategias y objetivos de la organización?, como primer paso es medir la cultura, después se tendrán que realizar acciones para alinear lo que no está acorde con lo que se desea, para esto se tiene que estar monitoreando constantemente para saber si se va acercado a lo que se desea o a lo ideal.

Es en esta parte donde surge la interrogante ¿Cómo medir la cultura? Durante mucho tiempo las personas involucradas en la administración probaron diferentes técnicas que básicamente se basaban en entrevistas, todos estos métodos resultaban ser muy poco productivos por lo agotador que resultaban y después de todo el proceso la organización estaba poco dispuesta a iniciar con los cambios.

La herramienta C-Sort se diseñó por Hay Group entre los años de 1993 y 1995 con un conjunto de personalidades de las áreas de alta dirección, expertos en gestión y desarrollo, catedráticos y consultores. Esta herramienta consiste en medir la cultura diagnosticando en poco tiempo la situación deseada, estableciendo o dando los resultados de las acciones a seguir.

El proceso de la elaboración consistió en establecer 1,500 comportamientos de organizaciones, con esto cada vez se fue haciendo menor la lista de los comportamientos hasta quedar establecidos 56, que fue como quedo establecido el sistema.

Este sistema se utilizó en muchas organizaciones, lo que facilita la existencia de bases de datos y hace posible el “benchmarking”.

Las ventajas que ofrece el sistema son:

- Exige menos dedicación, es rápido, su logística es sencilla.
- Es reproducible y se puede monitorizar el avance en la gestión de la cultura.
- No hay sesgo del entrevistador.

Las debilidades que se consideran para este sistema son:

- Posible sesgo estadístico.
- Posible pérdida de información cualitativa.

C-Sort y Las 56 Pautas Culturales

La herramienta sirve para:

- Definir y alcanzar el consenso en relación a la cultura ideal o deseada.
- Medir con exactitud la cultura actual.
- Medir y priorizar las diferencias entre la cultura actual y la deseada.
- Definir un conjunto de acciones para reducir la distancia respecto a la cultura deseada.

Las 56 pautas culturales que estableció Hay Group después de pasar por varios procesos donde inicialmente era una lista de 1,500 comportamientos organizacionales, para pasar a condensarse en 780, pasando nuevamente por las manos de los expertos estas 780 las cuales pasaron a ser 300, ya que se consideraron aquellos comportamientos de mayor impacto (método Delphi), en la tercera ronda del Delphi se seleccionaron 56 basándose la herramienta en la detección del mayor o menor grado de desarrollo en el seno de una organización. Los 56 comportamientos se muestran a continuación:

1. Potenciar el trabajo en equipo.
2. Hacer propias las decisiones del jefe.
3. Propiciar empleo estable.
4. Maximizar la satisfacción del cliente.
5. Practicar nuevas formas de dirección.
6. Entender el punto de vista del cliente.
7. Ser sumamente organizado.
8. Usar técnicas comerciales ya probadas en los mercados.
9. Disminuir el tiempo de respuesta.
10. Dar a los comerciales los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.
11. Mantener a los clientes actuales.
12. Crear nuevas líneas de negocio.
13. Transmitir confianza en las relaciones con los clientes.
14. Ser flexible en las ideas y adaptarse a las circunstancias.
15. Utilizar eficientemente los recursos limitados.
16. Vender con éxito.
17. Defender firmemente el punto de vista propio.
18. Disponer de niveles claros de autoridad y responsabilidad.

C-Sort y Las 56 Pautas Culturales

19. Establecer procesos claros y bien documentados.
20. Mejorar continuamente los procesos.
21. Atraer a los mejores talentos.
22. Tratar a los empleados con justicia y coherencia.
23. Recompensar el rendimiento superior.
24. Inventar nuevas maneras de realizar el trabajo.
25. Mantener un elevado nivel de rapidez de respuesta.
26. Disponer de claras descripciones del puesto.
27. Aprovechar las oportunidades.
28. Aplicar nuevas tecnologías a nuevas situaciones.
29. Tolerar los errores en el trabajo.
30. Dar respuesta a los mensajes de los clientes.
31. Mejorar la formación continuamente.
32. Acortar los riesgos.
33. Usar recursos externos para alcanzar los objetivos.
34. Sacar partido de la creatividad y la innovación.
35. Anticiparse a los cambios en el negocio.
36. Tomar iniciativas.
37. Respetar la cadena de mando.
38. Asignar los puestos según las capacidades de las personas.
39. Aumentar la rapidez en la toma de decisiones.
40. Fomentar la innovación.
41. Formar alianzas estratégicas con otras empresas/entidades.
42. Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.
43. Actuar a pesar de la incertidumbre.
44. Supervisar la calidad del trabajo de los empleados.
45. Minimizar la predictibilidad de los resultados de negocios.
46. Ganar la confianza de los clientes.
47. Fomentar la expresión de distintos puntos de vista.
48. Actuar con precisión.

C-Sort y Las 56 Pautas Culturales

49. Adquirir conocimientos y habilidades internacionales.
50. Asumir las decisiones de la alta dirección.
51. Fomentar la toma de decisiones hasta los niveles más bajos.
52. Minimizar las posibilidades de cometer errores.
53. Encontrar nuevas formas de sacar partidos de las capacidades de los empleados.
54. Desarrollar nuevos productos y servicios.
55. Lealtad y compromiso con la compañía.
56. Alcanzar los objetivos presupuestados.

Referencias:

Fernández, E; (2001) Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. España: Mc.GRAW-HILL.