

Capítulo 5

Impulsando la Cultura para la Innovación y la Ventaja Competitiva

*Ganando a través de la Innovación:
Una guía práctica para liderar el
cambio y la renovación organizacional*

Traducción

Eduardo A. Matus Kiessling
Claudio E. Olgún Venegas
Marco A. Rojas Cáceres
Rodolfo R. Aballay Zelaya

IMPULSANDO LA CULTURA PARA LA INNOVACIÓN Y LA VENTAJA COMPETITIVA

¿Cuál es la ventaja competitiva de Federal Express en la industria del correo aéreo? Ciertamente no es el precio, sino que es una percepción compartida por sus clientes de que, como lo dice un antiguo comercial “Absolutamente, sin falta llegará a destino en una noche.” La convicción en esta confiabilidad es lo que diferencia a FedEx de la competencia. Una empresa grande tenía un contrato con un correo aéreo de la competencia, pero, según uno de sus gerentes, para envíos más importantes confían en FedEx, aún cuando lo deban pagar ellos mismos.

¿Si la confianza es una ventaja competitiva clave en FedEx, cuáles son las tareas más importantes que la aseguran? Sin duda existen muchas, incluyendo la necesidad de invertir en la más reciente tecnología, la importancia de un horario preciso, velocidad y eficiencia en la distribución. Los empleados creen en la importancia absoluta del servicio al cliente y de cumplir la tarea de “alcanzar el avión.” ¿Qué cultura se necesita para cumplir con estas tareas importantes? Los análisis demuestran que las normas y los valores como la velocidad, un sentido de lo urgente, el trabajo en equipo, hacer lo que sea para complacer al cliente, la capacidad de escuchar, la toma de iniciativa, flexibilidad y tomar riesgos están todos directamente relacionados con “alcanzar el avión” y de satisfacer al cliente. En FedEx la cultura organizacional es una parte integral de su ventaja competitiva.

VINCULANDO LA ESTRATEGIA A LA CULTURA

Encontrar la estrategia correcta, la visión y la misión son esenciales para el éxito a largo plazo, sin embargo también tienen propiedades de motivación importantes. Le entregan a los miembros de la organización un sentido de que el trabajo importa más que para fines instrumentales. La motivación y el compromiso sustentable vienen de la confianza individual de que sus esfuerzos contribuyen a algo que vale la pena. A corto plazo, cada uno de nosotros puede estar motivado por el panorama de un ascenso, un aumento de sueldo o cumplir con una fecha. Pero a largo plazo, el compromiso requiere que la gente crea verdaderamente que contribuyen a un bien mayor y que marcan una diferencia. Una visión compartida ayuda a infundir a la organización un sentido y un propósito más allá de los fines institucionales.

Muchas empresas enfatizan en valores tales como la calidad, el servicio al cliente, el trabajo en equipo, el respeto por el individuo y la innovación, temas de interés universal que ayudan a la gente sentirse como si estuvieran aspirando a algo mayor. En algunas organizaciones afortunadas, estos valores empiezan a cobrar vida propia al guiar cómo piensan y actúan las personas y cómo son las interrelaciones entre ellos. Si bien la participación en el mercado, el rendimiento del capital invertido y el cumplimiento del presupuesto son medidas beneficiosas e importantes para fijar el rendimiento a corto plazo, los valores y las normas que conducen el comportamiento, las que combinadas forman la cultura de una organización, están entre los factores más importantes en la determinación del éxito estratégico a largo plazo. La ganancia es importante, pero sólo si eso señala algo más grande a los empleados.

De esta manera, FedEx enfatiza en las Personas, el Servicio y la Ganancia lo que da una señal pequeña pero potente a sus empleados de que son más importantes que mayores utilidades. La empresa Ford habla de las 3 P, refiriéndose a Personas, Productos y Provecho. Mary Kay Ash dice que el lema de su empresa es Dios, Familia, Trabajo y afirma que trabajan en ese orden y que fuera de ese orden nada funciona. Ella no habla sobre vender cosméticos, sino sobre desarrollar el

potencial de liderazgo en las mujeres. Bob Hass de Levi Strauss habla de las aspiraciones corporativas, las que incluyen el ser ético. Reconoce el vínculo entre las aspiraciones y la estrategia. Sin una estrategia creíble y una ganancia, la gente no va a prestarle atención a ninguno de los supuestos propósitos nobles. Por otro lado, tener tan sólo una estrategia no comprometerá por completo el corazón de la gente, a menos que sientan que existe un propósito mayor con su trabajo. David Packard, en un discurso a sus gerentes de HP, comentó que “creo que muchas personas asumen, equivocadamente, que una compañía existe exclusivamente para hacer dinero. Esto es, sin duda, un logro importante para la existencia de la compañía, pero tenemos que profundizar más y encontrar las razones reales de nuestra existencia.” Por lo tanto, cuando una empresa representa algo con un valor universal para sus empleados, el nivel de compromiso o identificación es más profundo y perdurable.

Resulta fácil hablar acerca de sentimientos como tener un “propósito noble” o “respetar la diversidad,” pero los escépticos (donde se debería incluir a todos los gerentes de las empresas que han hecho reducciones de personal) están en su derecho de creer que esto son sólo palabras que los máximos gerentes vociferan cuando las cosas andan bien. Hablar es barato. Sin embargo, hay importantes razones psicológicas para tomar estos sentimientos en serio. En la medida que un gerente puede motivar a empleados entusiastas y comprometidos, esta energía humana puede ser un recurso de valor incalculable.

Para manejar una cultura organizacional de manera efectiva, los gerentes deben tener claro acerca del tipo de cultura y de las normas y valores específicos que ayudarán a la organización alcanzar sus metas estratégicas. Después, tienen que decidir cómo promover las normas requeridas y disminuir la importancia de aquellas que pudieran obstaculizar la realización de las tareas primordiales. Para una guía práctica de cómo diagnosticar la cultura de su propia organización e identificar las inconsistencias culturales potenciales, vea la guía para el diagnóstico de la cultura al final de este capítulo.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL: LAS NORMAS Y VALORES QUE GOBIERNAN EL COMPORTAMIENTO

La cultura se puede identificar en las normas y valores que caracterizan un grupo u organización; es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y normas compartidos que definen actitudes y comportamientos apropiadas para sus miembros.

Las normas son expectativas creadas socialmente sobre actitudes y comportamientos organizacionales aceptables. Entonces, por ejemplo, el sexismo y el racismo no son aceptables. Las bromas son apropiadas en algunos casos, pero no en otros. Por razones obvias, las normas varían a través de las diferentes cultural nacionales. Por ejemplo, manejar un conflicto directamente en Estados Unidos es, por lo general, considerado como algo bueno, mientras que en Japón o Gran Bretaña el mismo comportamiento puede parecer de mala educación o demasiado agresivo. El significado de estar “a tiempo” es diferente en Indonesia a lo que significa en Suiza. A este nivel, la mayoría de la gente ya está consciente sobre la importancia de las normas.

Lo que no apreciamos suficientemente es cuan poderoso pueden ser las normas en la formación de nuestro propio comportamiento, especialmente en casos organizacionales. No sólo, como miembros de un grupo particular, aceptamos inconscientemente normas y las usamos para guiar nuestro comportamiento e interpretar el de los demás, sino que cada uno de nosotros construye nuestra propia versión de la realidad y negociamos, por así decir, la importancia de los eventos y los comportamientos al interactuar con nuestros ambientes y entre nosotros mismos.

Mucho de lo que sabemos, lo que aceptamos como verdadero o importante surge de estos acuerdos sociales o normas y que varía de unidad a unidad y a través de las organizaciones. Para poder saber qué es importante podemos confiar en nuestras propias experiencias (por ejemplo, actividades en las cuales hemos invertido tiempo y esfuerzo), información de otros miembros del grupo (por ej. la aprobación o desaprobación relacionada con ciertas actitudes y comportamientos) y señales claras de la gestión (ej. lo que una y otra vez es premiado o castigado).

Nuestra tendencia natural es ver a una persona y sus acciones más claramente que el ambiente al cual le responde y, por esa razón, a menudo le atribuimos a la gente ciertos motivos y características y fallamos en reconocer la importancia del contexto en la determinación del comportamiento. Curiosamente, tendemos a no hacer esto cuando tratamos de explicar nuestro propio comportamiento. Más bien, estamos muy conscientes de las señales y presiones que pesan sobre nosotros para comportarnos de ciertas formas. Las normas ampliamente compartidas pueden ser determinantes poderosos de actitudes y comportamiento, aún cuando no estamos siempre conscientes de sus efectos. En este sentido, nuestras actitudes y comportamiento están influenciados más por un proceso de “aprendizaje social” que por nuestras necesidades implícitas o personalidad.

USANDO LA CULTURA COMO UN SISTEMA CONTROL SOCIAL

Mientras que tanto la prensa académica como comercial están llenas de referencias a la cultura, el concepto mismo a menudo parece ser abstracto y difícil de manejar para los gerentes, especialmente aquellos que favorecen un acercamiento más reduccionista y racional de la administración. Para enfrentar este tema crucial, no pensemos en la cultura, sino en un tema con el que la mayoría de los gerentes se siente cómodo: el control. Mucho de la gestión trata en realidad sobre el control, sobre cómo hacer que las personas hagan lo que es necesario para lograr el trabajo, preferentemente de una manera donde utilicen todo su potencial y que se sientan motivados y comprometidos.

Esencialmente, el control proviene del conocimiento cuando alguien que nos importa nos presta atención en lo que estamos haciendo y nos dirá cómo lo estamos haciendo. Los sistemas formales de control, ya sean sistemas de planificación financiera, presupuestos, control de inventario o programas de seguridad son efectivos en la medida que cuando los que están siendo monitoreados están conscientes de que otros que son importantes para ellos, como el jefe o el departamento de personal, saben cómo lo están haciendo y proporcionarían premios o castigos por acatamiento o incumplimiento.

De la misma manera que estos procesos formales de control guían el comportamiento, la cultura sirve como un sistema de control social. Por ejemplo, si nos preocupamos por los demás, nos caen bien y queremos que nosotros también les caigamos bien, y si tenemos algún grado de acuerdo sobre qué es importante, estamos bajo el control de ellos. Es decir, si yo me preocupo de ti y estamos de acuerdo en qué es importante y cómo actuar, entonces cada vez que estemos juntos nos controlemos efectivamente el uno al otro.

En las organizaciones existen numerosos acuerdos sobre qué es correcto o incorrecto y qué es importante y qué no lo es. Por ejemplo, a principio de los años 80, tanto Roger Smith, entonces presidente de GM, y Don Petersen, presidente de la Ford, anunciaron esfuerzos de calidad en sus respectivas organizaciones. En esa época los niveles de calidad de la Ford eran los peores de Detroit y tres veces peores que los niveles de los japoneses. Seis años más tarde, la calidad de Ford era la mejor entre los fabricantes de vehículos en los Estados Unidos, un logro que se alcanzó sin una reorganización o la intervención de extraños. Ford se sometió a una revolución cultural llevada a

cabo por Don Petersen y su plana ejecutiva. Más del 80 % de estas mejoras venían del lado humano y no de la automatización. Durante el mismo periodo, GM (con excepción de NUMMI, su empresa en sociedad con Toyota) fallaron ampliamente en sus esfuerzos de calidad. En vez de enfocarse verdaderamente en la calidad, se confió en la tecnología y los números financieros.

Sea lo que sea que un gerente afirme que es importante, la mayoría de las personas en organizaciones pronto entenderán por sí mismas qué es lo que de verdad cuenta y cómo comportarse. Estos acuerdos compartidos y expectativas sociales constituyen un sistema de control social poderoso y penetrante dentro de los grupos y organizaciones, un sistema que podemos demostrar como más poderoso y efectivo que algunos sistemas de control formales.

Sin embargo, la cultura no debería ser asimilada con las visiones o valores abrazados por la gerencia general. El hecho de tener una declaración formal de los valores de la compañía o láminas que los empleados puedan portar en sus billeteras no es sinónimo de que sean compartidos estos valores. En un mundo perfecto, por su puesto, la cultura del negocio debería reflejar estos valores. Desgraciadamente, rara vez ocurre, o al menos no sin un esfuerzo sustancial de parte de la gerencia de inculcar los valores durante un periodo largo de tiempo. Al pensar acerca de la cultura los gerentes deberían enfocarse en las normas y valores que de verdad son compartidas, las costumbres extraoficiales, los rituales y el lenguaje que guía a las personas en sus acciones.

Usando Normas para el Control Social

Para poder diagnosticar y administrar la cultura, necesitamos considerar que las normas varían de dos formas muy importantes. En primer lugar, pueden variar en la medida de su consenso, o cuán compartida son. Antes de que un sistema de control social pueda funcionar, se requiere un acuerdo común en que ciertos valores, actitudes y comportamientos son importantes. No obstante, un consenso simple no es suficiente. Con la publicidad necesaria los valores abrazados como la calidad o el servicio al cliente pueden ser ampliamente conocidos, pero en la práctica no se llevan a cabo. Por lo tanto, para poder tener una cultura fuerte, la norma también debe tener como característica la intensidad; es decir, la gente que comparte la norma tienen que sentirla como propia y ser capaces de decirle a otros cuando está siendo violada. Un ejemplo ayudará a ilustrar la importancia de tener un consenso e intensidad.

DuPont es, por la mayoría, considerada como una compañía con una cultura fuerte. Cuando se pidió a los gerentes de DuPont que identificaran las normas centrales que caracterizan a la empresa, siempre se obtuvo la misma respuesta: seguridad. Esto tiene sentido, dado que la compañía empezó fabricando explosivos y mantiene un récord casi dos veces mejor que el promedio de la industria. Lo potente de esta norma lo llevó hasta el hogar un administrador que trabajaba para DuPont. En su primer día de trabajo, al bajar las escaleras se encontró con una persona que las iba subiendo y que notó que no se estaba sujetando de la baranda y le dijo de manera muy enfática, “no te estás sujetando de la baranda, agarra la baranda.” El administrador quedó desconcertado pero obedeció, y aún cuando nunca más vio a esa persona otra vez, notó que ahora siempre agarra la baranda y les dice a sus hijos que hagan lo mismo, e incluso alienta a extraños para que también lo hagan. Esto es lo que decimos cuando nos referimos a intensidad, la disposición de los empleados de decirse mutuamente cuando no están cumpliendo las expectativas compartidas sobre qué es lo correcto y lo incorrecto. Esto es el control social en operación.

Desde una perspectiva gerencial, la pregunta relevante es si el sistema de control social de la organización apoya o dificulta a los gerentes en el logro de sus tareas críticas. Un gerente es un generador de señales: reduce la incertidumbre y ambigüedad acerca de qué es importante y cómo actuar. En este papel, los gerentes a todo nivel organizacional pueden tener un control significativo

sobre el contexto de la información donde operan sus subordinados. Al proporcionar señales claras y consistentes acerca de qué es importante y debería prestársele atención y qué es inapropiado e intolerable, los gerentes ayudan a la gente a enfocar e interpretar eventos de maneras apropiadas estratégicamente.

Por ejemplo, cuando Intel cambió de ser una compañía que fabricaba memorias semiconductoras a vender microprocesadores y sistemas, las normas asociadas a la orientación hacia el cliente se transformó en algo más central. El grado al cual este nuevo valor se ha convertido en parte integral de la cultura de Intel se hace evidente en la burla que usan con las personas del ámbito tecnológico que todavía no captan el mensaje, “Ya pues, deja de ser una cabeza de chip.” Los empleados ahora comparten la creencia que los clientes son importantes y transmiten este mensaje a los otros cuando las actitudes individuales y el comportamiento no cumplen con las nuevas normas de conducta y valores estratégicos de Intel.

Las Desventajas de la Administración basada en el Control Formal

Si se sabe que el control es la base de las organizaciones, entonces no es sorpresa que administradores y académicos se preocupen de ello. Sin una manera para coordinar o controlar las acciones colectivas, las organizaciones no tendrían ninguna ventaja sobre los esfuerzos individuales. Cuando la mayoría de nosotros pensamos en diseñar sistemas de control, típicamente intentamos medir resultados, comportamiento o ambos (ver el modelo simplificado en la figura 5.1). Si podemos medir factores tales como ventas por hora, márgenes, número de defectos, o satisfacción del cliente, sentimos que estamos controlando. En casos donde es difícil determinar resultados, se intenta medir el comportamiento. Cuando es posible medir resultados y comportamiento, se puede conocer con precisión si el trabajo se está realizando de la manera preestablecida. Nuestra incertidumbre y dependencia de otras se reduce porque podemos identificar rápidamente las desviaciones. También podemos estar más confiados de que estamos premiando a los que lo hacen bien y estamos castigando a los que no lo hacen tan bien.

FIGURA 5.1
CONTROL EN ORGANIZACIONES

| | | CAPACIDAD PARA MEDIR COMPORTAMIENTO | |
|---------------------------------|------|-------------------------------------|-----------------------|
| | | Alto | Bajo |
| CAPACIDAD PARA MEDIR RESULTADOS | Alto | Medir resultados y comportamiento | Medir sólo resultados |
| | Bajo | Medir sólo comportamiento | ¿? |

¿Pero es este el enfoque más eficiente para el control?. Pensemos por un minuto acerca de tipos de trabajo asociados con sistemas de control formal de gran alcance, especialmente aquellos

que se basan en monitorear resultados y comportamiento. Estas labores incluyen los trabajos de cadena de montaje y ventas al detalle. Cualquiera persona que ha llevado a cabo dichos tipos de tareas de control puede decir cómo se sienten acerca de su trabajo: poco confiables, son sobre controlados, engranajes de una máquina. Como resultado los empleados están frecuentemente desmotivados.

Pero en organizaciones como NUMMI, las experiencias de los empleados son bastante diferentes. En lugar de sentirse desmotivados, los trabajadores tienen un sentido de autonomía y responsabilidad; más que confiar en un sistema de control formal, los miembros del equipo se controlan unos a otros. Por ejemplo, no existen ingenieros industriales en la planta de automóviles de NUMMI, y los equipos de trabajo asumen la responsabilidad del diseño y la eficiencia del trabajo. Los trabajadores nuevos son entrenados en técnicas de ingeniería industrial, y el mismo equipo realiza el rediseño y las mejoras. Uno de los autores de este libro caminaba por una planta de NUMMI cuando un miembro del equipo de trabajo, quien orgullosamente apuntaba como él y su equipo de trabajo habían averiguado que por cambiar de lugar algunas máquinas de bebidas, pudieron reducir el tiempo para el just-in-time del funcionamiento del inventario en dos segundos.

Los equipos de trabajo de NUMMI habitualmente toman responsabilidades para mejorar su propio trabajo y confían en solucionar los problemas en el grupo para alcanzar sus metas. En NUMMI, el control social sustituye al control formal. En cambio, en una típica planta de Detroit los ingenieros industriales gastarían tiempo en hacer estudios y adiestrar a los trabajadores en el cómo y cuándo deben actuar. Bajo esta forma de control amplio, los trabajadores estarían posiblemente desmotivados y gastarían esfuerzo e inventiva en descubrir como ganarle al sistema en vez de mejorarlo.

La importancia del control social puede ser vista más lúcidamente en la Figura 5.1, en la celda donde es difícil determinar resultados o comportamientos en forma confiable y precisa. Los trabajos en esta celda incluyen aquellos que tiene demanda grande y no programada, tales como Investigación y Desarrollo, asesorías y especialidades técnicas como los sistemas de información y casi todos los trabajos de servicios, que se caracterizan por los frecuentes cambios y por ser impredecibles. Con requerimientos de trabajo cada vez más complejos, inciertos y cambiantes, los sistemas de control no pueden ser estáticos y formales. Más bien, el control debe ser del tipo social que permita autonomía directa y confianza en el juicio de los empleados que están informados con claridad sobre la visión y los objetivos del negocio.

Las debilidades de los sistemas de control formal se hacen evidentes cuando se revelan sus premisas básicas. Primero, el control formal se basa en la idea de que casi todo lo importante se puede anticipar, una suposición razonable sólo en un medio ambiente estable o que cambia lentamente. La segunda suposición es que la autoridad del tipo top-down es legítima y siempre se le obedece, basado sobre la creencia que los trabajadores obedecen y cumplen las órdenes a cambio de un pago justo. Aunque la mayoría de las personas continua aceptando la autoridad de las jerarquías de la organización como legítima, hay un reconocimiento creciente a que las personas quieren más de sus trabajos, incluyendo oportunidades para contribuir y usar sus talentos. La tercera suposición implícita en el uso del control formal es que las recompensas extrínsecas son más que suficientes para dirigir el comportamiento relevante para el trabajo y que estas se pueden basar en la medición de los resultados. Pero este supuesto es en el mejor de los casos incompleto. No solo entendemos que lo que se mide a menudo sobrepasa lo que no se mide, sino también sabemos que muchas veces las recompensas no monetarias pueden dar una mayor motivación que dinero o ascensos.

Un análisis más preciso de las empresas y administradores exitosos sugieren la necesidad de ambos sistemas de control, el formal y el social, siendo este último visto como una muy eficaz

alternativa al otro. De hecho cuanto más organizaciones son reducidas y presentan problemas, más de esas empresas deben confiar en el control social para motivar y monitorear los comportamientos. En su libro “Lo que América hace bien” Bob Waterman explora el éxito de FedEx, una compañía que confía en sistemas de control formal y social de gran alcance. Waterman hace notar que, “cada una de las personas con que hable en FedEx - desde los mensajeros pasando por los mandos medios hasta los mandos más altos- dijeron que lo que más le gusta de la compañía es la libertad que existe para hacer las cosas a su manera. Manejar este delicado equilibrio – entre un sistema resulta ser una de las claves del éxito de FedEx”. En su opinión, FedEx tiene ambas formas de control –un sistema formal que sirve sus fines estratégicos y un control social que motiva y faculta a los empleados. Lo irónico es que los sistemas de control social pueden ser más poderosos y menos impertinentes que los controles formales.

Integrando La Cultura Nacional y La Cultura Organizacional

Hasta ahora nos hemos concentrado en la forma como la cultura opera en el interior de las organizaciones, pero ¿cómo la cultura organizacional se relaciona con la cultura nacional? . ¿Tiene sentido hablar acerca de la cultura organizacional independiente de la cultura nacional?. Administradores de grandes compañías afrontan esto a diario. ¿Hewlett-Packard en Alemania aún es HP, o es solamente Alemana?. Cualquier discusión sobre cultura organizacional necesita situarse en el contexto de la cultura nacional porque ambas culturas operan simultáneamente, algunas veces complementándose y en otras ocasiones en oposición.

La cultura organizacional puede ser diferente tanto dentro de los países como a través de los distintos países. Al visitar Japón vemos que Honda, Nissan, y Toyota son tan diferentes entre ellas como de GM, Chrysler y Ford. Ciba-Geigy es tan diferente de Hoffman-LaRoche como Pfizer es de Merck. Se le preguntó al Dr.Krauer, expresidente de Ciba-Geigy ahora presidente de Novartis (compañía formada de la fusión de Ciba y Sandoz), si vio algunos problemas para implementar un cambio cultural a nivel mundial en los 90.000 empleados en más de 40 países. Su respuesta, reflejando su larga experiencia internacional fue clara: “Ese no es el principal asunto. Por supuesto las condiciones locales se deben tomar en cuenta. Se debe hacer esto de una manera que sea compatible. Hay países donde el rol del administrador es percibido de forma diferente. Pero los valores básicos son los mismos. Sólo las prácticas son diferentes”. Este punto de vista es compartido por el presidente de Ciba-Geigy en Japón Paul Dudler, quién cuando se le pregunta si Ciba-Geigy necesita adaptarse a la cultura japonesa dice, “Por supuesto, es necesario. Estamos en Japón, tenemos que hacer muchas cosas a la manera que se hacen aquí..... Pero nunca debemos perder nuestra propia identidad. No estamos imitando, nosotros nos estamos adaptando”.

Lo que las compañías y sus administradores señalan es la importancia de ajustar las prácticas usadas para el control social a la cultura local. No ponen en duda la importancia de normas y valores comunes como algo crítico para la integración de la compañía. Así, muchas de estas corporaciones globales como Shell, Unilever y ABB son conocidas por su cultura organizacional característica. Excelentes administradores desarrollan sistemas de control social para trabajar en conjunto con la cultura nacional. Esto requiere estar claros sobre las normas necesarias para cumplir con éxito las tareas críticas de la organización al mismo tiempo que se valoran las normas básicas de la cultura nacional.

PROMOVIENDO LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DEL CONTROL SOCIAL

Debido a que la innovación involucra incertidumbre, tomar riesgos, y soluciones no estándar — factores que no son fácilmente administrados por los sistemas de control formal — la administración efectiva de la cultura recae en el centro de la innovación organizacional. Para entender como administradores y organizaciones aumentan la innovación, seis años atrás comenzamos a investigar sistemáticamente en los participantes de programas para ejecutivos sobre las estrategias para innovar y los cambios para sugerir normas que ayuden a promover la innovación en las organizaciones. Pedimos a los participantes que identificaran las expectativas que, si fueran compartidas ampliamente y estuvieran arraigadas en su negocio, podrían mejorar significativamente la creatividad y la implementación. Más de 2.000 administradores de Asia, Europa, África y Estados Unidos han participado en estos debates. Administradores de empresas muy diversas como minería, servicios financieros, salud, fabricación, productos de consumo, y alta tecnología han dado sus respuestas. La coherencia de estas respuestas de tan dispares geografías y tipos de industrias es asombrosa.

En la tabla 5.1 se muestran las normas asociadas con la innovación identificadas por administradores de cinco empresas muy diferentes. Todos reconocen la importancia fundamental de diseñar lugares de trabajo que estimulen la creatividad y la implementación de nuevas ideas.

TABLA 5.1
NORMAS PARA LA INNOVACIÓN

| Sur de África Compañía de Recursos Naturales | Europa Compañía Farmacéutica | US Compañía de servicios financieros | Internacional Gerentes de Investigación y Desarrollo | Japón Empresa Cervecera |
|---|--|---|---|--|
| Tolerancia a los errores | Recompensas | Aceptar las fallas | Libertar para fallar | Cooperación |
| Reconocimiento | Aceptación de fallas: - Cautelosos - Aprender - Meditar | Libertad para hacer cosas: - Tiempo - Ayuda - Recursos | Tomar riesgos: - Rapidez - Cauteloso - Barato | Tolerancia a los errores |
| Recompensas | Objetivos claros | Metas claras | Recompensas | Franqueza |
| Respeto mutuo | Compartir Información | Celebración de los éxitos | Involucrarse | Flexibilidad |
| Comunicación abierta | Trabajo en equipo | Remover las barreras al cambio | Tolerar desacuerdos | Dirección clara |
| Libertad para experimentar | Compromiso desde la alta gerencia | Definir ejemplos | Escuchar | Apreciar las Ideas |
| Expectativas de cambio | Fortalecimiento | Recursos | Modelos positivos | Recompensas por innovación |
| Compañeros iguales | | | Recursos | |

Después de oír similares sugerencias desde muchas fuentes, se decidió validar nuestro descubrimiento realizando un estudio con más de 200 administradores de 29 grupos de compañías de alta tecnología en Silicon Valley. Los resultados confirmaron la idea, que la innovación está reflejada en normas que promueven los dos componentes del proceso de creatividad e

implementación. Los grupos que tenían normas comparativamente más fuertes para ambos eran evaluados como los más innovadores. Solamente promover la creatividad o centrarse en la velocidad para implementar esta no garantiza la innovación. Ambos son necesarios.

Normas para Promover la Creatividad

Los dos principales ingredientes para estimular la creatividad son: (1) apoyo para tomar riesgos y cambios y (2) tolerancia a los errores. En nuestro estudio, los administradores identifican estos elementos como críticos para la innovación. Cuando preguntamos acerca de cómo aplicaban estas ideas, ellos daban algunos consejos prácticos.

APOYO PARA TOMAR RIESGOS Y CAMBIOS. Claramente, una forma importante de mostrar que algo es importante es recompensándolo. Muchos administradores con los que conversamos, sin embargo, no están convencidos que recompensar monetariamente sea muy eficiente para promover la creatividad. Ellos creen que el reconocimiento de los administradores, colegas y otros son más poderosos. Así, compañías como 3M, Dow, y la compañía petroquímica francesa Elf Acquitne, manejan recompensas no monetarias como reconocimiento para mostrar el apoyo a la innovación. En BOC, los ganadores de premios de innovación reciben trofeos al equipo, placas individuales y viajes a Londres para reunirse con la gerencia. Se reconoce que dado que la innovación generalmente requiere grandes equipos de trabajo, en este caso los premios basados en el reconocimiento individual pueden ser menos efectivos para promover la innovación que reconocimientos y premios basados en el equipo de trabajo.

Además de sugerir la necesidad de reconocer la creatividad, los administradores rápidamente hicieron notar que para estimular la creatividad, uno debe estar preparado para enfrentar riesgos y aceptar errores. Para esos administradores, el diseño de mecanismos para hacer frente a estos factores parece más importantes que proporcionar un sistema de premios monetarios formal, no importando cuán hábilmente fuera diseñado. Un administrador de DuPont comentó como un grupo de su departamento probó con un enfoque innovador para un problema, el cual falló catastróficamente. En vez de ignorar la falla, él decidió realizar una celebración y denominar al fracaso como un buen intento. En Hershey Foods, un administrador instituyó una “Orden al Mérito” para los empleados que exhibieran espíritu empresarial. En Nordstrom y FedEx, entre los premiados generalmente son incluidos quienes tratan de satisfacer al cliente y fallan, tal cual como si hubieran sido exitosos.

Alinear la cultura algunas veces involucra modificar el sistema formal de incentivos. La mayoría de las veces, sin embargo, se requiere que los administradores simplemente usen la previsión e imaginación para entregar pequeños premios y reconocimientos informales para los intentos de ser creativos. Esto también requiere que los administradores comprendan verdaderamente los valores y necesidades de sus empleados. Lo que motiva a un PhD en química en Suiza probablemente es diferente a un vendedor administrativo de ventas al por menor en San Francisco o a un gerente en una empresa manufacturera de Japón. Así, cuando los incentivos son adaptadas al medio ambiente en particular, las recompensas y el reconocimiento pueden estimular la creatividad. El desafío de la administración es diseñar estas recompensas de una manera consistente con los valores básicos de los empleados.

Otro medio importante para dar apoyo a la creatividad y toma de riesgos es promover una actitud positiva hacia los cambios. Cuando Fred Smith, CEO de FedEx, pide a sus empleados ser personas independientes, también les comenta que cuando propuso la idea original para la compañía en un trabajo de la universidad, su nota fue una C, con la advertencia que la idea nunca funcionaría.

Un trabajador de FedEx comenta: “No tengo ningún temor que si intento hacer algo que no funcione traiga alguna repercusión. Hemos hecho algunas cosas que no funcionaron. Solamente no volvemos a hacerlo al día siguiente”. En Alagasco, una distribuidora de gas natural de Alabama, el presidente distribuye varias tarjetas de presentación a sus empleados incitándolos a que traten de hacer las cosas en forma diferente. Él les dijo que cada tarjeta es como la carta “Salga de la cárcel gratis” del juego de Monopolio. Si el empleado intenta hacer algo y falla, ellos pueden dar vuelta la tarjeta y ser perdonados.

Por debajo de este comportamiento aparentemente “tonto” hay un planteamiento serio: es válido pensarlo fuera del ámbito. Los administradores que quieren motivar a sus empleados a ser creativos deben transmitir un mensaje consistente que se espera que desafíen el estado actual de las cosas. En Odetics, una pequeña empresa del ámbito aeronáutico, por ejemplo, la administración tiene una política explícita de “espontaneidad estructurada”, que consiste en una política de no institucionalizar las cosas a propósito. Procter & Gamble también maneja este mensaje usando un proceso de valorizar el desempeño. Cuando los subordinados definen las metas anuales, se espera que demuestren cómo cambiarán su trabajo durante el año siguiente. En Rubbermaid, la responsabilidad de cada uno de los 4.700 productos se asigna a un equipo. La remuneración del equipo se asocia en parte a la introducción de nuevos productos, incluyendo una meta corporativa de 33% de los ingresos corporativos de productos introducidos en los últimos cinco años.

TOLERANCIA A ERRORES. El otro ingrediente en el desarrollo de la creatividad organizacional es una tolerancia a los errores, tanto del personal como de la organización. Esto es fácil de decir y difícil de hacer, y la mayoría de nosotros somos justificadamente cínicos cuando los jefes dicen que está bien cometer errores, y también hemos visto carreras que han sido dañadas cuando la gente toma esta frase en el sentido literal. Los administradores pueden conseguir pasar esta resistencia en parte siendo muy claros en que tipos de riesgos se pueden tomar y qué errores son aceptables. En Johnson&Johnson, la máxima de R.W. Johnson “La falla es nuestro producto más importante” aún persiste, pero los administradores de J&J tienen cuidado para comunicar qué constituye un error razonable. Los errores se permiten si están basados en análisis, aprendizaje adoptado y son de un impacto menor. Debe haber un apoyo continuo para aquellos que tratan y no tienen éxito. Como un supervisor de Delta Airlines comentaba, “Una cosa que nos ayuda a admitir que hemos cometido un error es que quienes están sobre nosotros no nos lo echan en cara. En esta compañía, si cometes un error y lo reconoces, y obtienes algo positivo de esto, esto es positivo para la compañía”.

Bajo estas circunstancias, la creatividad no ayuda pero se incrementará a medida que los empleados vean modelamientos innovadores de los administradores, vean compañeros conseguir reconocimientos, escuchen hablar de ellos por sus pares, y observen que errores sin mala intención no sólo son tolerados sino que también pueden ser aprovechados. Se logra baja creatividad cuando los administradores enfatizan en no cometer errores y siempre castigan a quienes los hacen. Como Jack Welch dice, “El truco es no castigar a quienes comenten pequeñas fallas, si mejoraron, debes reconocerlos, aunque no hayan alcanzado el objetivo”.

Normas para Promover la Implementación

El segundo conjunto de normas que son críticas en el aumento de la innovación son aquellos que generan acciones. Una vez que se identificó ideas o enfoques creativos ¿se deberían realizar? Existen dos tipos importantes de normas que aseguran acción: (1) aquellos que enfatizan un efectivo trabajo en equipo y funcionalidad de grupo, y (2) aquellos que enfatizan la velocidad y urgencia.

TRABAJO EN EQUIPO. En organizaciones complejas, la innovación casi siempre implica hacer que las personas modifiquen la forma en que operan. Como se dijo en el Capítulo 4, cuando las tareas tienen interdependencia secuencial o recíproca, cualquier cambio en el flujo de trabajo requiere ajustes en quiénes están haciendo el trabajo. La introducción de un nuevo producto, proceso o tecnología interrumpe la antigua manera de hacer las cosas. La implementación de los cambios requeridos es mejor cuando grupos operan efectivamente, cuando mantienen objetivos comunes, y comparten la información abiertamente.

El funcionamiento de grupos efectivos mejora cuando sus miembros simpatizan y se respetan unos a otros, entienden los puntos de vista y estilos de operación de otros, pueden resolver desacuerdos, y pueden comunicarse efectivamente. Tal efectividad está basada en parte en habilidades que pueden ser aprendidas (p.e. resolución de problemas) y en parte sobre expectativas comunes en el grupo (p.e. normas acerca de respeto mutuo y cómo resolver las diferencias). Hewitt Associates y J.P. Morgan creen que sus ventajas competitivas se basan en parte en su habilidad para actuar como equipo para satisfacer las necesidades de sus clientes. En Goldman, Sachs, donde los equipos de trabajo han un valor central desde hace tiempo, una consideración primaria para una promoción es la habilidad para ser un jugador para el equipo. “Si no puedes sublimar tu ego o trabajar con otros, tú tienes un problema”, dice uno de los socio.

En Odetics, un ingeniero de software dice, “Todos trabajan duro y todos son muy orientados al equipo. Cada uno hace su parte, pero se apoyan entre todos. Si estamos trabajando en el límite del plazo o en un programa, cuando antes una persona termina su trabajo, irá y ayudará a la siguiente persona terminar su parte”. La expectativa explícita en estas organizaciones es que la gente sea cooperadora con los demás en vez de ser competitiva.

La implementación también mejora cuando los grupos comparten valores y objetivos comunes. Una visión común, sea de nivel corporativo o local, puede ser una poderosa forma para coordinar a la gente e involucrarla emocionalmente. En Motorola, por ejemplo, las personas dicen “Yo soy un Motoroliano” y no “Yo trabajo en Motorola”. En organizaciones y grupos en los cuales no existe tal concordancia, la implementación de nuevos enfoques debe ejecutarse más lentamente, dado que los miembros negocian desde perspectivas y creencias dispares.

La implementación también depende de compartir abiertamente la información, incluyendo las buenas y malas noticias. Para que los grupos funcionen efectivamente, deben tratar con la forma en que el mundo es, no la forma en como ellos le gustaría que fuera. En Springfield ReManufacturing, el CEO, Jack Stack, cree que a menos que todos los empleados conozcan y entiendan los datos financieros de la empresa, no entenderían como sus tareas contribuyen al todo. En consecuencia, a todos los empleados se les enseña a leer un estado financiero e interpretar datos contables. Cada semana la compañía apaga las máquinas por media hora de modo que cada empleado puede estudiar el último estado financiero. Esta amplia difusión de información no sólo aumenta el conocimiento y la motivación, también da señales a todos los empleados que se confía en ellos y que hay una obligación recíproca entre la firma y el trabajador.

RAPIDEZ Y SENTIDO DE URGENCIA. Otro grupo de normas que promueve la implementación de innovación y cambio implica la velocidad y urgencia: (1) la idea que las decisiones deben ser hechas rápidamente, (2) expectativas que promueven la flexibilidad y adaptabilidad, y (3) un sentido de personal autónomo que anima a la acción. Cada factor apoya a conseguir que se hagan las cosas y es distinto de las normas que aumentan la creatividad.

El primero se relaciona con la velocidad con la que se toman las decisiones. En muchos lugares, las normas pueden incluir expectativas que la rapidez es importante, el ritmo de trabajo es rápido, y se espera que las personas trabajen largas jornadas. En otras situaciones, el ritmo es tranquilo, donde el trabajo duro no es valorado y alguien que trabaja duro es considerado un "bicho raro". En Microsoft, por ejemplo, la gente trabaja a todas horas, de día y de noche. Hay además un sentido de inseguridad que induce a la gente a sobresalir. En Intel, Andy Grove se refiere a su actitud como "paranoia competitiva" y dice, "No es fácil vivir con el ritmo de trabajo de estos días, pero bienvenido a los noventa". Compare esta actitud con la de un trabajador de gobierno que dice, "No puedo recordar un día en que no haya estado sin hacer nada. No hago nada las ¾ partes del tiempo, no incluyendo cuando duermo".

En Goldman, Sachs, la norma de trabajo es de 60-80 horas semanales, y se espera que las personas estén preparadas a sacrificar sus vidas personales para asegurar que el trabajo sea hecho. La política de FedEx es que la solicitud de cualquier empleado o cliente se responda ese día, incluso si la respuesta sea sólo estoy trabajando en ello. En otras firmas, las normas a veces transmiten una expectativa de que la pasividad es la alternativa preferida y la iniciativa no es esperada ni deseada. En Preston Trucking, un trabajador (ahora llamado un "asociado") describe como bajo el antiguo sistema los empleados nunca hicieron algo sin autorización, incluyendo algunas simples actividades como el cambio de una ampolleta. Se esperaba que las personas fueran a trabajar e hicieran lo que se les ordenaba. Sin embargo, desde inicios de los 90, se ha hecho una revolución cultural enfatizando la iniciativa y la innovación. Las normas ahora enfatizan la creencia que los trabajadores serán flexibles y usarán su iniciativa. En 1991, los 5.000 nuevos asociados generaron más de 7500 sugerencias para mejorar. Por su parte, ahora los administradores comparten la información financiera y de desempeño, impulsando activamente la innovación, y enfatizada en la confianza y el trabajo en equipo. Mientras tanto, desde la desregulación de la industria del transporte camionero en 1980, más del 75% de los competidores directos de Preston ha quebrado.

El segundo elemento en promover la implementación a través del control social es la flexibilidad y adaptabilidad. En Avis, la compañía de renta de autos cuyos dueños son los empleados, hay un énfasis en los EPGs (Grupos de Empleados Participativos), lo que permite a los equipos de empleados-dueños desarrollar localmente acciones para ayudar a la compañía. En Nueva York, desarrollaron un programa de intercambio de trabajos en la cual empleados en un aeropuerto local cambiaban sus lugares de trabajo por un período corto de tiempo con otros del edificio corporativo para aprender más acerca del trabajo de cada cual. En Hawai, el EPG local diseño su propia decoración para adaptarse al ambiente tropical. En BE&K, una gran compañía de la construcción, existe una política de deliberadamente no tener descripciones rígidas de trabajo, con el fin de incitar la responsabilidad. En Chaparral Steel, los empleados están dando estímulos y oportunidades para aprender cada tipo de trabajo de sus departamentos. Desde la perspectiva del empleado, esta propuesta proporciona crecimiento y desafíos. Desde el punto de vista de la empresa, esto aumenta la flexibilidad. En estas y otras empresas, la habilidad para adaptarse a los cambios, tomar la iniciativa y la responsabilidad, y modificar la forma en que el trabajo es hecho es una parte integral del trabajo.

El tercer elemento en promover la velocidad y urgencia son las normas asociadas con un sentido de autonomía. Los empleados no tienen sólo la libertad de tomar medidas, si no también la obligación de hacerlo. Un valor central en Johnson&Johnson es la descentralización, lo que fortalece la autonomía de las compañías del grupo. Así, los administradores son impulsados a operar sus propias compañías y emprender sus propias estrategias de planificación sin interferencia de la casa matriz. Mucho antes, HP adoptó como una parte central de su filosofía la idea que los administradores deberían dar a los subordinados objetivos bien definidos, permitiendo tanta libertad

como sea posible en el trabajo para alcanzar el objetivo, y ver que los que contribuyen sean reconocidos a través de la organización.

A un nivel más micro, muchas firmas enfatizan la autonomía de sus empleados bajo la forma de minimizar las reglas y diseños de tareas. En Chaparral Steel, un empleado dice, “Lo principal que me hace feliz al levantarme en la mañana y venir al trabajo es el hecho que me gusta lo que hago y tengo libertad”. En TDIndustries, una compañía de aire acondicionado y plomería cuyos dueños son los empleados, la dirección destaca la libertad como un valor central, lo cual se traduce en continuos esfuerzos para impulsar a los empleados a que puedan hacer su trabajo de la manera que mejor les acomode. Gary Brackett, un técnico de servicio, dice: “Aquí, básicamente uno es su propio jefe. Yo hago grandes trabajos por mi jefe. Él me manda, voy a hacer el trabajo, lo intento y lo hago. La mitad del tiempo él no ve el trabajo ni sabe que se está realizando, a menos que yo se lo diga” Un vendedor de Nordstrom dice: “¿En que otra parte puedo conseguir un mejor sueldo y tener tanta autonomía?... Nadie me dice que hacer, y siento que puedo llegar tan lejos como dedicación me tome. Me siento un empresario”. Aunque Nordstrom exige conformidad acerca de normas como la vestimenta, la actitud positiva y el trato de clientes sea diferenciador, sus trabajadores se sienten libres.

Desarrollar iniciativas entre los empleados para promover la innovación toma tiempo y requiere absoluta consistencia entre los administradores en todos los niveles y constante repetición del mensaje. Para ayudar a ver como las normas pueden ser usadas por los administradores, pondremos nuestra atención en el siguiente capítulo en mecanismos o influencias que se pueden usar para dar forma a la cultura organizacional.

UNA GUÍA PRACTICA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA

Si una de las claves para la ejecución exitosa de la estrategia es la cultura, ¿cómo puede diagnosticar un gerente las normas y valores que caracterizan a una organización? Considere cómo los nuevos miembros de una organización aprenden que es lo realmente importante y se espera de ellos. En primer lugar están las expectativas oficiales enunciadas en las descripciones de cargos, las políticas de la compañía, los manuales de personal, y las órdenes de los jefes. Se le informa a los empleados sobre los horarios de trabajo, esquemas de evaluación de desempeño, códigos de ética, requerimientos de seguridad, y beneficios de la compañía. La mayoría de los empleados comprende que esas normas son sólo una introducción a la cultura de la organización. La política oficial y las prácticas reales generalmente difieren. Por lo tanto, aunque los nuevos empleados prestan atención a las formalidades, también necesitan aprender cómo se trabaja realmente. Para aprenderlo los nuevos empleados prestan gran atención a las señales verbales y no verbales de sus colegas y supervisores. Explícita o implícitamente se deben responder las siguientes preguntas antes que un recién llegado sea capaz de entender la cultura.

- ¿Qué debo hacer para adaptarme?
- ¿Qué es lo realmente importante acá?
- ¿Qué es lo que mis nuevos colegas creen que es importante?
- ¿Qué debo decir y hacer para sentirme uno más del grupo?
- ¿Qué debo hacer (bueno y malo) para tener la atención de mi jefe?
- ¿Cómo se hacen realmente las cosas acá?
- ¿Qué hay que hacer para ser promovido?

Conocer las respuestas a esas preguntas ayuda a adecuarse y ser aceptado. Adecuarse forma parte integral de la autoestima. Muchas veces se sabe que se está haciéndolo bien sólo por comparación con los demás. Cuando se es aceptado y apreciado por los otros, mejora nuestra autoimagen. Pero primero es necesario saber lo que los demás creen que es importante en términos de valores, actitudes, y conductas. Sus palabras y acciones ayudan a responder a las preguntas planteadas anteriormente. Observamos cuidadosamente para ver qué conductas son premiadas formalmente por la organización y, más directamente, lo que es aprobado o desaprobado informalmente por nuestros colegas y nuestro supervisor inmediato.

Los colegas generalmente dan recompensas y castigos con mayor frecuencia que el sistema formal de incentivos de la organización. Diariamente se tiene realimentación de los colegas que nos indica si nos estiman y respetan, si se nos ve como cooperadores con el grupo, y si lo estamos haciendo bien o mal. Nuestras actitudes y conductas son afectadas de manera significativa por los que nos rodean, especialmente si estamos preocupados de su opinión. La estima de nuestros compañeros de trabajo puede ser más motivadora que una bonificación anual, en especial cuando el desempeño de nuestro trabajo depende en algún grado de la cooperación y buena voluntad de los colegas.

Esto no significa que no se atiendan a los dichos de la dirección. Por supuesto que se hace. También se observa su conducta para ver si lo que dicen concuerda con lo que hacen. La combinación de las señales de nuestros superiores, de los sistemas formales de medición e incentivos, y la percepción de los actos de nuestros colegas, todos nos ayudan a determinar qué es en realidad importante.

REALIZANDO UN DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA

El proceso descrito en el recuadro ayuda a explicar cómo un gerente puede diagnosticar la cultura de un grupo u organización. Este enfoque de seis etapas se puede usar para diagnosticar la cultura a nivel grupal, de división o corporativo. Aunque el diagnóstico será distinto dependiendo del nivel de análisis, el proceso será el mismo.

| |
|---|
| <p>Paso 1: Identificar los desafíos estratégicos críticos</p> <p>Paso 2: Relacionar la estrategia definida para enfrentar esos desafíos con las tareas críticas necesarias para implantarla</p> <p>Paso 3: Identificar las normas y valores que ayudarían a cumplir con las tareas críticas</p> <p>Paso 4: Diagnosticar las normas que definen la cultura actual</p> <p>Paso 5: Identificar diferencias entre las normas requeridas y las existentes</p> <p>Paso 6: Decidir qué acciones se necesitan para reducir esas diferencias</p> |
|---|

Paso 1. Como se describió en el capítulo 3, el primer paso en la lógica del diagnóstico es identificar los desafíos estratégicos que enfrenta la unidad. Para definir la ventaja competitiva del negocio, responder a las siguientes preguntas de diagnóstico:

- ¿Quiénes son sus clientes y cuáles son sus necesidades?
- ¿A qué segmentos de mercado se está apuntando?
- ¿Qué tamaño tiene su oferta del producto o servicio?
- ¿Porqué los clientes preferirían su producto o servicio en vez de uno de la competencia?
- ¿Cuáles son las habilidades que se tienen que los demás no podrían imitar fácilmente?
- ¿Cómo se gana dinero en estos segmentos?

Independiente de su nivel en la jerarquía de la organización, la persona (o grupo) que hace el diagnóstico debe comenzar por convertir estas respuestas en objetivos claros y específicos.

Paso 2: Una vez que la persona o grupo ha enumerado los desafíos estratégicos, identificar las tareas críticas requeridas para lograr cada objetivo. Sea tan claro como sea posible en la identificación de esas tareas, dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las seis tareas específicas que obligatoriamente se deben llevar a cabo para cumplir exitosamente con su estrategia?
- ¿Cuánta interdependencia se requiere entre las unidades para coordinar estas tareas?
- ¿Se comprende el flujo de trabajo?
- ¿La lista está completa y es consistente internamente?

Paso 3: después de registrar las tareas críticas, identificar qué normas se requerirán en el futuro para garantizar que las tareas son efectivamente completadas. Estas son las actitudes y conductas específicas que, si son habituales y están arraigadas entre los empleados, ayudarán directamente en el logro de las tareas críticas. Por ejemplo, aunque las normas generales requeridas para algunas tareas incluyan los términos del servicio al cliente, la calidad y la flexibilidad, estos conceptos son demasiado ambiguos para que los empleados entiendan exactamente cómo deben actuar. Esas normas se deben definir en términos de las actitudes y conductas específicas que se requieren. En este paso se requiere que los gerentes consideren muy bien cuáles son realmente sus expectativas y las expresen claramente, evitando usar frases clichés como ejemplos de lo que significa la norma en ámbito laboral.

- ¿Qué valor que tengan en común y esté arraigado en toda la unidad, favorecería el logro de las tareas críticas? (Responda a esta pregunta para cada una de las seis tareas enumeradas)
- ¿Cuáles son las actitudes y conductas específicas que sean consistentes con los valores y aseguren que las tareas críticas se cumplan?
- ¿Es razonable esperar esas actitudes y conductas en la gente con el sistema de incentivos actual?

La importancia de comprender las normas necesarias para lograr las tareas críticas se muestra en el caso de una exitosa compañía de alta tecnología en Silicon Valley. Históricamente, su estrategia había sido ser pionero, desarrollando siempre productos innovadores con tecnología de punta. Pero, conforme la dirección miraban hacia el futuro, se dieron cuenta que su liderazgo tecnológico pasaba inadvertido. Aunque sus productos eran exitosos producto de su tecnología, no eran apreciados como confiables. Además los clientes tenían una imagen de la empresa como arrogante y apática con ellos. La dirección aceptó que el éxito futuro de la compañía debiera basarse por igual en su habilidad para el desarrollo de nuevas tecnologías y su capacidad para mejorar sustancialmente la confiabilidad de la línea de productos y el servicio al cliente.

El problema, tal como lo reconoció la dirección, era que se debía modificar el énfasis actual sólo en tecnología, si la compañía pensaba competir con éxito en los próximos años. La calidad, confiabilidad y servicio al cliente así como la creatividad, debían ser comunes a toda la empresa. Por ejemplo, en vez de simplemente comunicar que la creatividad debía convertirse en parte de la cultura, la dirección presentó una definición concreta de creatividad como “un énfasis en identificar nuevas formas de hacer las cosas. Hay un esfuerzo continuo para seleccionar nuevos productos y procesos. Siempre se estimulará las nuevas ideas.” A la vez se desarrollaron definiciones concretas para otras normas requeridas, como servicio al cliente y calidad.

Aunque estas definiciones eran de público conocimiento, la gente en la organización tenía poco claro qué significaban las nuevas normas, y qué conductas se esperaban en sus actividades cotidianas. La calidad implica que la gente debería hacer todo lo que sea necesario, aún si se afecta la producción y la programación de costos. Del mismo modo los empleados entendieron que la creatividad no estaba limitada sólo a los técnicos. Se espera que los gerentes buscaran nuevas formas de hacer las cosas y que alentaran a sus subordinados a hacer lo mismo. Esto, a su vez, permitió a la dirección recompensar y reconocer a aquellos que actuaron apropiadamente. Si las definiciones no se hubieran expresadas correctamente, no habrían sido efectivas para activar a toda la organización.

Paso 4: luego de identificar las normas requeridas para el éxito futuro, evaluar la cultura actual. El propósito aquí es identificar aquellas normas, positivas y negativas, que describen más fielmente las expectativas en común dentro de la unidad. Se debe poner particular atención en la identificación de normas que ayuden o dificulten el cumplimiento de las tareas críticas registradas en el paso 2. Los gerentes y sus equipos deberían generar una lista de las normas existentes, analizando las preguntas de diagnóstico planteadas anteriormente:

- Imaginar que un amigo cercano se incorpora a su organización. Si le preguntara qué es lo que usted hace para ser considerado como un trabajador de excelente desempeño, ¿qué consejo le daría?
- Si le preguntara qué cosas debería evitar para asegurarse de no cometer fallas, ¿qué respondería?
- ¿Qué es lo que realmente se recompensa en la organización (versus qué es lo que la dirección dice que es recompensado)?
- ¿Qué se necesita hacer realmente para ser promovido?

Se puede usar un enfoque un poco más estructurado, consultando a un pequeño focus group, de cinco a ocho personas familiarizadas con la cultura actual, para identificar las normas y valores que caracterizan a la unidad. La tabla 5.2 es una hoja de trabajo para este uso. Después que una serie de grupos representativos ya han participado, las normas y valores que definen la cultura se pueden evaluar registrando cuáles normas son compartidas por todos los grupos (consenso) y cuales son percibidas como más importantes (intensidad).

TABLA 5.2
HOJA DE TRABAJO PARA DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Como ustedes saben, las normas y valores que definen la cultura de una organización pueden variar sustancialmente a través de los niveles jerárquicos y las sub-unidades. Estas variaciones pueden ayudar o dificultar la innovación dentro de la organización. Para evaluar la cultura actual, quisiéramos que cada grupo identifique aquellas normas y valores que, *en su experiencia*, definen la cultura en su organización. Estas deberían ser las normas y valores que ustedes consideran más generalizados. Haga el favor de disponer de 60 minutos y abordar las siguientes tres temas.

1. Primero, en 40 minutos, en forma grupal, identificar las normas y valores centrales que ustedes creen que definen la cultura en su organización. Estas deberían ser alrededor de seis valores o creencias básicas que, *en su experiencia*, caracterizan la forma en que la cultura opera. Estas no son necesariamente las que la dirección predica, sino descripciones precisas de cómo son en realidad. Favor listarlas en orden de importancia.
2. Luego tomar 10 minutos para identificar aquellas normas y valores que ustedes creen deberían definir la cultura de la organización, pero actualmente no lo hacen. Estas deberían ser aquellas normas o creencias que se perciben como importantes para lograr los objetivos estratégicos críticos de la organización en los próximos dos a tres años, pero que no están generalizadas o arraigadas. Podrían ser, por ejemplo, valores sobre los que la gente habla pero no se practican.
3. Luego tomar 10 minutos y enumerar las cosas que ustedes creen que verdaderamente son recompensadas en la organización. En su experiencia ¿qué es lo que se requiere realmente para tener éxito dentro de la compañía? ¿A qué cosas la administración presta real atención? ¿Si tuviera que dar un consejo a un amigo que recién ha entrado a la compañía, qué le aconsejaría hacer para tener éxito?

Paso 5: Una vez que se conocen las normas necesarias para el éxito futuro y las normas que caracterizan a la unidad, se pueden comparar y se puede identificar cualquier diferencia o inconsistencia.

- ¿Las normas que definen la cultura actual dificultan, si no se cambian, el logro de las tareas críticas?
- Existen normas que son importantes para el cumplimiento de las tareas críticas que actualmente no son valoradas?
- Existen inconsistencias entre lo que creemos que es importante y la cultura actual?

Las normas que ayudan al logro de las tareas críticas se deben mantener, mientras que aquellas que dificultan su logro tienen que ser atenuadas.

Paso 6: La última etapa en el proceso de diagnóstico de la cultura es identificar las causas de cada diferencia relevante entre lo que existe hoy y lo que se requiere para el éxito a futuro.

- ¿El sistema de incentivos actual está alineado con las normas requeridas?
- ¿La estructura y sistemas actuales soportan la adopción de las normas requeridas?
- ¿Las normas requeridas son consistentes con los valores y expectativas del personal?
- ¿Tiene la gente las habilidades y la motivación necesaria para adoptar nuevas actitudes y comportamientos?
- ¿La dirección está modelando y reforzando consistentemente las normas deseadas?

El modelo de congruencia se puede usar para descubrir los orígenes de estas diferencias culturales y se puede usar para examinar sistemáticamente el alineamiento entre las normas requeridas para el logro exitoso de las tareas críticas y la gente (motivación y habilidades), la organización formal (incentivos, carreras, estructuras, sistemas), y los requisitos para las tareas críticas (interdependencia, flujo de trabajo). La búsqueda es tanto por las normas requeridas que no están alineadas como por normas que son valoradas actualmente que se deben eliminar o minimizar en el futuro.

Frecuentemente serán varias las causas para la presencia o ausencia de una norma. Muchas veces, las diferencias ocurren simplemente debido a una demora entre un conjunto de valores adoptado y el gradual convencimiento de que un nuevo régimen es necesario. Muchas veces lo que los gerentes desconfianza. Aunque puede tomar tiempo y esfuerzo de coordinación, mostraremos en el siguiente capítulo cómo los administradores, provistos de los datos de las diferencias de cultura, pueden dirigir el cambio cultural.

Resumen Capítulo 5

IMPULSANDO LA CULTURA PARA LA INNOVACIÓN Y LA VENTAJA COMPETITIVA

En la Industria del Correo Aéreo existe una ventaja competitiva que destaca a Federal Express (FedEx) entre sus competidores, esta proviene de la percepción de sus clientes los cuales depositan la confianza ante los servicios que FedEx entrega. Para poder asegurar esta confianza en sus clientes los trabajadores de FedEx y sus altos ejecutivos creen en lo que hacen y tienen bien claro cual es el objetivo a cumplir, valorando de una forma importante y absoluta lo que significa el Cliente. Para poder cumplir con las tareas importantes ellos cuentan con una cultura generada a través de normas y valores claros, los cuales se interpretan por velocidad, sentido a la urgencia y trabajo en equipo. Complacer al cliente, escucharlo, tener iniciativa, flexibilidad y tomar riesgos se encuentran relacionados para satisfacer al cliente. En FedEx la Cultura Organizacional es parte integral de su VENTAJA COMPETITIVA.

Vinculando la estrategia a la cultura

El éxito a largo plazo cuesta encontrarlo pero si se cuenta con una estrategia correcta y con una visión e intención común y con propiedades de motivación importantes se puede lograr. La motivación y el compromiso que tienen los empleados provienen de la confianza individual de saber que sus esfuerzos contribuyen a algo que vale la pena. A corto plazo uno puede estar motivado con lograr algo, pero a largo plazo el compromiso se logra haciendo que las personas creen verdaderamente que son parte de un bien mayor marcando una diferencia. Una visión compartida infunde en la organización un sentido y un propósito que trasciende los fines institucionales.

Muchas empresas le dan importancia a la calidad, el servicio al cliente, el trabajo en equipo, el respeto a personas y la innovación, esto hace sentir en las personas aspiraciones a algo mayor. En algunas organizaciones estos valores comienzan a tomar vida propia al guiar la forma de pensar, actuar y de cómo se relacionan las personas. Los valores y las normas conducen el comportamiento las que combinadas forman la cultura en la Organización siendo factores importantes en el logro del éxito estratégico a largo plazo. La ganancia en una Empresa es importante sólo si eso señala algo mayor para sus empleados

FedEx hace ver a sus empleados que son más importantes que generar más y más utilidades. La empresa Ford habla de las 3 "P" refiriéndose a Personas, Productos y Provecho. Una empresa de cosmético dice que su adagio es Dios, Familia y Trabajo reconociendo que fuera de este orden nada funciona, no se habla de vender cosméticos, pero sí del desarrollo potencial en el liderazgo de las mujeres. En la empresa Levi's las aspiraciones corporativas incluyen el ser ético reconociendo el vínculo entre aspiraciones y estrategia. Sin una ganancia y estrategia creíble la gente no prestará atención a los propósitos nobles. Un gerente puede motivar a sus empleados entusiastas y comprometidos, esta energía humana puede ser un recurso de valor incalculable.

Para administrar una cultura organizacional en forma efectiva, los gerentes deben tener claridad en el tipo de cultura, normas y valores que guiaran a la organización a un logro de las metas estratégicas, luego tienen que definir como promover las normas requeridas para la realización de tareas primordiales.

La cultura organizacional: las normas y valores que gobiernan el comportamiento

La cultura organizacional es un conjunto de normas y valores compartidos que definen actitudes y comportamientos apropiados para sus miembros.

Las normas son expectativas creadas socialmente sobre actitudes y comportamientos aceptables en la organización. Por ejemplo el sexismo y el racismo no son aceptables y las bromas a veces son apropiadas y otras no. Depende de la cultura la variación de las normas. Es decir un conflicto o discusión puede ser aceptable en EEUU pero en Japón o Gran Bretaña puede interpretarse como mala educación o agresividad. El just-in-time es interpretado de diferente forma en Indonesia que en Suiza.

Nuestra tendencia natural es mal interpretar a los demás en cuanto a su comportamiento o acciones atribuyendo motivos y características que no son, ya que cada uno de nosotros tiene una visión de la realidad. Esto nos lleva a un error en la importancia contextual del comportamiento según experiencias propias, información de otros y de resultados en gestiones de otros. Sin embargo cuando se trata de explicar nuestro propio comportamiento, estamos muy conscientes de las señales en nuestro entorno. En este sentido, nuestras actitudes y comportamiento están más influenciados por un proceso de “aprendizaje social” que por nuestra personalidad.

Usando la cultura como un sistema de control social

El concepto de cultura parece ser abstracto y difícil de manejar para los gerentes sobretudo para aquellos que favorecen un acercamiento más independiente y racional. Para enfrentar este tema crucial se debe pensar en “el control”, sobre como hacer que las personas cumplan su trabajo utilizando todo su potencial, que se sientan motivados y comprometidos.

El control nace cuando nos prestan atención en lo que hacemos y nos dicen cómo lo hacemos. Los controles formales (planificación financiera, presupuestos, control de inventarios o programas de seguridad) son efectivos cuando los que están siendo monitoreados toman conciencia que personas importantes para ellos se informan como les esta yendo y toman medidas al respecto. De la misma forma como estos controles formales guían el comportamiento, la cultura sirve como un control social. Por ejemplo si los demás nos caen bien nos preocupamos de caer bien a los demás, si se tiene acuerdo sobre qué es importante con los demás estamos bajo control de ellos. Para que esto ocurra me debo preocupar de acordar que es lo importante y como se debe actuar, luego existirá el control mutuo.

En las organizaciones existen muchos acuerdos sobre qué es y no es correcto y qué es y no es importante. Por ejemplo, a principios de los 80 el presidente de la Ford anuncia esfuerzos de calidad ya que en ese momento era lo peor. En seis años la Ford era la mejor entre los fabricantes en EEUU, esto se logro sin una reorganización ni intervención de extraños, la mayoría de las mejoras (80%) fueron por el lado humano y no de la automatización. En ese mismo periodo GM falló en sus esfuerzos de calidad ya que confiaron en tecnología y números financieros.

Lo que un Gerente General afirma como importante guía comportamiento en personas, esto constituye un sistema de control social penetrante y poderoso en la organización incluso más poderoso que los controles formales. Sin embargo la cultura no debería ser comparada con las visiones o valores deseadas por la gerencia general. Al pensar en la cultura los gerentes deberían enfocarse en normas y valores que de verdad son compartidas (costumbres extraoficiales, rituales, lenguaje) y que guían a las personas en sus acciones.

Usando Normas para el Control Social

En el diagnóstico y manejo de la cultura se debe considerar que las normas varían de dos formas: Varían en la medida del acuerdo y de cuan compartidas son (acuerdo-intensidad). Antes que un sistema de control social funcione debe existir el acuerdo donde no basta con una publicación que diga cual es el acuerdo sino que también debe considerarse su intensidad, es decir, los acuerdos

que comparten deben además sentirlos como propios y hacer que otros lo cumpla. Por ejemplo, DuPont establece su norma como “seguridad” y sus empleados la aplican individualmente y la hacen valer ante otros. En el caso de Intel que cambio sus normas, orientándolas al cliente ya que de la fabricación de memorias pasaron a venta de computadoras, los empleados comparten que el cliente es importante y transmiten este mensaje pero en actitudes individuales aún no lo asimilan.

Los inconvenientes de la administración basada en el control formal

El control es el corazón de las organizaciones, por lo que no es sorpresa que administradores y académicos estén preocupados de éste. Cuando se diseñan los sistemas de control, generalmente se piensa en medir resultados, comportamiento o ambos. En casos donde es difícil medir resultados se intenta medir comportamiento, cuando es posible medir ambos se puede conocer con precisión si el trabajo se está realizando de acuerdo a lo preestablecido.

Las personas que han realizado trabajos donde existen sistemas extensivos de control formal dicen que estos son no confiables, sobre controlados y se sienten uno más, como resultado de esto están frecuentemente desmotivados. En contraposición a éstos, en compañías donde más que confiar en los sistemas de control formal, a los trabajadores se les permite aportar ideas y se controlan unos a otros generalmente están muy motivados.

Las fallas en los sistemas de control formal llegan cuando sus fundamentales supuestos son revelados:

- El control formal confía en que casi todo lo importante puede ser anticipado, una razonable suposición sólo en un medio ambiente casi sin cambios.
- La autoridad del tipo topdown es legítima y siempre se le obedece, basado sobre la creencia que los trabajadores obedecen y cumplen por un pago aceptable. Sin embargo, muchas personas quieren más de sus trabajos, incluyendo oportunidades para contribuir y usar sus talentos.
- Las recompensas extrínsecas son en gran parte suficientes para dirigir el comportamiento relevante del trabajo. Muchas veces las recompensas no monetarias pueden dar una mayor motivación que lo monetario o las promociones.

Muchas empresas y administradores exitosos sugieren la necesidad de ambos sistemas de control, el formal y el social, siendo este último visto como una alternativa al primero. Incluso muchas veces los sistemas de control social pueden ser más poderosos y menos impertinentes que los controles formales.

Integrando La Cultura Nacional y La Cultura Organizacional

Los administradores de grandes compañías señalan la importancia de ajustar las prácticas usadas para el control social a la cultura local. No poniendo en duda la importancia de compartir normas y valores como algo crítico que debe ser incorporado a la compañía.

Excelentes administradores desarrollan sistemas de control social para trabajar en conjunto con la cultura nacional. Esto requiere estar claros sobre las normas necesitadas para lograr con éxito las tareas críticas de la organización mientras se valoran las normas básicas de la cultura nacional.

Promoviendo la innovación a través del control social

La innovación involucra incertidumbre, tomar riesgos y soluciones no estándar, factores no fácilmente administrados por el sistema de control formal, la administración efectiva de la cultura recae en el corazón de la innovación organizacional.

Para facilitar la innovación todos los administradores coinciden en la importancia de diseñar lugares de trabajo que estimulen la creatividad y la implementación de nuevas ideas. La innovación está reflejada en normas que promueven los procesos de creatividad e implementación. Los grupos de trabajo que tienen normas comparativamente fuertes para ambos son más innovadores.

Solamente promover la creatividad o centrarse en la velocidad para implementar esta no garantiza la innovación. Ambos son necesarios.

Normas para promover la creatividad

Los dos principales ingredientes para estimular la creatividad son: (1) apoyo para tomar riesgos y cambios y (2) tolerancia a los errores. Los administradores identifican estos elementos como críticos para la innovación.

Apoyo para tomar riesgos y cambios

Para estimular la creatividad, las organizaciones deben estar fuertemente preparadas para enfrentar el riesgo y aceptar errores. Por eso el diseño de mecanismos para hacer frente a estos factores son más importantes muchas veces que proporcionar un sistema de premios monetarios. Así, las recompensas son adaptadas al medio ambiente en particular, las recompensas y el reconocimiento pueden estimular la creatividad. El desafío de los administradores es diseñar recompensas de una manera consistente con el entendimiento del valor de los empleados.

Otra importante medida para dar apoyo a la creatividad y toma de riesgo, es promover una actitud positiva hacia los cambios.

Tolerancia a Errores.

Un ingrediente importante en el desarrollo de la creatividad organizacional es una tolerancia a los errores, tanto del personal como de la organización. Es necesario, eso sí, tener muy claro qué riesgos pueden ser tomados y qué errores son aceptados. Por ejemplo, en Johnsons&Jonhsons, la máxima *La falla es nuestro más importante producto* aún está vigente, pero ellos son muy cuidadosos en decir que constituye un error razonable. Los errores son permitidos basados sobre un análisis y aprendizaje adoptado y de un impacto menor.

Bajo este escenario, la creatividad será incrementada si los empleados ven modelamientos innovadores de los administradores, a compañeros conseguir reconocimiento, escuchar hablar de sus pares y que errores de buena fe no sólo son tolerados sino que también son aprovechados. Cuando se enfatiza el no cometer errores y castigar los que suceden, la creatividad no es incitada. Como dice Jack Welch, *El truco es no castigar a quienes cometen pequeñas fallas, si ellos improvisaron, debes reconocerlos, incluso si no han alcanzado el objetivo.*

Normas para Promocionar la Implementación

Un segundo conjunto de normas para ayudar al aumento de la innovación son aquellas que generan acciones: las que enfatizan un efectivo trabajo en equipo y funcionalidad de grupo y, aquellas que enfatizan la rapidez y sentido de urgencia.

Trabajo en Equipo

En organizaciones complejas, la innovación casi siempre involucra buscar a personas para modificar la forma en que operan, sin embargo, la implementación de los cambios requeridos es mejor cuando grupos operan efectivamente, cuando mantienen objetivos comunes y comparten abiertamente la información disponible.

Grupos efectivos se consiguen cuando sus miembros son similares y existe respeto unos de otros, entienden otras perspectivas y estilos de operación, son descentralizados y pueden comunicarse efectivamente. Esta efectividad está basada en habilidades que pueden ser adquiridas (p.e. , maneras de resolver problemas) y sobre expectativas compartidas (normas de respeto mutuo y cómo resolver las diferencias).

Mejores resultados se obtienen si los grupos comparten valores y objetivos comunes. Una visión grupal común puede ser una poderosa forma para coordinar gente e involucrarla

emocionalmente. En grupos no afines, la negociación desde perspectivas y creencias dispares hace más lenta la implementación de nuevos enfoques.

Compartir la información, incluyendo las buenas y malas noticias ayuda a implementar los cambios. Es relevante que los grupos deben tratar con la forma en que el mundo es, no la forma en que ellos le gustaría que fuera. Esto permite que no sólo aumente el entendimiento y la motivación, también hace sentir a los empleados que ellos son reales y existe una obligación recíproca entre la firma y los trabajadores.

Rapidez y Sentido de Urgencia

- La implementación de la innovación y cambio se ve también apoyada por:
- i. La idea que decisiones deben ser hechas rápidamente.
Es relevante tener claro la importancia sobre la rapidez y ritmo de trabajo. La pasividad como alternativa de apreciación no alimenta la creatividad.
 - ii. Implementar el control social a través de la flexibilidad y adaptabilidad.
La habilidad para adaptarse a los cambios, tomar la iniciativa y la responsabilidad, y modificar la forma en que el trabajo es hecho es una parte integral del trabajo.
 - iii. Sentido de personal autónomo.
Este elemento anima a la acción. No sólo que los empleados tengan la oportunidad para tomar acción, sino también la obligación de hacer esto. La idea es dar a los subordinados objetivos bien definidos, libertad de acción en el logro del objetivo y ver que sus contribuciones son reconocidos a través de la organización.

Desarrollar mecanismos que promuevan la iniciativa toma tiempo y requiere absoluta consistencia entre los administradores en todos los niveles, como también una constante repetición del mensaje.

Realizando un diagnóstico de la cultura

El proceso de diagnóstico de la cultura se realiza con un enfoque de seis etapas, que se puede usar para diagnosticar la cultura a nivel de grupos, de áreas o corporativo. Las etapas que se definen son:

Paso 1: Identificar los desafíos estratégicos críticos

Se requiere identificar los desafíos estratégicos y ventajas competitivas que enfrenta la unidad bajo diagnóstico, y convertir estas respuestas en objetivos claros y específicos.

Preguntas que se deben responder en esta etapa del diagnóstico son:

- ¿Quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades?
- ¿A qué segmentos de mercado se está apuntando?
- ¿Qué tamaño tiene su oferta del producto o servicio?
- ¿Porqué los clientes preferirían su producto o servicio en vez de uno de la competencia?
- ¿Cuáles son las habilidades que se tienen que los demás no podrían imitar fácilmente?
- ¿Cómo se gana dinero en estos segmentos?

Paso 2: Relacionar la estrategia definida para enfrentar esos desafíos con las tareas críticas necesarias para implantarla

Una vez que se han enumerado los desafíos estratégicos, se identifican las tareas críticas requeridas para lograr cada objetivo. Las preguntas de diagnóstico son:

- ¿Cuáles son las tareas específicas que obligatoriamente se deben llevar a cabo para cumplir exitosamente con la estrategia?
- ¿Cuánta interdependencia se requiere entre las unidades para coordinar estas tareas?

- ¿ Se comprende el flujo de trabajo?
- ¿La lista está completa y es consistente internamente?

Paso 3: Identificar las normas y valores que ayudarían a cumplir con las tareas críticas

Luego de registrarse las tareas críticas, se identifican las normas, de actitudes y de conductas, que se requerirían en el futuro para garantizar que las tareas sean efectivamente completadas. Las preguntas de diagnóstico son:

- ¿Qué valor que tengan en común y esté arraigado en toda la unidad, favorecería el logro de cada una de las tareas críticas?
- ¿Cuáles son las actitudes y conductas específicas que sean consistentes con los valores y aseguren que las tareas críticas se cumplan?
- ¿Es razonable esperar esas actitudes y conductas en la gente con el sistema de incentivos actual?

Paso 4: Diagnosticar las normas que definen la cultura actual

En esta etapa se identifican las normas, positivas y negativas, que mejor describen las expectativas en común dentro de la unidad. Se deberían generar una lista de las normas existentes y verificar con ellas las siguientes preguntas de diagnóstico:

- ¿qué actitudes hacen que un empleado sea considerado como un trabajador de excelente desempeño?
- ¿qué actitudes y conductas se deberían evitar para asegurarse de no cometer fallas?
- ¿Qué es lo que realmente se recompensa en la organización?
- ¿Qué se necesita hacer para ser promovido?

Paso 5: Identificar diferencias entre las normas requeridas y las existentes

Una vez que se conocen las normas necesarias para el éxito futuro y las normas que caracterizan a la unidad, se pueden comparar y se puede identificar cualquier diferencia o inconsistencia, para mantener y reforzar las que ayudan al logro de las tareas críticas, y reducir el efecto de las que lo dificultan. Las preguntas de diagnóstico son:

- ¿Las normas que definen la cultura actual dificultan, si no se cambian, el logro de las tareas críticas?
- Existen normas que son importantes para el cumplimiento de las tareas críticas que actualmente no son valoradas?
- Existen inconsistencias entre lo que creemos que es importante y la cultura actual?

Paso 6: Decidir qué acciones se necesitan para reducir esas diferencias

En la última etapa se identifican las causas de cada diferencia relevante entre lo que existe hoy y lo que se requiere para el éxito a futuro, y se determina los cambios requeridos para disminuir esas diferencias. Las preguntas de diagnóstico son:

- ¿El sistema de incentivos actual está alineado con las normas requeridas?
- ¿La estructura y sistemas actuales soportan la adopción de las normas requeridas?
- ¿Las normas requeridas son consistentes con los valores y expectativas del personal?
- ¿Tiene la gente las habilidades y la motivación necesaria para adoptar nuevas actitudes y comportamientos?
- ¿La dirección está modelando y reforzando consistentemente las normas deseadas?

Comentarios, Reflexiones y Alcances acerca del texto.

Estrategia y Cultura

Vemos que es importante no sólo hacer participar a las personas en los objetivos que tienen las empresas, como un concepto vertical de arriba hacia abajo, sino que hay que buscar métodos donde las personas se involucren y hagan propios estos objetivos. Una manera de lograr esto, puede ser proponer a las personas que formulen objetivos a nivel personal o como área, además de nuevos proyectos para que sean considerados para las siguientes planificaciones con el debido reconocimiento a aquellas personas que aporten ideas sin considerar si estas se llevarán a cabo o no. Es decir, incentivar a las personas a participar ya que de esta manera se sienten más comprometidos con la empresa.

Componentes de la Cultura

En la cultura organizacional existen normas y valores compartidos que definen actitudes y comportamientos en sus miembros, que no siempre reconocen los efectos de estas. Las directrices de la gerencia de una organización no necesariamente son iguales a la cultura que encontramos en ella. Esto plantea una dificultad a la dirección, que intuitivamente presume que la cultura está determinada por lo que se ha definido explícitamente (misión, estrategia, normas escritas) y puede perder la oportunidad de reforzar sus estrategias alineando la cultura con los objetivos estratégicos. Creemos que realizar esto, implica varias dificultades o desafíos: primero, la organización debe exhibir ciertos atributos, como una estrategia explícita y con objetivos bien definidos para corto y largo plazo, normalidad en las relaciones laborales, compromiso directivo con la idea del cambio cultural, segundo, reconocer que la situación de la cultura no es la adecuada para cumplir con los objetivos (se resuelve a través del diagnóstico de la cultura) y tercero, tener la capacidad de incorporar cambios a la cultura bajo formas positivas que hagan que todos los empleados adhieran a ellas, con las características de consenso e intensidad.

Cultura como Sistema de Control Social

En una cultura como la nuestra creemos que se debería aplicar tanto el control formal como el control social en forma conjunta, ya que por la idiosincrasia del chileno cuando se deja de controlar formalmente tiende a relajarse y, no cumplir con sus obligaciones mínimas. En cuanto al control social, si bien es cierto que es un tipo de control que hoy en día, en las organizaciones de otros países se aplica desde hace mucho tiempo, en nuestro país se está comenzando a aplicar en algunas organizaciones donde las encuestas de cómo perciben las personas su lugar de trabajo, tienen resultados muy buenos lo que generalmente se traduce en que los objetivos de las empresas están alineados con los de las personas obteniéndose beneficios mutuos para la empresa y los empleados. Esto queda en evidencia en que en el ranking de las mejores empresas para trabajar en Chile (determinado por las respuestas de los empleados) los primeros lugares son de empresas extranjeras, que además presentan mayores ganancias que el resto y son muy prestigiosas, lo que hace pensar que estos métodos también pueden ser aplicados con éxito por las empresas nacionales.

El reconocimiento de pares es una de las mejores formas de entregar motivación a las personas, para desarrollar de mejor manera su trabajo y generar alianzas de confianza y obligación mutua. Éstos reconocimientos deben ser apoyados por recompensas económicas para indicar que al ganar la organización, también ganan sus empleados.

La cultura de la organización, además de las normas y valores que ya son comunes y compartidas por las personas de un grupo u organización, se alimenta de las señales explícitas e implícitas que entregan los gerentes a los empleados. Para que un ejecutivo pueda efectivamente impulsar el control social a través de la cultura debe tener ciertas características y habilidades que le permitan detectar las necesidades y transmitir las señales correctamente. Estas, están más relacionadas a habilidades psicológicas que características técnicas. Las principales que identificamos son la empatía, cercanía con sus grupos de trabajo, ser igualitario, liderazgo personal (no técnico), carisma e integridad.

Innovación a través de la Cultura y el Control Social

Es necesario dar forma a las libertades y autonomía de las personas dentro de la organización. No basta con decir, “ustedes son autónomos”, sino que se debe indicar qué beneficios, obligaciones y responsabilidades son anexas al concepto de autonomía, con el fin de dar forma a los objetivos de la organización y grupal, y complementarlos al objetivo personal de cada persona. También es sumamente importante dar facilidades para que los grupos de trabajo, tanto a nivel individual como colectivo, puedan desarrollar permanentemente innovaciones a la metodología de trabajo, de esta manera se está mejor preparado a los cambios de medio ambiente que afectan a la organización.

Muchas veces las personas no aportan ideas por miedo a que se las rechacen, o sus ideas puedan terminar en fracasos en el caso de que se intenten implementar. Esto debería ser cambiado por los administradores y dar las facilidades para aportar ideas y tomar riesgos a las personas, lo que llevaría a tener personas más independientes y autónomas lo que trae como consecuencia que las personas se sientan mejor en sus lugares de trabajos y a los administradores les permite delegar para ellos preocuparse de otros aspectos relevantes de la organización.

Otro tema que es importante además del ambiente humano es que tan contentos estamos con nuestros lugares físicos de trabajo ya que generalmente cuando estamos contentos con este aspecto y además lo pasamos bien (en el buen sentido de la palabra), esto se traduce en una mayor productividad y en un aumento en lo que a innovación se refiere.

La autonomía, la creatividad e innovación son resultados propios de la metodología. No se pueden obtener individualmente cada uno de estos, es necesario trabajar y lograr resultados en los tres puntos para poder crecer en todos ellos. Los conceptos claves para lograrlos son el apoyo para tomar riesgos, la tolerancia a los errores, enfatizar el trabajo en grupo y enfatizar la rapidez y sentido de urgencia.

Diagnóstico de la Cultura

El proceso de diagnóstico propone seis etapas y se identifica el objetivo en cada una de ellas. Lo que no queda definido con claridad es quién debería conducir el proceso, y quiénes deberían participar en cada etapa. Para el caso de un diagnóstico a nivel corporativo, consideramos que para conducir el proceso se requiere abarcar conceptos de estrategias de la empresa, estructura interna, comportamiento organizacional, normativas. Para ello, se debería crear un grupo multidisciplinario en la organización, liderado por un representante de la dirección. También consideramos válido que lo conduzca un consultor externo. No creemos apropiado que se realizara a nivel del área de recursos humanos, porque en el análisis para los pasos 3, 4, y 5 puede tener una visión sesgada, producto que indirectamente se estaría evaluando su gestión.

Consideramos que para las distintas etapas del proceso de diagnóstico, los participantes debieran ser:

- Paso 1 : Directorio, Gerencia General
- Paso 2 y 6 : Gerencia General, Gerencias de Áreas
- Paso 3 : Gerencias de Áreas, Jefaturas, grupos de empleados
- Paso 4 y 5 : Gerencias de Áreas, Jefaturas, grupos de empleados, RRHH

El estudio de la situación actual de las organizaciones es un factor importante de análisis para poder implementar las debidas actividades que nos lleven a una cultura de control social. Es necesario determinar debilidades y fortalezas del grupo, con el fin de tomar las acciones correctas que lleven al éxito del proceso y de la organización. Se debe hacer notar, que el solo hecho de realizar el diagnóstico no garantiza que se va a generar la cultura apropiada en la organización, ni la existencia del control social de acuerdo a los objetivos de la empresa, y tampoco impulsa por sí mismo la creatividad. Lo que se determine en el paso 6 del diagnóstico y el plan que se lleve a cabo a partir del diagnóstico son relevantes para que sí se puedan lograr esos objetivos.

Preguntas Personales

¿Cómo se relaciona lo estudiado en el texto o en clases con mi vida personal?

Eduardo Matus Kiessling

La verdad es que cuando tomé este módulo del programa especial de titulación me sentí gratamente reconfortado al ver que muchos de los conceptos que ahí se plantearon tales como creatividad e innovación, alcanzar objetivos dentro de un período de tiempo o utilizar las TI para obtener ventajas competitivas de alguna manera, conciente o inconscientemente, los estaba aplicando tanto en el ámbito laboral como en mi vida personal, u otros conceptos aprendidos como la entrevista apreciativa o la utilización del control social pueden ser utilizados no sólo en el ámbito laboral, sino como una filosofía de vida . Para graficar esto de alguna manera me gustaría tocar las siguientes etapas de mi vida y relacionarlos con lo aprendido en clases o lo estudiado en el texto:

- Período universitario.
- Ingreso al ámbito laboral.
- Vida Familiar.
- Mi familia como organización.

Período universitario.

Cuando ingresé a estudiar Ingeniería Civil Informática a la Universidad lo que más gustaban eran los computadores y pensaba que lo más importante eran éstos. No tenía objetivos claros a corto plazo y menos aún, pensaba lo importante que eran las relaciones humanas dentro de una organización. Además, propio de la inmadurez con la que uno ingresa a la vida universitaria, me fue mal en muchos ramos sin medir la consecuencia de esto. Cuando estaba en tercer año fui papá de una linda niña y congelé por un semestre. Al retomar mis estudios, estaba mucho más maduro y de inmediato me propuse objetivos tanto de corto como de largo plazo. Los objetivos de corto plazo eran terminar mis estudios lo antes posible utilizando como estrategia la responsabilidad y el esfuerzo para aprobar todos mis ramos y los de largo, eran que cuando finalizara mis estudios poder formar una hermosa familia. Gracias a Dios, ambos se cumplieron en forma exitosa.

Que hubiese dado en esos primeros años por tener claros conceptos tales como: objetivos, estrategia para conseguir dichos objetivos, involucrarme más con mis profesores de manera de poder descubrir y/o explorar nuevos horizontes y valorar más el ambiente en que estaba inmerso. De esta manera creo que no hubiese cometido algunos errores y hubiese disfrutado mucho más mi estadía, de esos primeros años, en el ambiente universitario.

Ingreso al ámbito laboral.

En agosto de 1995 ingresé a trabajar como analista programador a Banchile Corredores de Bolsa, Empresa en la que continúo trabajando hoy en día como Jefe de Proyectos. En mis primeros años en la empresa mi objetivo primordial era demostrar que

las personas que me habían contratado se dieran cuenta que en lo que hacía (que era programar) era muy bueno y podían confiar en mí. Sin embargo, a medida que pasaba el tiempo me propuse como meta, tratar de sacarme esa marca que tenemos los sansanos de que sólo somos buenos para la parte técnica y no tan buenos para cultivar las relaciones interpersonales, aspecto tanto o más importante que el primero. En ese tiempo en la organización trabajaban dos jefes de proyectos que destacaban por ser, uno muy bueno en la parte técnica y el otro por mantener excelentes relaciones dentro de la organización. Me propuse aprender de ambos, tomando los aspectos positivos que tenían ambas personalidades, poniendo más énfasis en el que tenía mejores relaciones no formales con el resto de la organización. Fue, de esta manera, como aprendí muchas cosas, por ejemplo que la parte técnica la puede aprender cualquier persona, en cambio el cultivar relaciones formales e informales dentro de una organización te puede hacer crecer mucho en varios aspectos, no sólo en el ámbito laboral sino también en el personal y puede ser aplicable en todo ámbito de cosas.

Pasaron los años y fue adquiriendo mayores responsabilidades dentro de la organización hasta llegar al día de hoy donde me encuentro, orgulloso de donde trabajo, ya que la nueva administración que llegó en marzo de 2003 tiene muy claro los conceptos relacionados con las personas, para ellos y para mí los más importante dentro de una organización son las personas, si estás están bien motivadas, se sienten con apoyo para tomar riesgos, tienen buenos lugares de trabajo, reciben reconocimiento tanto monetario como social y son respetados los resultados de la organización llegan de una manera mucho más fácil. Esta nueva administración implantó un slogan conocido como RIAN (Respeto, Integridad, Actitud y Negocios) bajo estos cuatro pilares se quiere refundar la organización y transformarla en el mejor lugar para trabajar. Esto último es aplicable en un 100% a nuestra vida personal ya que cuando existe respeto entre las personas, se es integro y además se tiene actitud para enfrentar la vida, las cosas que uno se propone las puede lograr.

Es difícil separar el ámbito laboral de la vida personal, más aún cuando tanto en la organización como en la vida personal se comparten principios como: ser respetuoso con las personas que te interrelacionas, saber escuchar, ser proactivo, construir en base a los aspectos positivos anteriores de la vida, trabajar en equipo, tener clara la diferencia entre rapidez y urgencia y tener una visión clara tanto de los objetivos a corto y largo plazo de lo que se quiere tanto en la vida laboral como en la personal.

Vida familiar

Mi familia está compuesta por mi esposa y mis tres hijos: la mayor de 10 años, la de al medio de 6 años y el menor de 2 años. En la vida diaria de mi familia se aplica tanto el control formal como el informal en el sentido de que hay cosas que están normadas por reglas claras y que todos las conocen y hay otras que se van dando a través de la convivencia diaria. Dentro de las primeras se pueden mencionar por ejemplo los resultados de los niños en el colegio, hábitos de estudio, el que mantengan un orden dentro de sus habitaciones y el que no puedan acostarse después de una cierta hora. Como ejemplos de control informal está el apoyar la creatividad en los niños, dar espacios necesarios para que

se desarrollen intelectual, social y culturalmente tratando así que ellos logren una mayor independencia para una mejor adaptación al medio ambiente que los rodea. Últimamente he tratado de aplicar algunos conceptos relacionados con al entrevista apreciativa tratando de adaptarla a un ambiente familiar, por ejemplo cuando converso con mi hija mayor y le pregunto por alguna prueba del colegio que haya realizado, ya no comienzo preguntando en que te equivocaste, sino que revisemos la prueba y siempre trato de comenzar por las preguntas que tiene buenas para luego continuar con las malas y tratar de construir alguna enseñanza (cuando se pueda) de las primeras sobre las segundas.

Mi familia como organización

Puedo pensar en mi familia como una organización que tiene una forma de vivir, se relaciona con su entorno, hay interrelaciones entre los miembros donde se generan distintos tipos de climas y en donde cada participante aporta de acuerdo a sus posibilidades. Al ver la familia como una organización esta tiene que tener objetivos claros a corto y largo plazo, además de una estrategia para lograr el cumplimiento de los objetivos fijados. En el logro de estos objetivos, deben participar en la medida que puedan, todos los integrantes de la familia para lo cual el administrador de la organización, que generalmente son los padres, deben ser facilitadores para que los integrantes puedan desarrollarse y aportar.

Para lograr los objetivos que definimos para mi familia, se hace necesario adaptarse a los controles formales y sociales que regulan la interrelación de mi familia con las demás organizaciones con las que interactuamos y que se encuentran en el entorno inmediato y no tan inmediato del medio ambiente, que rodea mi familia como por ejemplo colegios, supermercados, bancos, estado, gobierno y vecinos. Estos controles son inherentes al actuar de mi familia y se debe aprender a convivir con ellos buscando las estrategias necesarias para obtener los mayores beneficios de ellos de modo que, me ayuden a cumplir mis objetivos que tengo como organización.

En resumen puedo decir que lo aprendido tanto en el curso como en el texto son conceptos que no sólo se pueden aplicar al ámbito laboral, sino que se pueden utilizar como filosofía de vida y son aplicables y de mucha utilidad en la vida personal de las personas realizando las correcciones necesarias para esta aplicabilidad.

¿Cómo relaciona lo estudiado en su texto con mejorar la capacidad competitiva que puede implicar un plan de innovación basado en TI para una Empresa o Institución?

Rodolfo Aballay Z.

“La Falla es nuestro más importante Producto”

Esta frase, máxima del desarrollo en Johnsons&Johnsons refleja entusiasmo y decisión. Entusiasmo a dar vía libre a la creatividad e innovación, en aceptar que para que una buena idea emerja y tenga éxito, deben pasar decenas o quizás cientos de ideas fracasadas. Decisión a creen en la gente y su potencialidad que permitirá el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

La libertad de acción que se presenta en esta simple frase es sinónimo de compromiso y lealtad entre la organización y sus integrantes, lo que permitirá capacidad de acción y flexibilidad en la solución de problemas que les presente el medio ambiente; cambios que en esta etapa de la historia del mundo suceden prácticamente todos los días y que influyen en todas las organizaciones que lo componen afectando las relaciones interpersonales de éstas. Una buena política de motivación y reconocimiento hacia las personas permite contar con ellas en los momentos complicados y buscar alternativas de estrategias para enfrentarlos. Son varios los ejemplos de estrategias implementadas en épocas de crisis que han permitido resolver con éxito los desafíos difíciles, como por ejemplo en Preston Trucking en los 90.

La competitividad está muy asociada a los cambios. La habilidad de cambio de las organizaciones hace adaptarse rápidamente al medio ambiente y permite estar preparado para los nuevos escenarios que se presentan, es decir, son competitivas. A mi modo de ver, esta relación es muy fuerte. Una organización histórica puede estar respaldada en su imagen, su sustento patrimonial, la lealtad de sus clientes y empleados; sin embargo, sin la habilidad al cambio y creatividad progresivamente perderá las características diferenciadoras que pudo tener algún momento. En otras palabras, perderá competitividad. Le será más difícil: crear nuevos productos, conocer las necesidades de sus clientes, predecir nuevos escenarios.

Andy Grove (Intel) es claro: *“El ritmo de trabajo en estos días no es fácil vivirlo, pero bienvenido a los 90”*. Una década después es plenamente válido, y el área de las TI es la que lleva la delantera en el concepto de la competitividad. Cada vez que veo a una persona de la tercera edad (y mayores) desenvolverse naturalmente en el mundo de hoy me admiro de la capacidad de adaptabilidad del ser humano. Ellos conocieron la radio, vivieron la emoción de los primeros automóviles, las guerras, las primeras transmisiones por televisión, la llegada del hombre a la luna, el teléfono, la televisión a color, los artículos eléctricos, y ahora los computadores. Han sido cambios trascendentales en sus vidas que han sido capaces de absorberlos y estar preparados para los nuevos cambios que se les presentarán en el futuro próximo.

¿Cómo fue posible esta adaptación? Obviamente, las características intrínsecas del ser humano. Sin embargo, esto no podría haber sido posible si no es por las características de las tecnologías, ser “*facilitadores de la vida*”, y bajo este concepto radica su competitividad. Un nuevo producto tecnológico no es exitoso si no está hecho para “*facilitar la vida*”. No es posible un nuevo modelo de auto si no tiene mejor rendimiento que el modelo anterior. Un artefacto de cocina debe reemplazar al anterior por sus mayores habilidades. Un procesador nuevo debe ser capaz de procesar de mejor manera la ejecución de aplicaciones multimedia que procesadores de la generación anterior. Para ser exitosos, se tiene que disponer de mejores características (en lo posible diferenciadoras) del resto, estar preparado para la reacción de los competidores; en otras palabras, ser competitivos.

¿Cómo una organización se hace competitiva en el cambiante mundo de hoy? Implementando constante innovación en sus TI. La capacidad de creatividad e innovación basadas en la TI permite conseguir la flexibilidad y adaptabilidad al mundo actual. Las empresas que han apostado a la innovación basadas en las TI han logrado resultados que les ha permitido ganar mercado y hacer sustentable el negocio. Cada vez las versiones de producto tienen un ciclo de vida menor, entregando en nuevas versiones característica que superan con creces las versiones anteriores. Como ejemplos podemos mencionar a Oracle, CA, Microsoft, Intel. Ellos, cada cierto tiempo nos sorprenden (o nos complican) con productos nuevos y características innovadoras introducidas en éstos. Este hecho, las hace altamente competitivas y difíciles de igualar.

Este mismo escenario es aplicable a cualquier tipo de organización que haya definido a las TI como un recurso estratégico para su negocio. Como recurso estratégico debe estar en constante actualización, utilizar al máximo sus características, estar atento a las tecnologías alternativas, situación actual y a mediano plazo de lo existente, adaptabilidad, respaldo, solidez, soporte.

La capacidad de responder a todas estas necesidades de las TI obliga a tener claridad sobre las consecuencias en el uso de éstas en la organización. Definir la implementación de un producto o tecnología puede hacer fracasar todos los objetivos de la organización, como también, hacer dar un gran saldo y convertirse en líder. Estos riesgos minan la capacidad de creatividad e innovación en la medida que los puntos enunciados en el párrafo anterior no sean considerados en su totalidad y esten permanentemente en ejecución.

¿Cómo puede lograr la organización que las TI sean constantemente evaluadas y beneficiarse de este beneficio? Difícil, pero no imposible. Teniendo un equipo de desarrollo tecnológico altamente motivado en el descubrimiento de nuevas características de los productos (incluyendo los alternativos) involucrados en su desarrollo. Generando instancias de reconocimiento y creatividad del equipo sobre las TI disponibles es posible avanzar y consolidarse en este ámbito. Con este enfoque, frecuentemente se estarán encontrando nuevas características de los productos, comparaciones con las alternativas de mercado, evaluaciones de nuevas herramientas de apoyo al negocio. Existen riesgos, uno de éstos es confundir creatividad e innovación en el trabajo con creatividad e innovación en las TI. Una TI completamente conocida y ya sin características adicionales a obtener de ésta implica pérdida de creatividad e innovación sobre la TI. Es por esto que las tareas de

actualización y evaluación permanente nunca deben ser dejadas de lado, ya que son las herramientas que permitirán no caer en esta confusión.

Como equipo de tecnología se tiene una gran responsabilidad sobre el logro de los objetivos de la empresa e incluso con sus resultados. En negocios dinámicos (como son generalmente los de servicios financieros de inversión), el estar presente en los productos claves y en el momento preciso pueden significar agrandar las diferencias con los competidores directos y crear barreras para la aparición de nuevos. En este tipo de servicios, los clientes valoran la calidad de información y confiabilidad del producto, no buscan la comisión más barata, buscan el proveedor de servicio que les entregue la confianza necesaria para entregar a ellos la administración de sus activos.

Dado lo anterior, es sumamente necesario contar con equipos altamente motivados en la ejecución de sus labores, sólo de esta manera será posible alinear los objetivos de la organización con los del área e individuales. Nunca es tarde para empezar el camino del control social y la motivación, mientras se está en el negocio existen las posibilidades de crecer y consolidar, lo importante es que una vez escogida éste nunca se deje de lado.

¿ Cómo se relaciona lo estudiado en su texto o en clases con su trabajo profesional?

Marco Rojas Cáceres

Con respecto al texto (Capítulo 5, “Impulsando la Cultura para la Innovación y la Ventaja Competitiva), este tiene mucha relación con mi actual trabajo profesional, claro que aplicado a una escala mucho menor. No hace mucho que asumí la Jefatura de Proyectos asociado al área de Gestión en la empresa Retail donde trabajo. Me corresponde administrar proyectos en diversas plataformas, para esto cuento con 6 colaboradores en mis gestiones los cuales presentan edades entre los 35 y 50 años, dos son mujeres y 4 hombres. Todos ellos tienen diferentes escuelas de formación, algunos son técnicos y otros profesionales. Casi todos son de distintas regiones del país y es impresionante como a este nivel ya se aprecian diferencias culturales. Muchos tienen experiencias laborales en otras empresas o vienen con malos hábitos, en fin cada uno de ellos tiene formas distintas de realizar su trabajo. Para poder gestionar los diversos proyectos y poder controlarlos de alguna forma me vi en la obligación de crear estándares de desarrollo, los cuales fueron sustentados en nuevas normas que definí ya que las normativas organizacionales y de mi subgerencia no fueron suficientes. En el proceso de establecer nuevas normas me encontré con algunos rechazos ya que no todos presentaban una misma visión a la estrategia que quería establecer. Tuve que aclarar mis intenciones haciéndoles ver que es lo que quería lograr, fue muy difícil poder establecer motivación en lo que deseaba ya que el entorno en el cual trataba de realizar estas normas no era el más adecuado. Fue en este punto donde me detuve y me limité a escuchar como se venía realizando el trabajo por la jefatura anterior y entendí que para poder lograr mi objetivo era necesario involucrar a mi gerente y a los gerentes usuarios en poder reformular algunas normativas organizacionales mostrando metas alcanzables y creíbles que se manifestarían en desarrollos de mejor calidad. Es decir de cierta forma me tocó trabajar en el área no visible de la organización (normas, creencias y valores) para poder orientar y regular conductas y filtrar percepciones.

Todo lo mencionado en el texto es aplicable en mi organización pero tiene que contar con el apoyo de las gerencias para poder generar el valor en la organización, si bien el concepto de cultura es abstracto y difícil de administrar, con una estrategia correcta se podría conseguir la tan ansiada Cultura Organizacional. Mi organización está llena de controles formales que dejan conforme a los gerentes y a su vez conducen los comportamientos de sus miembros, pero generan desmotivaciones, falta de compromiso y se está perdiendo la creatividad no cumpliendo con entregar a la organización ventajas competitivas.

Durante mi estadía de ya 9 años en mi organización he vivido diferentes procesos que de alguna forma se enmarcan en generar cambios organizacionales enfocados a lo mencionado en el texto donde algunas cosas han permanecido en el tiempo tomando fuerza y forma y otras han muerto en el intento. En mi gerencia he visto pasar a 4 gerentes que han impulsado de alguna forma una estrategia en común donde el que ha tenido mayor éxito en su implantación y aceptación es el gerente actual. Se ha trabajado fuertemente en todo lo que se menciona en el texto, creando una compatibilidad entre el control formal y el control social. Se han creado herramientas que dan visibilidad a las gerencias de los desarrollos que se realizan, se han establecido normativas internas que conducen los flujos de desarrollos mejorando la calidad de estos, se ha trabajado en sistemas de incentivos a

través de métricas visibles sobre nuestro nivel de servicio y productividad. Ha sido un proceso muy largo, duro y agotador pero creo que estamos llegando a algo. Estoy en una organización que esta aprendiendo a tener una orientación por una visión. Si bien aún le falta mucho para poder llegar a decir que existe una Cultura Organizacional transversal, pero se esta trabajando en ello, se ven cambios y resultados que te hacen pensar que estas siendo visto y escuchado. Nuestra gerencia de RRHH esta impulsando acciones beneficiosas para los miembros de la organización que de alguna forma genera credibilidad en las personas. Creo que aún falta mucho por hacer y tiene que pasar el tiempo para que los últimos cambios organizacionales se asienten y se pueda generar el valor de estos, pero por lo menos siento que se esta haciendo algo y no estamos estancados en este tema.

Con respecto a lo estudiado en clases, he aprovechado y disfrutado cada una de las presentaciones llevándolas a mi gestión laboral y personal, estoy trabajando la metodología “Entrevista Apreciativa” para incorporarla en las gestiones de proyectos que lidero y en la medida que puedo trato de introducir algunos principios, pero creo que debo profundizar mas ya que no he tenido los resultados esperados en el arte de preguntar. Por otro lado si bien yo me he formado una metodología para mis gestiones las he ido reformulando y potenciando al incorporar los conocimientos adquiridos en este curso, ya tengo bien avanzada algunas métricas que había dejado de lado por no ser consideradas por mi jefatura, pero creo en lo que he aprendido con respecto a hacer visible a mis colaboradores en que estamos y como lo estamos haciendo ya que el solo hecho de difundirlo informalmente ha incorporado un autocontrol permitiéndome mejorar el servicio en un corto plazo. Estoy preparando mis informes al respecto para presentarlo a mi jefatura y ver la posibilidad de difundirlo con mis pares, sé que aún es muy pronto para masificarlo, que aún falta madurar mis resultados y cuantificar las mejoras pero el tiempo y las estadísticas, que ya se están generando, me respaldarán. También estoy enfocado en mi rol de líder con mi equipo de trabajo dando espacios para la creatividad, identificando de una forma más asertiva a las personas que realmente me definen los requerimientos, estoy mas receptible a escuchar nuevas ideas proponiendo alternativas de cómo llevarlas a buen término definiendo criterios básicos para éstas. Me ha costado mas dar permiso para equivocarse ya que soy poco tolerante ante los errores, pero por cada uno de ellos trato de extraer un aprendizaje y encausar acciones correctivas para evitar que estos vuelvan a ocurrir, esto me ha significado mucho tiempo y desgaste ya que en muchos casos las acciones correctivas no son priorizadas por mis superiores dejando la puerta abierta para volver a equivocarse. También el comunicar todo y ser transparente con mis colaboradores ha significado estructurar canales nuevos que aún no están asumidos por todos causando algunas confusiones y siendo mal interpretadas, pero ha medida que pasa el tiempo me van encontrando razón en las acciones de cambio que estoy manifestando. El enseñar a la organización como decir NO me ha significado malos ratos ya que existen personas que no entienden razones por muy justificadas que sean, si bien esta práctica requiere un tratamiento político me siento débil en este campo ya que a estas personas les gusta que uno le mienta y yo no se hacerlo.

Muchas veces me he preguntado cual es el valor agregado que genero yo y mi equipo de trabajo a la organización y las respuesta que he sacado no siempre son compartidas por mi equipo de trabajo, hay veces que me siento solo tratando de cumplir con mis valores profesionales y soy motivo de burlas injustificadas pero me siento

conforme con todo lo que he realizado, enseñado y transmitido ya que veo los resultados, muchas veces anónimamente.

En mi Jefatura de Proyectos anterior estaba a cargo de todos los sistemas asociados a las Actividades Primarias según Porter (Logística Entrada, Operaciones , Logística Externa, Marketing y Ventas, Servicios) los cuales eran administrados por un WorldClass proveniente de EEUU. Con este sistema comprendí que la realidad en nuestro país es muy distinta a la gringa ya que además de incorporarle localizaciones legales y tributarias lo llenamos de controles porque nuestra cultura lo requería. Siento que en este ámbito mi organización es muy competitiva ya que logramos administrar de la mejor forma posible todas las actividades primarias generando un valor agregado a la organización que le permitió crecer en momentos difíciles para el país, pero esta es solo una parte en la Cadena de Valor de Porter que no logró su óptimo por deficiencias en las Actividades de Apoyo (Adquisición, Investigación y Desarrollo, Adm. Recursos, Infraestructura de la Empresa).

Mi organización esta creando ventajas competitivas a través de TI, por ser una empresa de Retail esta enfocada al cliente y creo que la misión esta cada vez mas clara en todas las gerencias, se esta trabajando fuerte en servicios al cliente pero aún quedan administraciones mal orientadas y miran a la organización como generadora de dinero la cual si bien es otro punto de vista para plantear las directrices puede atentar con la misión que visualiza la mayoría de las gerencias poniendo en riesgo el crecimiento de la empresa. Muchas veces la creación de nuevos negocios es mal administrada ya que por tratar de mantenerse competitivos se realizan gestiones que no forman parte de las prioridades de todas las gerencias provocando confusión y muchos errores operativos donde el costo de estabilización organizacional es muy alto en tiempo y recursos. Esta bien mantener una posición de asecho ante la competencia pero debiese establecerse una visión única en el esfuerzo apoyándose en estrategias corporativas, objetivos claros, coordinaciones y planificaciones con una base sólida en tecnología de información, es decir debe definirse un alineamiento estratégico corporativo.

En mi experiencia de proyectos implementados durante estos 9 años me he dado cuenta que no siempre se cuenta con la claridad en lo que se quiere y no se respetan las etapas que uno define para un proyecto por mas que uno se esfuerce en detallar y “tirar el carro”, presionan por una puesta en producción lo antes posible. Se hacen los estudios de costos, riesgos, impactos, procedimientos operativos necesarios, cambios, plazos requeridos y aún con toda la evaluación realizada asumen el riesgo de una puesta en producción a corto plazo, los resultados son siempre los mismos se cumple con objetivo pero con “chicle y alambre” luego presionan por estabilidad y crecimiento lo cual implica el doble o triple en costo y tiempo no asumiendo el error estratégico tomado y criticando a Tecnología por no ser capaces de absorber la estabilización. Estas situaciones fueron causa en el pasado de mi relegación del cargo ya que no se aceptaron razones justificadas y cuantificadas. Es decir le estaba demostrando a los gerentes que estaban equivocados en estas gestiones. Bueno, no paso mucho tiempo en que se me dio la razón y se procedió a dar fuerza en definir las Etapas del Proyecto como una instrucción desde Gerencia General que nos apoyo en nuestra posición. A contar de ese momento se fortaleció el flujo de desarrollo llegando a generar herramientas de WorkFlow y estándares que hasta el día de hoy siguen evolucionando. Si bien los desarrollos demoran mas en pasar a producción pero estos lo hacen en forma segura y controlada asegurando el éxito en el negocio.

Usted está en una posición de mucha influencia y poder en su empresa, ¿Qué aplicaría de lo aprendido en su capítulo o en clases inmediatamente en su empresa?

Claudio Olguín Venegas

Para responder a esta pregunta consideraré separadamente los temas que se vieron en las clases y el contenido del capítulo en que trabajamos. Dentro de lo aprendido en clases considero que principalmente los temas tiene aplicación en las definiciones y análisis a nivel estratégico de la empresa. Se debe incluir los conceptos de Definición de Misión y objetivos, Ventajas Competitivas y definición de Estrategias, y Valor Estratégico de las TI. Con respecto al texto “Impulsando la Cultura para la Innovación y la Ventaja Competitiva” los temas que aplicaría son: Evaluar la Cultura de la organización en relación a misión y estrategias, Verificar la eficacia del Control Social y Motivación, Apoyo a la Innovación

Lo primero que se puede aplicar es verificar la definición de la Misión de la empresa. Lo que se persigue es encontrar el propósito último de la empresa, la causa para la cual existe.

Aunque la misión no esté escrita y sea implícita, es el espíritu que anima a la organización, que guía sus objetivos y estrategias. Para tener éxito la empresa se debe enfocar en los objetivos que le plantea su misión. Si no está definida explícitamente o se verifica que lo que está definido en el papel difiere de lo que se aprecia a través del comportamiento de la empresa y sus empleados se debe hacer un esfuerzo para intentar formularla. Esta definición se debe hacer con frases simples y directas, sin ambigüedades y con una prosa que transmita un claro mensaje a la empresa y a los que la ven desde afuera para potenciar el logro de los objetivos internos y reforzar la imagen ante los clientes y proveedores. Para que tenga validez debe ser creíble y ajustarse a la realidad, porque sino refleja sólo un sueño, o un propósito que está muy lejos del alcance. Por ejemplo si la empresa fabrica el producto X y tiene una participación de mercado pequeña a nivel nacional no debería definir una misión como “ser el principal productor de X a nivel mundial”, que provocaría mas risas que motivación. También debería evitarse generar una misión con objetivos que se basen en resultados monetarios o temporales porque se considerarían cumplidos sólo por el hecho de alcanzarlos una vez, y estos deben tener un carácter más permanente, por ejemplo “...obteniendo una rentabilidad mínima de i%” es distinto que “...ser líder en rentabilidad en su negocio ”.

Un siguiente paso es identificar elementos para la estrategia a través de herramientas como análisis de ventajas competitivas o análisis FODA. No creo necesario extenderse en explicar estos métodos ni la forma de aplicarlos, que es ampliamente conocido y está suficientemente documentada en la obras de Porter y otros autores relacionados con el tema. Lo extraño sería si en la empresa nunca se hubiera realizado este análisis para ayudar a generar definiciones estratégicas. Un resultado natural del análisis de VC son definiciones para la estrategia de la empresa, a corto y largo plazo, lo que debe dar origen a planes estratégicos para actividades primarias y de apoyo.

Un aspecto que no se aplica en proporcionalidad a su importancia es la incorporación de las TI en el Plan Estratégico. Generalmente los proyectos relacionados con TI surgen como apoyo a objetivos menores, los que sí son derivados de la estrategia del negocio. De esa forma la planificación de TI se realiza separadamente para apoyar principalmente objetivos de carácter táctico y operacional como sistemas de control, de medición o procesamiento de información. Con esta visión el aporte de las TI a la cadena de valor es bajo, porque funciona por efectos individuales en cada actividad. En esta visión la misión del área de TI podría definirse como “satisfacer los requerimientos relacionados con TI de las otras áreas de la empresa”, lo que debería reemplazarse por “soportar la estrategia del negocio a través de las TI”. Para ello se debe reconocer el valor estratégico de la información para el cumplimiento de la estrategia y a partir de ella generar planes para aumentar la calidad e intensidad del aporte de las TI en cada actividad primaria o de apoyo, de acuerdo al modelo de ventajas competitivas.

Con respecto al tema del capítulo el primer aspecto a considerar es evaluar la cultura de la organización y relacionarla con la misión y estrategias. Esto debería hacerse coordinado con la definición de la misión y estrategias que se señaló antes. Para evaluar la cultura se puede recurrir al proceso de diagnóstico que se propone al final del capítulo. Una característica importante de ese proceso es que apunta directamente a la estrategia, al considerar para el análisis los desafíos estratégicos críticos y las tareas con las que se persigue conseguir esos objetivos. Además se puede usar en distintos niveles de la empresa, desde el nivel corporativo al de grupos, de esta forma se pueden considerar las diferencias de la cultura internas en la organización, con lo que se pueden definir políticas para reforzar normas y valores necesarios para los objetivos estratégicos que tengan un alcance global en la organización y otros que tengan un alcance en áreas o grupos donde se requiera un énfasis distinto de la cultura. Por ejemplo si la empresa tiene extensión geográfica se deben diseñar políticas para modificar o reforzar la cultura que consideren las diferencias regionales o nacionales de la cultura local, que se mezcla y entrelaza con la cultura de la empresa. También existen diferencias deseables en la cultura de distintos grupos de trabajo, donde un comportamiento deseado en un grupo no se requiere en los otros, un grupo puede requerir para cumplir con sus objetivos estratégicos una cultura de trabajo de poca formalidad, en los métodos, lenguaje, o incluso presentación personal. Por ejemplo las diferencias de cultura entre el área de Ventas y Atención a Clientes en comparación con un área de Diseño Gráfico.

También se debe aplicar una verificación de la eficacia del Control Social, con énfasis en la generación de Motivación para los empleados de la empresa. Según se explica en el capítulo el control social es una herramienta tanto o más poderosa que el control formal en las organizaciones. Con el diagnóstico de la cultura, en el paso 4 ya se consiguió determinar cuáles son los elementos de la cultura que existen en la organización, luego se debe estudiar cómo se implementan actualmente las redes de control social en base a las normas y valores que componen la cultura de la empresa o un grupo. También se debe estudiar cómo las normas actuales entregan motivación (o desmotivación) a los empleados. Con este conocimiento y el resultado del diagnóstico se debe formular un rediseño para la

cultura de la empresa, que además de incorporar los elementos que aportan en forma directa al cumplimiento de los objetivos estratégicos, que se señalaron en el párrafo anterior, se incluyan los que contribuyen a la motivación, es decir aporten a que cada persona en la organización tenga satisfacción en la relación de sus tareas, desde su punto de vista personal como desde la visión de su aporte a los objetivos globales de la empresa. Un objetivo aún más ambicioso y que generaría mayores beneficios es que si es necesario se redefina la misión y las estrategias, incorporando como conceptos centrales los valores que apoyan el control social, logrando un alineamiento entre los objetivos personales y los de la empresa.

El último aspecto que considero relevante del capítulo, y un tema que también se tocó en clases, es cómo aportar a la innovación, desde la dirección de la empresa a través de políticas y también desde la cultura de la empresa a través del control social. La empresa debe favorecer la innovación no sólo centrándolo en la generación de nuevos productos o servicios, o dotándolos de tecnología más avanzada, también se debe favorecer la innovación y la creatividad dentro de la empresa, permitiendo cambios en la organización del trabajo, impulsando la generación de ideas y proyectos, y posibilidades de experimentar sin exigir resultados exitosos el cien por ciento de las veces. Generalmente las empresas intentan abordar este objetivo a través de estímulos monetarios, pero éstos no necesariamente ayudan a la innovación, porque se centran en los resultados o medidas del desempeño, lo que no estimula a los empleados a la posibilidad de asumir riesgos, porque si sólo se premian los intentos exitosos se tendrá mucho cuidado en poner restricciones a las ideas y proyectos para garantizar que se muestran resultados positivos y medibles. Acá se debe hacer un cambio en la forma de pensar de la dirección y los gerentes, para que se estimule y premie todos los esfuerzos, aún los que puedan haber fracasado. Si esto se logra los empleados no deberían sentirse temerosos de innovar, porque cuentan con el apoyo de sus jefes, y su única limitante será su capacidad de crear. Por el lado del control social se identifica al reconocimiento de los pares como un elemento de gran aporte para estimular la creatividad. Si en el entorno de cada empleado se reconocen los esfuerzos, se premian los éxitos y se solidariza en los fracasos se está creando una red de control social que impulsa a los empleados a trabajar como grupo aportando todas sus capacidades. En mi opinión se requiere un gran esfuerzo y trabajo para lograr la internalización de las normas y valores en los empleados de una forma tal que se refleje en un control social, por esta razón no lo vemos en acción tan frecuentemente, porque se favorece las acciones que nos generan un menor gasto y que se manifiestan en resultados más explícitos y medibles (el control formal), y además el aporte del aspecto cultural no ha sido valorado suficientemente en las organizaciones.

Autoevaluación

| | |
|-------------------------|-----|
| Eduardo Matus Kiessling | 100 |
| Claudio Olgúin Venegas | 100 |
| Marco Rojas Cáceres | 100 |
| Rodolfo Aballay Zelaya | 100 |