

Capítulo 5 Cultura organizacional

Sistemas administrativos de Linkert: Sistema 4 - Participativo

Además de la formación de grupos de trabajo y de los hilos de la vinculación superpuesta, el Sistema 4 también adopta los principios de las relaciones de apoyo. La administración adopta metas de alto desempeño para sí misma y para todos los asociados y ofrece los medios adecuados para alcanzarlas. Esas metas de eficiencia y productividad son alcanzadas de modo que también cumplen los objetivos individuales de los asociados. Además de crear cuestionarios para detectar las características de la organización y saber cuál es su perfil organizacional, Likert se ocupó de evaluar el comportamiento humano en la organización.

Cultura organizacional*

Una preocupación fundamental de los ejecutivos de hoy radica en el cambio cultural, y en saber cómo adaptar y ajustar el comportamiento organizacional de modo que pueda navegar por las olas cambiantes y disruptivas del mundo de los negocios. Al final de cuentas, una organización es un grupo de personas reunidas para poder alcanzar un objetivo común. La cultura organizacional es la que marca el tono que une a ese ecosistema entero. Es el camino que usa la organización para “hacer que sucedan las cosas”. En un entorno lleno de cambios, las organizaciones tradicionales son principalmente las que deben cambiar y la esencia de esa transformación pasa necesariamente por una revisión de la cultura organizacional. ¿Dónde comienza la transformación del negocio? No se trata de la receta para un pastel, sino de algo basado en una profunda reflexión estratégica que se adapta a cada contexto. Para eso se requiere tener la capacidad y el coraje para cuestionar las verdades consideradas absolutas y dejar ir el sistema de pensamiento que ya no es eficaz en el mundo actual. Es preciso aprender a convivir dentro de ese nuevo contexto, donde las organizaciones vencedoras son las más ágiles, tienen una administración basada en datos en lugar de corazonadas, utilizan tecnologías avanzadas como principal plataforma, deconstruyen cadenas de valor tradicionales y construyen otros modelos más adecuados para los mercados.

* Sandro Magaldi y José Salibi Neto. Novo Código da Cultura: Vida ou morte na Era Exponencial, Sao Paulo, Editora Gente, 2018.

La culpa no es de la cultura organizacional*

Lorsch y McTague concluyeron que las grandes transformaciones que tienen éxito en una organización demuestran que la cultura no es algo que se pueda “concertar”. Por el contrario, los cambios de creencias y hábitos de una empresa son resultado de la implantación de las estructuras y los procesos nuevos para afrontar desafíos, así como de rehacer las estrategias o los modelos de

negocios superados. Insisten que la cultura va evolucionando conforme avanzan los trabajos. Según ambos, la cultura debe ser considerada un resultado y no una causa o algo que debe ser corregido. Señalan que las organizaciones son sistemas complejos que tienen muchos efectos en cascada. La reestructuración de las prácticas fundamentales suele conducir a valores y comportamientos nuevos. Por tanto, la cultura no es el destino final, sino que se transforma al mismo tiempo que el ambiente y los objetivos competitivos de la organización. Los autores explican que Ecolab permitió a los trabajadores de la línea del frente tomar decisiones con la intención de fortalecer su relación con el cliente y de hacer que dejaran de oponerse tanto a los ejecutivos. También hablan de cómo Ford rompió las barreras entre sus unidades o Novartis invirtió en la descentralización para liberar energía creativa. La cultura siempre está detrás de esos cambios. Cada cambio organizacional provoca una consecuencia en la cultura de la organización. En otro artículo de esa misma revista, Meg Whitman, CEO de Hewlett Packard, dice que, para poder cambiar, “debemos intensificar nuestro sentimiento de urgencia” y para ello debemos hacer elecciones estratégicas, así como “contar con las personas indicadas, en los lugares correctos, en el momento oportuno y que tengan la actitud correcta. Eso parece fácil pero no lo es”.**

* Jay W. Lorsch y Emily McTague, “A Culpa nao e da Cultura Organizacional” en Harvard Business Review, Vol. 95, Núm. 4, Sao Paulo, abril de 2017, pp. 21-29.

** Meg Whitman. “Precisamos intensificar o nosso senso de urgencia”, en Harvard Business Review, vol. 95, núm. 4, Sao Paulo, abril de 2017, pp. 31-37.

Los valores fundamentales de Copesul

Copesul defiende los valores fundamentales siguientes:

- Ética y responsabilidad
- Conservación del medio ambiente
- Conservación de la imagen de la empresa
- Respeto
- Preferir los efectos de largo plazo antes que los de corto plazo
- Compromiso
- Conservación del patrimonio
- Actualización tecnológica
- Desarrollo
- Trabajo en equipo
- Apertura a la participación
- Transparencia
- Creatividad y capacidad de aprendizaje
- Disposición a cambiar
- Espíritu emprendedor
- Salud
- Seguridad en el trabajo
- Confianza en sí mismo y en otros

- Orientación al cliente
- Ser un proveedor confiable

Relatividad, subjetividad y desarrollo de los valores*

Para fomentar que se reconozca la importancia de los valores, la organización debe plantear las preguntas siguientes:

Significado ¿Qué significado tienen los valores? ¿Qué hace que sean importantes?

Universalidad ¿Qué pasaría si nadie respetase el valor?

Liderazgo ¿Qué pasaría si alguien se apega al valor?

Reciprocidad ¿Qué sentiría una persona si ese patrón le fuese aplicado a ella?

Publicidad ¿Cómo se sentiría la persona si su acción o falta de acción se hiciera de conocimiento público?

Defensa ¿Cómo se podría justificar una acción ante otras personas?

Responsabilidad Si una persona asumiese la responsabilidad de una acción o falta de acción, ¿cuál sería la consecuencia?

Intuición ¿La intuición lleva a sentir que la acción o falta de acción es correcta o incorrecta?

Legalidad ¿Las consecuencias de una acción o falta de acción se transferirán a generaciones futuras?

* Kenneth Clocke y Joan Goldsmith. *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, Op. cit., pp. 119-120.

Valores culturales básicos de Southwest Airlines*

Southwest, una de las compañías de aviación comercial más dinámicas y de moda en todo el mundo, hace una apología de sus valores culturales, a saber:

Seleccionar por aptitudes y capacitar por habilidades:

La compañía busca deliberadamente candidatos que tengan actitudes positivas, que propicien la alegría en el lugar de trabajo y tengan el deseo de superar los límites.

Hacer las cosas mejor cada vez, más rápido y más barato:

El control de costos es responsabilidad personal de cada trabajador y está incluida en todos los programas.

Promover un servicio sumamente positivo para los clientes, internos y externos:

La filosofía de Southwest Airlines es que, si uno coloca al trabajador en primer lugar, este pondrá a sus clientes en primer lugar.

Camine una milla usando sus propios zapatos:

Los trabajadores de la compañía participan en la atención al cliente; hasta el presidente mismo ayuda con el equipaje y sirve refrescos a los pasajeros.

La responsabilidad y la propiedad:

La compañía aprecia mucho la iniciativa personal y los pensamientos propios a pesar de que choquen con los manuales. Lo más importante es satisfacer al cliente.

Celebrar y festejar:

Todas las ocasiones (Navidad, Pascua, etcétera) son medios para motivar a las personas. Cuando estas se sienten felices en el trabajo, su desempeño y productividad aumentan.

Festejar errores y triunfos:

La filosofía de la compañía es alentar a los trabajadores a que intenten ideas nuevas sin temor a posibles repercusiones. Las fallas y los errores son parte del crecimiento personal.

Avivar la cultura corporativa:

Los miembros del comité de cultura visitan con regularidad todas las áreas de la compañía para infundir la cultura, reiterar la historia de la empresa y motivar a las personas para que mantengan el ánimo y hagan crecer a la compañía.

* Adaptado de Anne Bruce. "Southwest: Back to the Fundamentals", en HR Focus, marzo de 1997, p. 11.

Lecciones de la neurociencia*

Muchas personas entendieron perfectamente el impacto revolucionario que las tecnologías emergentes tuvieron en el mundo en décadas recientes. Sin embargo, otras dos revoluciones ocultas se están desarrollando en anonimato y su impacto podría oscurecer el de la tecnología. Estamos hablando de la genética y la neurociencia. Everly Jr. demuestra que los descubrimientos recientes en la neurociencia pueden y deben ayudar a planear y administrar a las organizaciones para que sean resilientes cuando están ante situaciones difíciles. La resiliencia es la capacidad para recuperarse del estrés y la adversidad. Consta de dos factores que están ligados: la resistencia preventiva (o inmunidad) y la reactiva (la capacidad para recuperarse de la adversidad), y se puede aplicar a personas, agrupaciones deportivas y organizaciones. Muchas organizaciones promisorias jamás llegaron a la cima porque la falta de resiliencia bloqueó su potencial. ¿Para qué crear culturas organizacionales resilientes? Porque debe ser una prioridad en una era exponencial y de cambios y transformaciones increíbles.

Algunos factores que crean una cultura organizacional de resiliencia son: la neurociencia ofrece conocimientos sobre la forma en que los líderes/administradores pueden fomentar la resiliencia en las personas que forman parte de la organización, ayudándolas no solo a superar las barreras para alcanzar la resiliencia, sino a fortalecer los lazos de dedicación, confianza y lealtad, factores típicos de las culturas organizacionales resilientes. El autor recuerda que la sociobiología** muestra que uno de los impulsos sociobiológicos centrales del cerebro humano es el impulso hacia

la integración social y conexión (necesidad de pertenencia) y que los factores que permitieron a la especie humana dominar a todas las demás especies fueron su mayor inteligencia, los pulgares opuestos y el impulso biológico por la cohesión social; es decir, el impulso por pertenecer a un grupo. A su vez, la historia nos muestra que en los grupos sinérgicos hay mayor seguridad, fuerza y creatividad. El autor agrega que en los seres humanos el impulso por afiliación/conexión se manifiesta en diferentes maneras de colaboración y confianza interpersonales, capacitaciones, realizaciones colectivas y hasta juegos: el llamado “cimiento de la sociedad”. La cohesión organizacional es el estímulo primordial de la resiliencia de una organización, o sea, el grado de unión que demuestra cuando cada miembro está “ligado” a ella como un todo.

Todo lo anterior nos lleva a recordar el concepto de la organización antifrágil, creado por Nassim Nicholas Taleb*** para designar lo opuesto a frágil, es decir, a lo robusto y consistente de una organización. Todo lo que aprovecha positivamente el caos de las personas externas que deterioran lo frágil es lo antifrágil. En ambientes exponenciales, la organización antifrágil crea posibilidades de fortalecerse frente al desorden y lo imprevisible. Los atributos principales de una organización antifrágil son:

- Consciencia de lo inesperado, combinando la planeación tradicional con la capacidad de adaptación rápida en una situación imprevista.
- Habilidad para lidiar con obstáculos, en lugar de blindarse contra los cambios.
- Preferencia por el desafío, encarando lo nuevo como si fuese una oportunidad.
- Capacidad para construir escenarios, diagnosticar contextos y reconocer fragilidades, actuando de forma proactiva.

La resiliencia o antifragilidad son medios que usan las organizaciones para enfrentar el ambiente exponencial que encuentran hoy en día.

* George S. Everly Jr. “Licoes da Neurociencia: Como Construir uma Cultura Organizacional de Resiliencia”, en Harvard Business Review, vol. 95, núm. 4, Sao Paulo, abril de 2017, pp. 38-43.

** Véase Jr. Everly, George S., et al. Resilient Leadership, Nueva York, DiaMedica, 2011. J. P. Henry y P. Stephens. Stress, Health, and the Social Environment, Nueva York, Springer-Verlag, 1997. D. Kahneman. Thinkong Fast, Thinking Slow, Nueva York, Farrar, Strauss & Giroux, 2011. P. J. Zak. The Trust Factor, Nueva York, AMACON, 2017.

*** Nassim Nicholas Taleb. Antifrágil: Coisas que Se Beneficiam com o Caos, Río de Janeiro, Best Business, 2015.

Cultura ágil

Las organizaciones están en busca de rapidez y agilidad en estos tiempos turbulentos llenos de cambios y disrupciones. La capacidad de reorientar rápidamente a la organización para encontrar oportunidades valiosas o enfrentar desafíos inesperados requiere que mejore su desempeño a través de equipos que tengan objetivos claros. Una organización ágil no es como una tradicional que fue planeada de antemano y construida sobre una jerarquía estática, jerarquizada y cerrada. La ágil combina simultáneamente velocidad y adaptabilidad con estabilidad y eficiencia. Imbuje un propósito común y utiliza datos nuevos para dejar en manos de los equipos la responsabilidad de tomar con rapidez las decisiones de sus proyectos. Por tanto, su punto de partida es una cultura ágil que proporcionará un modelo operacional dinámico.

La agilidad organizacional disminuye los riesgos y genera flexibilidad porque tiene equipos designados para aplicar las ideas a efecto de probarlas y validarlas. Por tanto, surge la necesidad de crear una cultura ágil que facilite a sus colaboradores crear un modelo mental enfocado a la creatividad e innovación. Las prioridades de la organización están sujetas a los cambios en su entorno y sus beneficios se traducen en una estrategia para reasignar los talentos y recursos para atacar y aprovechar rápidamente las oportunidades que surgen y desaparecen a gran velocidad. Con el enfoque en los equipos, la planeación de la base a la cima (*bottom-up*) se torna más rápida y dinámica.

Ejemplos de emprendedores

Henry Ford, uno de los emprendedores más famosos, no inventó el automóvil ni la división del trabajo, pero logró aplicar esa división a la producción de automóviles por un camino nuevo: la línea de montaje. Akio Morita, el presidente de Sony, el coloso japonés de los productos electrónicos de consumo, vio que los productos que ya existían en la compañía se podrían adaptar y conjugar para crear un producto nuevo y creativo; o sea, el walkman personal, que fue un enorme éxito de ventas.