

MODULO 3

CREANDO VENTAJAS AL INTERIOR DE LA EMPRESA

Lección 4

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA

Los fundadores de una empresa tienen total libertad para contratar y retener. Su propio comportamiento envía señales poderosas a los empleados sobre cómo deben comportarse a su vez. Los estudios de investigación han encontrado que el efecto de impresión de los valores implícitos originales de la compañía, los supuestos y las normas de comportamiento a menudo persiste mucho después de que los fundadores se han ido.

La cultura organizacional se refiere a los valores implícitos, suposiciones y normas de comportamiento dentro de una comunidad de personas. La obsesión del cliente en Amazon, la primacía del diseño en Apple y la incesante búsqueda de la rentabilidad en Walmart son ejemplos de comportamientos corporativos que tienen sus raíces en sus culturas organizacionales.

La cultura organizacional es importante porque encarna la predisposición de las personas a pensar y actuar de cierta manera, incluidas las decisiones sobre lo que es más o menos importante. Peter Drucker, el legendario gurú de la administración, estaba 100% correcto cuando observó que "la cultura come la estrategia para el desayuno". Lo que Drucker quiso decir es que es la cultura organizacional, no la estrategia redactada por los líderes de la compañía, lo que determina cómo una empresa se comporta en el día a día. La ventaja competitiva es una función del comportamiento real y no de grandes intenciones en una hoja de papel.

¿Cómo terminan las organizaciones con las culturas que tienen? Comienza con los fundadores de la compañía que juegan un papel definitorio en la

creación de la cultura original de la compañía. Tienen total libertad para contratar y retener. Además, su propio comportamiento envía señales poderosas a los empleados sobre cómo, a su vez, deberían comportarse. Los estudios de investigación han encontrado que el efecto de impresión de la cultura original de la compañía a menudo persiste mucho después de que los fundadores se han ido. En un sentido cultural, Steve Jobs todavía está "vivo" en Apple, Sam Walton en Walmart y Walt Disney en Disney.

Cultura de Microsoft

Ninguna organización puede ser monolítica. Por lo tanto, todas las organizaciones tienen subculturas que son al menos un poco diferentes entre sí. Por ejemplo, dentro de Microsoft, la subcultura de Microsoft China es un poco diferente de la de Microsoft India. Ambos también son un poco diferentes de los de Microsoft Alemania. Esto se debe a que la subcultura dentro de Microsoft China es un producto tanto de la cultura corporativa de la compañía como de la cultura nacional de China.



Del mismo modo, incluso dentro de las operaciones de Microsoft en los EE. UU., La subcultura dentro de Microsoft Sales es un poco diferente de la de Microsoft Research. Dadas sus diferentes tareas, las personas dentro de Ventas piensan en términos de días y semanas, mientras que las personas dentro de Investigación piensan en términos de meses y años.

Cultura organizacional

La cultura organizacional puede evolucionar con el tiempo, aunque lentamente. Este proceso evolutivo es una función de la cultura preexistente; los valores arraigados, suposiciones y normas que los recién llegados traen a la comunidad; y cómo estos se configuran mediante sistemas y procesos organizacionales. Dicho esto, en casos excepcionales, los nuevos CEO han logrado cambiar drásticamente la cultura de la organización. Esto es posible solo cuando existe un consenso generalizado de que la empresa enfrenta una crisis y que su cultura es la principal culpable.

El cambio de cultura de IBM

La transformación de IBM en la década de 1990 bajo Lou Gerstner es un ejemplo perfecto de cambio dramático de cultura. Enfrentando la mercantilización de su negocio de hardware, la mayoría de los analistas vieron a IBM en un camino deslizante hacia la historia. Gerstner vino de fuera de IBM y trajo una fuerte inclinación por el marketing. Transformó a IBM de una compañía de hardware a una compañía de software y servicios. También lo transformó de centrado internamente a centrado en el cliente.



Para resumir, las culturas organizacionales se encuentran entre las fuentes más poderosas de ventajas o desventajas entre bastidores. Si hay un conflicto entre las intenciones estratégicas y la cultura organizacional, es este último el que saldrá victorioso. Las culturas organizacionales evolucionan, pero es un proceso lento. La única excepción sería cuando la empresa enfrenta una crisis y el nuevo CEO puede hacer cambios importantes no solo en los sistemas y procesos, sino también en la composición de las personas en el poder.

DISCUSIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Discuta este aviso en el siguiente panel de discusión:

Analiza Google. ¿Cuáles son las cinco características definitorias más importantes de la cultura de Google?

¿Cómo ayuda la cultura de Google a mantener la ventaja competitiva?

¿Cómo podría la cultura de Google estar obstaculizando la capacidad de la compañía para mantener una ventaja competitiva y / o diversificarse en nuevas líneas de negocio?