

La cultura corporativa es, para muchas organizaciones, la fuente más potente y difícil de copiar de su ventaja competitiva. Cuando la competencia y el público empiezan a notar los resultados superiores que la cultura produce, esta ya está bien establecida y en pleno funcionamiento.

La cultura corporativa es, para muchas organizaciones, la fuente más potente y difícil de copiar de su ventaja competitiva. Cuando la competencia y el público empiezan a notar los resultados superiores que la cultura produce, esta ya está bien establecida y en pleno

El presente libro describe los elementos fundamentales para la creación de culturas corporativas sólidas y efectivas. En los casos que el autor estudia, más de la mitad de la diferencia en los beneficios entre empresas puede atribuirse al factor cultural. Por otra parte, la importancia de una cultura organizacional eficaz aumenta en tiempos de recesión como el actual. Y lo que es más sorprendente, las mejoras en la cultura de una organización requieren poca o ninguna inversión, pero sus beneficios pueden ser enormes.

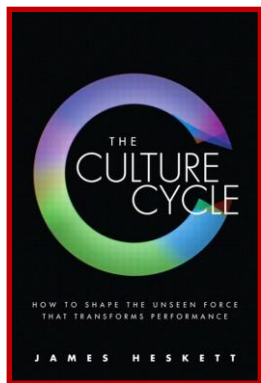
Bibliografía

James Heskett

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



El ciclo virtuoso de la cultura corporativa

Por qué la cultura corporativa es una ventaja competitiva estratégica

James Heskett

INTRODUCCIÓN

¿Qué es la cultura corporativa?

Muchas encuestas confirman que un número preocupante de empleados en los países desarrollados está descontento con sus trabajos. En Estados Unidos, por ejemplo, apenas un 45 % de los encuestados dice estar satisfecho con el empleo que tiene. Por otra parte, los niveles de estrés y agotamiento están aumentando como consecuencia de más horas dedicadas al trabajo y mayores exigencias hacia los empleados. El buen rendimiento se da por supuesto, pero no está reconocido.

Cifras y tendencias como estas sugieren que algo está mal en el mundo del trabajo, pero que existe, igualmente, una gran oportunidad para aquellas organizaciones que sepan generar una ventaja competitiva creando una cultura que diferencie a un competidor de otro, que atraiga el mejor talento y que proporcione un entorno de trabajo lo suficientemente estimulante como para retener a los mejores.

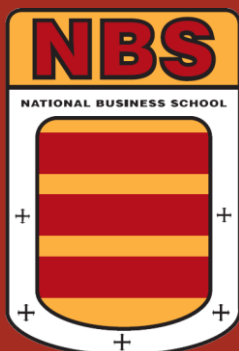
La cultura corporativa de una organización es un fenómeno complejo, pero no difícil de describir. Es habitual definirla como "la manera en la que se hacen las cosas aquí", los comportamientos considerados aceptables y aquellos que no lo son. Estos comportamientos implican una determinada forma de entender a las personas, su manera de pensar y actuar, sus valores y creencias. Todo ello se apoya y refleja en "artefactos" (iconos, historias, héroes y heroínas, ritos y rituales) que recuerdan al personal de una organización lo que esta representa.

"La manera de hacer las cosas aquí" se fundamenta también en la idea de evaluar comportamientos y corregirlos cuando estos resulten inaceptables para los demás miembros de la organización.

En el corazón de una cultura corporativa subyace una forma determinada de ver la naturaleza humana y las actitudes hacia el trabajo. Por lo tanto, crear y mantener una cultura de alto rendimiento es una de las responsabilidades más importantes del liderazgo de una empresa.

De igual manera, el fallo a la hora de comunicar lo que es la cultura de una organización a sus miembros o de alinear sus elementos puede defraudar las expectativas de los integrantes de un colectivo.

Por supuesto, el éxito de una organización no depende únicamente de su cultura corporativa. Una cultura efectiva solo existe en el contexto de una estrategia empresarial y su puesta en práctica.



La tríada: cultura, estrategia y ejecución

Una cultura corporativa no existe en el vacío. Si no está alineada con la estrategia de la organización y su ejecución, se produce una incoherencia que puede poner en peligro la consecución de las metas marcadas.

Cultura, estrategia y ejecución están íntimamente unidas, como podemos ver en el caso del banco ING Direct.

ING Direct: la creación de una cultura. No todas las instituciones financieras consideran la meta de "ganar dinero" como su único objetivo principal. ING Direct, el proveedor internacional de productos financieros sencillos como las cuentas de ahorro con interés alto, hipotecas a precios competitivos y depósitos a través de canales directos como Internet y el teléfono, es una de ellas. Y, paradójicamente, está entre las que más ganan.

Los directivos fundadores de ING Direct en Estados Unidos han intentado desde el principio alcanzar su misión de "Hacer que el ahorro sea de nuevo una opción atractiva para los estadounidenses" mediante la simplificación de sus servicios financieros. La primera medida que tomaron fue la de lanzar mensajes publicitarios con la idea de "fomentar el ahorro", que se traducía en una oferta de altas tasas de interés (hasta ocho veces más altas que los tipos ofrecidos en otras entidades) y la ausencia de comisiones y depósitos mínimos. La historia de ING Direct es un buen ejemplo de convergencia entre cultura, estrategia y ejecución, que produjo como resultado un excelente valor añadido.

Arkadi Kuhlmann, el CEO de ING Direct en Estados Unidos, se ha centrado desde el inicio de su mandato en crear una organización con una imagen de marca y una cultura corporativa fuertes. Los argumentos de venta, valores, creencias y comportamientos imbricados en su cultura corporativa están recogidos en lo que ING Direct llama su "código naranja", que consta de 12 "mandamientos":

1. Aquí somos nuevos.
2. Nuestra misión es ayudar a la gente a cuidar con esmero la riqueza que genera con el sudor de su frente.
3. Seremos justos. Siempre.
4. Aprenderemos constantemente.
5. Cambiaremos, nos adaptaremos y estaremos junto con nuestros clientes hoy y mañana. Estamos para quedarnos.
6. Escucharemos; inventaremos; simplificaremos.
7. Nunca dejaremos de preguntar: "¿Por qué o por qué no?".
8. Crearemos riqueza también para nosotros, pero lo haremos creando valor añadido.
9. Diremos la verdad.
10. Estaremos aquí para todos.
11. No somos conquistadores: somos pioneros. No estamos aquí para destruir: estamos aquí para crear.
12. Nunca estaremos acabados. Nuestro compromiso es la permanencia.

Para fomentar la adhesión a su propósito, valores y comportamientos, la compañía busca empleados "naranja" potenciales, es decir, colaboradores que estén convencidos de lo siguiente:

- Los bancos convencionales son "malos" por el bajo interés que pagan por los ahorros.
- Las compañías emisoras de tarjetas de crédito son "malas" porque fomentan el gasto al mismo tiempo que cobran unos altos intereses por los créditos que otorgan.

Es irónico, aunque no debería sorprendernos, que una institución financiera que presta tan poca atención al puro beneficio sea el banco de mayor

crecimiento en Estados Unidos en los últimos 10 años.

La práctica de pagar altas tasas de interés a los clientes explica en parte estos resultados. También ha jugado un papel importante el marketing boca a boca, consecuencia no solo de las políticas acertadas de la empresa, sino también de la reputación de servicio excelente que tienen los empleados "naranja". Todo esto ha supuesto un coste muy bajo en acciones de marketing y un volumen de negocios que ha aumentado hasta en seis veces la productividad de ING Direct respecto al promedio del sector.

Los bajos costes posibilitados por estas estrategias le han permitido al banco devolver sustanciosos beneficios a su empresa matriz en los Países Bajos y, al mismo tiempo, seguir centrándose de manera obsesiva en sus clientes y empleados.

Las organizaciones como ING Direct obtienen grandes beneficios sin ser este su principal propósito o ni siquiera su punto de partida en la planificación de sus esfuerzos. Practican la llamada "oblicuidad", es decir, la realización de un objetivo (beneficios), poniendo el énfasis en los vectores que los producen.

Cultura corporativa: un arma de doble filo

Una cultura corporativa fuerte puede contribuir al éxito de una organización, pero también a su fracaso. Lo más importante es que los valores de una organización y los comportamientos que inspiran contribuyan a su agilidad y a la capacidad de adaptación y de afrontar el cambio. Igual que en la naturaleza, las empresas que sobreviven no son las más fuertes, ni las más inteligentes, sino las que mejor responden al cambio.

Las culturas corporativas fuertes contribuyen a un rendimiento excelente hasta que, un día, dejan de hacerlo. El orgullo de pertenecer a una organización es constructivo hasta que se convierte en arrogancia y se desprecia a los clientes y a todo aquello que proviene de fuera del entorno corporativo. La contratación de

personas consideradas "adecuadas" y que comparten los valores de la organización es buena hasta que el etnocentrismo se instala y se reduce el flujo que ideas frescas que esa organización necesita para adaptarse a los cambios que se producen a su alrededor. Esto explica por qué, de más de 6 millones de empresas norteamericanas, tan solo una pequeña fracción del 1 % sobrevive más de 40 años.

Veamos un caso que ilustra con bastante claridad este punto. Coors Brewing Company, la fábrica de cerveza ubicada en el estado de Colorado, estaba enfocada en extremo a la calidad de sus productos y, al mismo tiempo, desdeñaba cualquier idea que proviniera del exterior. Tal era la fama de la calidad de la cerveza que los consumidores de la zona oriental de Estados Unidos sinceramente creían que la cerveza Coors no se distribuía allí, porque el control de temperatura de la bebida no cumplía los estándares del fabricante. A Coors le convenía este rumor porque la gente que viajaba por Colorado se llevaba cajas y cajas de cerveza como si de un bien de lujo se tratara.

El liderazgo de la compañía concentraba todos sus esfuerzos en la fabricación de la cerveza de la más alta calidad posible. Cualquier comparación con los métodos de los demás fabricantes no era fomentado, ni tampoco considerado necesario. Sin embargo, a mediados de los años ochenta, esta preocupación extrema por la calidad, combinada con el descuido hacia otros valores centrados en el cliente, le causó muchos problemas a la empresa cuando lanzó al mercado una lata de cerveza que se demostró complicada de abrir. Los primeros en quejarse fueron los grandes clientes, como las aerolíneas. Luego siguieron los distribuidores. No obstante, la respuesta de la compañía siempre era la misma: "Nosotros hacemos la mejor cerveza; la gente encontrará la manera de llegar hasta ella".

La dirección finalmente tomó medidas cuando un grupo de distribuidores amenazó con dejar de vender el producto. Los responsables de Coors comprendieron que la calidad tendría que incluir también otros elementos básicos en la experiencia de

disfrutar de una buena cerveza. La compañía continuó con su énfasis sobre la mejora de la calidad, pero lo complementó con elementos como la evaluación comparativa o la introducción de mejores prácticas que vinieran del exterior.

Como se puede ver, la cultura corporativa no es algo estático. Si funciona, lo más probable es que deje de hacerlo en el futuro si no se corrigen los vicios que la rutina trae consigo.

Las ventajas económicas de una cultura: las cuatro R

Las organizaciones con culturas corporativas sanas se fundamentan en cuatro pilares: referencias, retención de empleados, rentabilidad del trabajo y relación con el cliente.

Referencias. Un indicador significativo del compromiso de un empleado es su deseo de recomendar a un amigo su empresa como buen lugar para trabajar. Además, la diferencia en el coste de contratar a los nuevos empleados por recomendación o de hacerlo de manera habitual puede suponer hasta un 44 % de ahorro en costes operativos.

Retención. La posibilidad de contar con trabajadores comprometidos es mayor en una organización con una cultura corporativa sólida. Los estudios que se han hecho al respecto confirman que estos empleados tienen un 87 % menos de probabilidad de dejar sus trabajos que los empleados que desarrollan sus funciones en medio de culturas disfuncionales. También se sabe que la tasa de retención se hace más alta en la medida en que un empleado permanece más tiempo en una organización y alcanza puestos más altos.

Por otra parte, existe un coste implícito cuando la retención de los empleados es baja, porque se puede perder a los llamados "portadores de la cultura", esas personas que se dedican a la formación de los nuevos contratados. Esto le ocurrió, por ejemplo, a Goldman Sachs cuando, tras un período de malos resultados, perdió el 30 % de sus socios en 1994. La cultura de la

empresa tardó años en recuperarse y hay dudas de que jamás lograra hacerlo del todo.

Rendimiento del trabajo. El efecto que la cultura corporativa tiene sobre la productividad puede ser considerable, tal como se desprende de los estudios sobre los beneficios resultantes del compromiso de los empleados. Se trata de aquellas encuestas en las que los empleados responden favorablemente a preguntas como "¿Le gusta su trabajo, jefe, compañeros, etc.?", "¿Recomendaría su empresa a un amigo como un buen sitio para trabajar?". En alguno de estos análisis, se ha llegado a descubrir que los empleados comprometidos tienen un rendimiento hasta un 20 % superior a aquellos a los que no se les podría considerar como tales.

La relación entre la cultura corporativa y el rendimiento de los empleados es aún más clara si nos fijamos en el caso de la compañía aérea Southwest Airlines. Si la productividad por dólar pagado a los empleados de esta empresa fuera la misma que en las demás compañías aéreas, Southwest Airlines pronto se encontraría en dificultades económicas severas. Pero la verdad es que esta línea aérea ha transportado un 50 % más de pasajeros por empleado que el promedio del sector. De no ser así, el déficit operativo de Southwest hubiera alcanzado casi mil millones de dólares.

Una productividad excelente no significa que necesariamente haya que pagar salarios bajos. De hecho, Southwest paga a sus empleados tan bien, si no más, que el resto de las líneas aéreas. La explicación de la paradoja de Southwest radica en la excelente organización de sus empleados (alineados en equipos cuyos miembros son corresponsables del rendimiento de cada uno) y en la dedicación de estos a la compañía (los intereses de la organización son lo que prima).

Obviamente, los excelentes resultados de los que puede enorgullecerse Southwest se explican también por la buena estrategia de la compañía, en especial por su cumplimiento de horarios, rápida rotación de vuelos, salidas frecuentes y organización

de equipos. Es cierto que los empleados de Southwest trabajan de manera más dura e inteligente, pero hay que destacar que lo hacen con ganas, dejándose la piel en ello, y esto es consecuencia directa de una cultura corporativa fuerte.

Relación con los clientes. Ninguna campaña de marketing puede compensar los efectos negativos a largo plazo de una baja tasa de retención de clientes. De igual forma, una tasa de retención de clientes alta reduce la presión sobre el departamento de marketing para que aumente ingresos atrayendo nuevos clientes. Además, hace que los beneficios a largo plazo resultantes de las ventas estén "garantizados" y que el crecimiento de la organización sea orgánico. El efecto que la cultura corporativa tiene sobre la retención de clientes crece con la importancia de las actividades de contacto con el cliente y la proporción de empleados implicados en esas actividades.

Estas cuatro principales ventajas competitivas (referencias, retención de empleados, rentabilidad del trabajo y relación con el cliente) pueden suponer la diferencia entre las pérdidas y las ganancias, o entre la supervivencia y la desaparición.

La efectividad de la cultura corporativa

Una cultura efectiva es el producto de una serie de valores que la gente comparte y por los que siente una fuerte identificación. Su efectividad depende de la manera en la que los miembros de una organización perciben cómo (y cómo de bien) el liderazgo interpreta y gestiona esos valores, y cómo los valores los ayudan a ejecutar una estrategia determinada.

Una cultura organizacional sana debe ser al mismo tiempo fuerte y estar fundamentada sobre las ideas y valores "adecuados", es decir, aquellos que sean los más apropiados para la misión, el personal y la estrategia de una organización. Las ideas y valores "adecuados" no significan mucho si no se conocen, comparten y usan ampliamente como directrices en la toma de decisiones y en el día a día de una empresa. Del mismo

modo, una cultura fuerte, que reuniera a personas en torno a una serie de ideas y valores pasados de moda o inapropiados para la estrategia que pretende ejecutar, no gozaría asimismo de buena salud.

Para ilustrar estos puntos conviene que nos detengamos en dos casos de empresas que nos ayudarán a clarificar lo que significa organizar los elementos importantes de una cultura corporativa en el llamado "ciclo de cultura".

Nucor Steel: un ejemplo de aprendizaje, rendición de cuentas, autodirección e innovación. Nucor Steel se ha convertido en los últimos años en el mayor productor de acero de Estados Unidos y el mayor reciclador de acero del mundo. La empresa fue alabada en múltiples ocasiones por sus métodos de motivación, una combinación de salarios por debajo del nivel de mercado y la oportunidad de triplicarlos mediante incentivos basados en productividad.

Los cuatro principios básicos de Nucor Steel son los siguientes:

1. Nuestros empleados, vecinos y accionistas serán siempre tratados con justicia, honestidad y respeto.
2. Nuestras decisiones se tomarán en función de la supervivencia a largo plazo, no en función de ganancias a corto.
3. La dirección será siempre accesible y estará dispuesta a rendir cuentas.
4. Toda persona perteneciente a nuestra compañía deberá comportarse acorde con los estándares éticos más altos.

La estrategia de Nucor está basada en el principio de la autodirección de sus trabajadores y en una política de salarios bajos e incentivos altos. Gracias a ella, Nucor pudo sobrevivir a la recesión iniciada en el 2008, en la que redujo su capacidad productiva al 50 %, pero no despidió a nadie. Aunque la compensación a los empleados cayó en un 40 %, al menos todos conservaron sus puestos y la compañía pudo prepararse mejor para los tiempos de recuperación.

En Nucor, los directivos y empleados de cada pequeña fábrica (su número habitualmente no supera 200) son los responsables de su gestión y del servicio al cliente. En la práctica, esto ha implicado que algunos obreros hayan actuado incluso como comerciales ante los clientes de la compañía, y en esa misión suya han tenido bastante éxito.

La compañía no usa descripciones de cada puesto de trabajo ni evalúa formalmente el rendimiento. Los directivos dejan que los empleados definan por ellos mismos su propio trabajo y estos buscan maneras de optimizar su productividad. A lo que los valores, políticas y prácticas verdaderamente apuntan es a la autodirección en el trabajo, la toma de decisiones, la compensación y la generación de ideas innovadoras.

Los valores de Nucor Steel se reflejan en los comportamientos considerados aceptados. Un proceso cuidadoso de selección de candidatos ayuda a que a los empleados de Nucor se les puede tomar por su palabra. La organización pone énfasis en la seguridad en el sentido tradicional, pero en ella también uno puede fracasar intentando innovar sin temor al castigo. Los buenos resultados de producción se reflejan en la compensación que reciben todos. Todos triunfan o fracasan, deciden de manera colectiva, controlan los resultados, comparten beneficios o asumen pérdidas juntos.

Un amplio abanico de responsabilidades se delega a los niveles más bajos de la organización, con un control mínimo sobre los procesos como la contratación, la división del trabajo o las evaluaciones del rendimiento.

Todo ello funciona porque una empresa grande como Nucor Steel se ha hecho pequeña a propósito. Es mucho más difícil tener mal rendimiento en una organización de 200 personas que en una de 20 000, especialmente si cada unidad es responsable de su propia contratación, formación y resolución de problemas. La estrategia y su ejecución están estrechamente alineadas con los valores y comportamientos aceptados en Nucor Steel

y, en consecuencia, las personas se autoseleccionan no solo para una organización, sino también para sus valores y comportamientos.

Toyota y la importancia de la alineación y la agilidad. El fabricante japonés de automóviles Toyota ha sido y sigue siendo objeto de elogios por su credo, "el modelo Toyota" (The Toyota Way), que comprende una declaración de valores clara, alineada con su estrategia, unos comportamientos que suponen la delegación de la autoridad hasta los niveles más bajos de sus operaciones, y que fomenta las mejoras continuas y la identificación de los empleados con la empresa.

El modelo Toyota (The Toyota Way) comprende los siguientes elementos:

1. Filosofía (pensamiento a largo plazo):
Basar las decisiones de gestión sobre una filosofía a largo plazo, incluso a costa de ganancias a corto plazo.
2. Resolución de problemas:
 - Aprendizaje organizacional continuo (Kaizen).
 - Enterarse por uno mismo para comprender la situación (Genchi Genbutsu).
 - Tomar decisiones despacio, por consenso, considerando en detalle todas las operaciones; implementar con rapidez.
3. Personas y socios:
 - Desarrollar líderes que vivan la filosofía de la empresa.
 - Respetar a las personas y los equipos, fomentar su desarrollo y mejora continua.
 - Respetar a los proveedores, fomentar su desarrollo y mejora continua.
4. Procesos:
 - Crear un flujo de procesos para traer los problemas a la superficie.

- Usar los sistemas pull (del cliente a las líneas de producción) para evitar la sobreproducción.
- Estabilizar la carga de trabajo (Heijunka).
- Parar cuanto aparezca un problema de la calidad (Jidoka).
- Estandarizar las tareas para posibilitar la mejora continua.
- Utilizar el control visual para que ningún problema permanezca oculto.
- Emplear solamente la tecnología fiable, totalmente comprobada.

El modelo Toyota es el núcleo de la cultura corporativa de la compañía y le ha permitido convertirse en el fabricante de automóviles más grande y rentable del mundo. No obstante, por más fuertes que sean las culturas corporativas, si no están alineadas con la estrategia de la empresa o si no ayudan a que esta se acomode rápidamente a los acontecimientos, entonces no llegan a cumplir su promesa.

En 2008, los rumores sobre los defectos de los Toyota empezaron a ser noticia. La mayoría de ellos tuvieron que ver con aceleraciones inesperadas supuestamente responsables de accidentes, algunos de ellos mortales. Todos los fabricantes pueden tener defectos, pero esto era algo totalmente inesperado en la compañía considerada como "la más grande entre las mejores".

¿Qué había pasado? Resultó que, en los últimos años, Toyota había tenido que ampliar su red de proveedores para satisfacer unas necesidades de producción cada vez mayores. Al hacerlo, la compañía pudo violar el principio del modelo Toyota de "respetar a los proveedores, fomentar su desarrollo y mejora continua". En la práctica, esta regla se traducía en el mantenimiento de una relación duradera con un número pequeño de proveedores preferentes y no en contratar a cualquiera que pudiera fabricar una pieza determinada. Además, Toyota tuvo que

contratar nuevos empleados a una escala sin precedentes. Esto, a su vez, repercutió negativamente en la formación y la transmisión de los principios del modelo Toyota. Todo ello tuvo un efecto devastador sobre la cultura corporativa de la compañía.

En definitiva, lo que pudo haber pasado es que la estrategia se desvinculara de la cultura corporativa en una compañía donde esta última era decisiva para el éxito.

Las culturas corporativas pueden facilitar pero también limitar las estrategias de las empresas y su ejecución. Por más fuerte y sana que sea una cultura corporativa, necesita estar alineada con la estrategia y su implementación.

La cultura corporativa y la innovación

La innovación se suele entender como suma de invención y comercialización. Sin la segunda no puede darse la primera. En palabras de Tom May, CEO de la compañía NStar: "Una idea no es lo que cambia el mundo, sino el producto que se fabrica y usa".

La mayor parte de las innovaciones pueden considerarse tácticas: representan tan solo cambios en las características de los productos, servicios o procesos existentes. A menudo son el resultado directo de los esfuerzos por crear una cultura de "mejoras continuas". Por ejemplo, las empresas creadoras de software como Intuit suelen lanzar al mercado sus versiones 1.0 y esperar a que los usuarios sugieran mejoras para las versiones futuras. Los comerciales de Intuit se seleccionan y forman para sortear las quejas de los usuarios y ayudan a los ingenieros informáticos a resolverlas en la nueva versión del software.

A diferencia de estas, existen también innovaciones estratégicas. Muy de vez en cuando, una organización llega a producir una innovación que transforma el contexto y cambia las reglas del juego en el sector. La fotocopidora de Xerox modelo 940, el sistema operativo Windows de Microsoft, Internet y el iPhone de Apple son ejemplos de este tipo de innovación.

Todas las empresas que se han hecho notar por sus innovaciones importantes se caracterizan por creer en la importancia de la iniciativa grupal e individual, en la libertad de explorar nuevos caminos, en el fracaso informado como vía de aprendizaje y por estar dispuestas a confiar en personas que busquen la realización de sus ideas creativas.

Entre las condiciones y comportamientos que propician la innovación se encuentran las siguientes:

- Confianza, compromiso y responsabilidad fomentadas mediante una contratación y formación cuidadosas, y el cumplimiento de las expectativas.
- Colaboración, inclusión, diversidad de conocimientos, habilidades, intereses y transparencia.
- Libertad, iniciativa individual, asunción de riesgos informada.
- Liderazgo, políticas y prácticas que fomenten la iniciativa.

Una de las compañías donde estas condiciones y comportamientos han alcanzado su mayor exponente ha sido, sin duda, Apple. Se trata de una de las pocas organizaciones que ha sido capaz de desarrollar más de una innovación transformadora en su no tan larga historia. Apple ha cambiado nuestra manera de usar ordenadores personales, nuestra manera de escuchar música y nuestra manera de comunicarnos a través del teléfono móvil.

La cultura corporativa de Apple se fundamenta en una serie de principios que se han extraído de la fijación duradera de la compañía sobre el hardware y no el software:

- La compañía no lanza productos al mercado antes de que su uso no se haya ensayado completamente en la práctica.
- Se considera que los usuarios potenciales no saben definir sus necesidades, pero que juegan un papel importante en el ensayo de los productos ya diseñados.

- La verdadera creatividad proviene desde dentro de Apple, no desde una investigación de mercado convencional.
- Se cree firmemente en que la sencillez es la sofisticación última.

Apple reúne a personas de procedencias diversas que trabajan en una proximidad estrecha en su campus de Cupertino en California. Todos ellos gozan de una libertad enorme para compartir ideas y crear conjuntamente a base de transparencia y colaboración. De ellos se espera idear productos que sean sencillos, elegantes y fáciles de usar. Están organizados en equipos cuyos objetivos están descritos en líneas generales y trabajan en un ambiente que fomenta el intercambio de ideas a cualquier hora del día.

El iPhone fue un ejemplo sublime de la manera en que Apple entendía el diseño de productos. Su creación no se inició con una investigación laboriosa de mercados, con focus groups o la adquisición de otra compañía con un producto de moda. En lugar de eso, empezó entre un grupo de personas que intentaban diseñar un producto que ellos mismos querrían usar y del que estarían orgullosos de poseer. Supuso examinar de cerca las carencias de los productos existentes, adaptar las ideas de otros y fundirlo todo en algo que pudiera provenir únicamente de Apple.

El secretismo hacia el exterior, combinado con la colaboración y un cierto grado de transparencia interna, ha creado un alto grado de identificación de los empleados con la compañía, especialmente entre aquellos involucrados en el desarrollo de productos, y también entre los proveedores y fabricantes. Todo ello se ve fortalecido por la misión de crear productos fáciles de usar y estéticamente agradables, capaces de cambiar la vida de las personas. La misión fue liderada por Steve Jobs, quien supervisó de cerca el trabajo de los creadores de Apple y quiso estar implicado en casi cada detalle del proceso de la creación de productos o del aspecto y ambiente de las tiendas. Su liderazgo personal, su inspiración y sus criterios para el diseño fueron activos de valor incalculable para la compañía.

Conclusión

Las culturas organizacionales no son ideas abstractas. Son un factor que posibilita las estrategias y su ejecución. Contribuyen de manera directa a los resultados financieros de las organizaciones. Por encima de todo, influyen en nuestra manera de trabajar, tanto si lo hacemos juntos o solos, si compartimos ideas o las protegemos, con un sentido de comunidad o responsabilidad; influyen en nuestro desarrollo personal, nuestra satisfacción y entusiasmo con lo que hacemos.

Las culturas organizacionales son un producto de nuestros ideales, conceptos y acciones. Influyen tanto en nuestra manera de decidir como en nuestras decisiones. En tiempos difíciles, unen a personas al servicio de objetivos comunes.

Las culturas influyen también directamente en los resultados financieros de las organizaciones gracias al poder que tienen para atraer a las personas y a la capacidad de estas de servir a los clientes y unos a los otros.

Las organizaciones con culturas corporativas efectivas son a menudo lugares muy exigentes para trabajar; de sus empleados se espera una gran capacidad de trabajo y una alta productividad. A pesar de ello, muchas de estas empresas se encuentran entre los mejores lugares para trabajar; no se les conoce —tal como se podría esperar— por una rotación frecuente, una incompatibilidad entre la vida profesional y personal, o la mala salud de sus empleados.

Son varias las razones que lo explican. Ante todo, estas organizaciones cuentan con un liderazgo que se preocupa de no defraudar las expectativas de la empresa hacia sus empleados y viceversa. Esto crea una confianza que reduce la ansiedad y hace posible que se den otras condiciones y comportamientos que definen un lugar excelente para trabajar.

Así, estas organizaciones hacen lo posible para conceder a los empleados el control sobre su trabajo. Estos deciden cómo hacerlo. El énfasis está en los resultados

más que en los procesos. A menudo, los empleados trabajan más y se esfuerzan más cuando tienen más control sobre su trabajo que si ese control lo ejerce otro.

Los lugares excelentes para trabajar fomentan el reconocimiento, celebración, sorpresa y diversión: comportamientos que caracterizan una cultura organizacional efectiva. Las actividades se organizan de manera formal o informal; los comportamientos se toman en serio y es la alta dirección la que los modela.

Quizá lo más importante es que las personas se autoseleccionan para estas organizaciones. Lo hacen también por la claridad con la que se presentan los valores y comportamientos exigidos. Por ejemplo, cualquiera que no pueda demostrar que de verdad quiere (no solo que lo diga) poner en primer lugar a los pacientes (y no a los médicos o el personal), tendrá poco interés de trabajar en la famosa clínica Mayo, especialmente tras haber aprendido lo que eso significa en la práctica. La organización tampoco tendrá un gran interés en ellos, independiente de los conocimientos que posean. Los ambientes de estas características hacen que las personas de mentalidad parecida trabajen juntas con más facilidad, gasten menos tiempo en discutir prioridades y dejen de lado la burocracia y la política para ofrecer un servicio mejor al cliente. Esto hace que —a pesar de las altas exigencias del trabajo— la tensión, el estrés y la fatiga de los empleados se reduzcan y la sostenibilidad de la organización a largo plazo quede asegurada.