

Cultura Organizacional Innovadora

Sistemas de Gestión de la Innovación
y la Tecnología

Ing. Jonatan Rivera Montalvan



Objetivos

- ☐ Definir el concepto de cultura organizacional.
- ☐ Identificar los elementos y las características de la cultura organizacional.
- ☐ Describir los diversos modelos de cultura organizacional.
- ☐ Identificar las características de una cultura organizacional orientada hacia la innovación.
- ☐ Reconocer las características que inhiben la innovación en una empresa.
- ☐ Entender cómo la cultura organizacional puede ser fuente de ventaja competitiva.



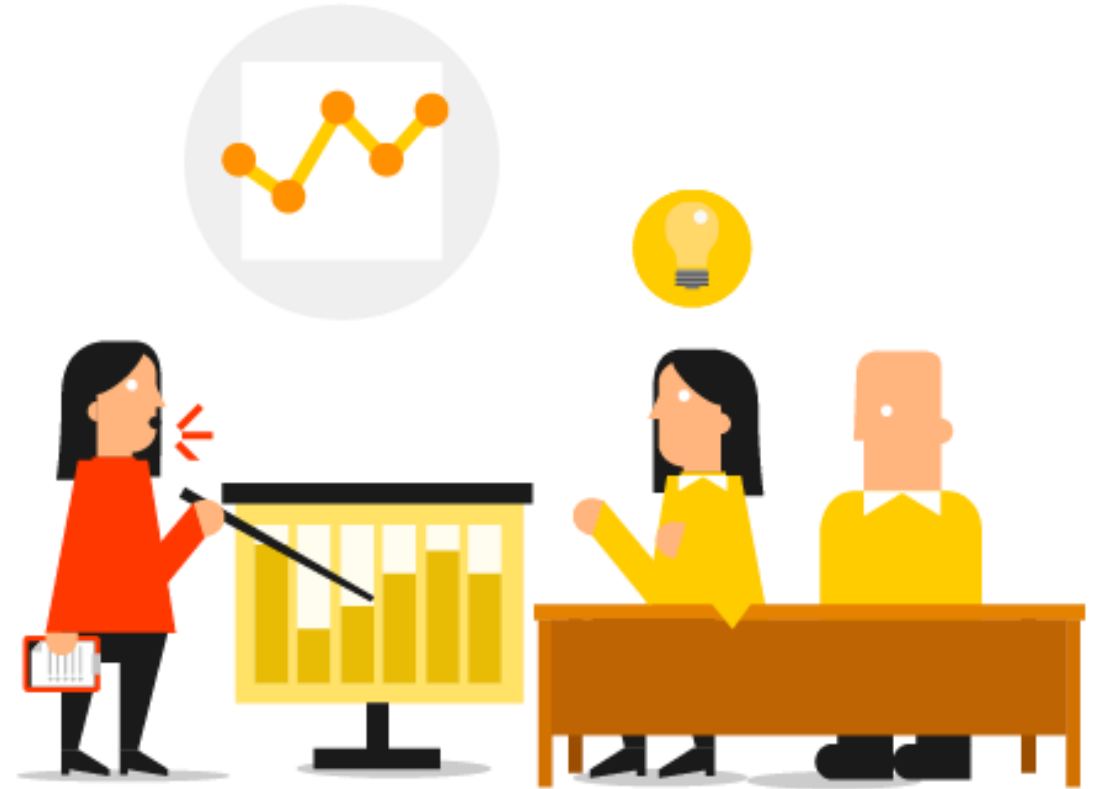


Las culturas humanas surgen de la lucha de las personas por manejar la incertidumbre que enfrentan y, al mismo tiempo, tratar de crear cierto orden social en la vida (Trice y Beyer, 1993). Las culturas son un fenómeno colectivo que incorpora las respuestas de los individuos hacia la incertidumbre y el caos, los cuales son inevitables en la experiencia humana.

Geertz (1973) define la cultura como la forma en que un grupo de seres humanos resuelve problemas y reconcilia dilemas. La cultura se estudia desde diferentes niveles de análisis. Éstos son los niveles nacional, organizacional y profesional.

De acuerdo con Trompenaars (1998) se definen de la siguiente manera. En el nivel más alto se encuentra la cultura nacional, es decir, la cultura de un país o una región social. La cultura profesional es la cultura que comparten los individuos en funciones particulares de una organización como, por ejemplo, producción, finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etcétera.

Las personas que trabajan en ciertas funciones tenderán a compartir ciertas orientaciones profesionales y éticas. Por último, la cultura organizacional o corporativa la define como la forma en que se expresan ciertas actitudes en una organización específica



Las empresas enfrentan ambientes cada vez más complejos y dinámicos; por ejemplo, hay una mayor rivalidad entre empresas competidoras, entran constantemente nuevos competidores a la industria, se desarrollan nuevas tecnologías, los clientes tienen un mayor nivel de exigencia y sus gustos y preferencias cambian constantemente, existe la presión por ser socialmente responsables.

Los administradores, responsables por el destino de las organizaciones, enfrentan la difícil tarea de tomar decisiones que les garanticen la permanencia y el crecimiento de sus empresas a través del tiempo.





Definiciones de Cultura Organizacional

Barney (1986) y Peters y Waterman (1982) definen la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos que definen la forma en que una empresa dirige su negocio.

Por su parte, Schein (1990) describe la cultura organizacional como los valores y los supuestos compartidos que guían el comportamiento en la organización. Schein (1985) sugiere una visión evolutiva de la cultura organizacional; es decir, la cultura utiliza como ancla los valores del fundador y su sistema de creencias pero, también, incorpora nuevos aprendizajes conforme pasa el tiempo, o la empresa interactúa con su medio ambiente.



Kotter y Heskett (1992) definen cultura como los valores que comparten los individuos en un grupo, que persiste con el tiempo aun y cuando haya cambios en la composición de sus miembros iniciales.

Por último, Hofstede (1997) define la cultura como la programación colectiva de la mente, que distingue a los miembros de una organización de otras organizaciones.



Características de las culturas organizacionales

Trice y Breyer (1993) identifican las principales características de la cultura organizacional, con las cuales están de acuerdo la mayoría de los investigadores. A continuación se explica de manera breve cada una de ellas.

- **Es colectiva:** las culturas no surgen de individuos aislados; son repositorios de aquello en que los miembros coinciden.
- **Está basada en la historia:** la cultura de una empresa se basa en su historia única y particular de grupo, al enfrentar un conjunto de circunstancias físicas, sociales, políticas y económicas.



- **Es inherentemente simbólica:** el simbolismo juega un papel importante en la comunicación y expresión de la cultura.
- **Es dinámica:** las culturas crean continuidad y persisten de una generación a otra. A pesar de ello, no son estáticas, pues cambian con el paso del tiempo.
- **Está cargada de emoción:** ya que las culturas ayudan a manejar la ansiedad, la sustancia de la cultura y sus formas transmiten emoción y significado.
- **Es ambigua (fuzzy):** las culturas no son una serie de ideas únicas y monolíticas; están llenas de contradicciones, paradojas, ambigüedades y confusión.



Elementos clave de la cultura organizacional orientada a la innovación (y elementos que la inhiben)

Chandler, Keller y Lyon (2000) encontraron que cuando hay cambios rápidos en el ambiente competitivo que enfrentan las empresas, una cultura organizacional orientada hacia la innovación tiene como resultado un mejor desempeño. Woodman, Sawyer y Griffin (1993) proponen que la cultura organizacional es un determinante importante para que se dé un comportamiento creativo en las empresas.

La medida de cultura orientada a la innovación, utilizada por Chandler et al. (2000), incluye elementos como mejorar la calidad de productos, desarrollar nuevos productos, desarrollar nuevas formas de ahorrar dinero, mejorar la eficiencia del equipo y llevar a cabo nuevas tareas.





EJEMPLO

Las diez empresas más innovadoras de 2010 de acuerdo con The Boston Consulting Group

En su reporte de 2010 sobre innovación, The Boston Consulting Group identificó las 50 empresas que se consideran las más innovadoras del mundo. Los resultados se derivan de una consulta efectuada a un total de 1,590 ejecutivos, quienes representan las principales industrias. Entre ellas se incluyen las siguientes: servicios financieros, tecnología y telecomunicaciones, productos industriales y manufactura, energía, farmacéutica, biotecnología y salud, productos de consumo, venta al detalle, entretenimiento y medios, turismo y automotriz. Como se observa en la siguiente lista, seis de las primeras diez son originarias de Estados Unidos. A continuación se listan las primeras diez:

1. Apple (Estados Unidos)
2. Google (Estados Unidos)
3. Microsoft Corporation (Estados Unidos)
4. IBM Corporation (Estados Unidos)
5. Toyota Motor Corporation (Japón)
6. Amazon.com (Estados Unidos)
7. LG Electronics (Corea del Sur)
8. BYD Company (China)
9. General Electric Company (Estados Unidos)
10. Sony Corporation (Japón)

Lo interesante sería identificar los elementos que tienen en común las culturas de estas 10 empresas, y que las hace ser acreedoras al título de las más innovadoras del mundo.

El modelo propuesto por Amabile et al. (1996) identifica diversos factores y sugiere que éstos tienen influencia sobre la creatividad/innovación de la empresa. Los elementos que tendrían influencia positiva en la creatividad/innovación son:

- Apoyo organizacional
- Apoyo del supervisor
- Apoyo de los grupos de trabajo
- Libertad y recursos suficientes
- Trabajo desafiante

Por otro lado, los elementos que inhiben a la creatividad/innovación son:

- Presión por la carga de trabajo
- Barreras organizacionales

El estudio de Chandler et al. (2000) analiza las prácticas administrativas y de recursos humanos que están asociadas con la percepción de una cultura organizacional orientada a la innovación. Ellos estudian algunos de los elementos que propone Amabile.



Elementos que estimulan la creatividad/innovación

1. **Apoyo organizacional.** Una empresa con una cultura organizacional que otorgue apoyo organizacional a la innovación se caracterizaría por juzgar las ideas de manera justa y constructiva, recompensaría y reconocería el trabajo creativo, desarrollaría mecanismos para el desarrollo de nuevas ideas, tendría un flujo activo y constante de ideas, así como una visión compartida de lo que la organización intenta hacer.



2. Apoyo del supervisor. Un supervisor/jefe que es un modelo de cómo se trabaja bien apoya el trabajo del grupo, establece metas apropiadas, valora las contribuciones individuales y muestra confianza en el grupo de trabajo. Otros autores que han estudiado este elemento son Chandler et al. (2000).

3. Apoyo de los grupos de trabajo. Existe un grupo de trabajo diverso donde hay buena comunicación, y que está abierto a nuevas ideas, desafía de manera constructiva el trabajo de sus compañeros, confía y se ayuda mutuamente y se siente comprometido en el trabajo que realiza.



4. Libertad. Se trata de decidir qué trabajo llevar a cabo y la manera de hacerlo, así como tener un sentido de control sobre el trabajo propio.

5. Recursos suficientes. Es importante el acceso a recursos adecuados como fondos económicos, bienes materiales, lugar físico e información. Otros autores que han estudiado este elemento son Woodman et al.(1993).

6. Trabajo desafiante. Se requiere un sentido de tener que trabajar duro en tareas retadoras y proyectos importantes.



Elementos que inhiben la Creatividad/Innovación

1. Presión por la carga de trabajo. Hay presiones extremas de tiempo, expectativas poco realistas sobre productividad y distracciones para llevar a cabo un trabajo creativo. Otros autores que han estudiado este elemento son Chandler et al. (2000). Sugieren que la carga excesiva de trabajo inhibe la creatividad de los individuos. A los empleados que no disponen de tiempo y recursos para realizar el trabajo que se les asigne, les será menos probable exhibir comportamientos innovadores. Aquéllos encontraron que existe una relación negativa entre la carga de trabajo y la percepción de una cultura orientada hacia la innovación.



2. Barreras organizacionales. Se trata de una cultura organizacional que impide que se dé la creatividad, debido a problemas políticos internos, críticas severas a las ideas nuevas, competencia interna destructiva, aversión al riesgo y un énfasis hacia mantener el statu quo.





EJEMPLO

Trabajar en Apple

Desde 2005 Apple ocupa el primer lugar de las empresas innovadoras, de acuerdo con el informe Innovation Report 2010 elaborado por The Boston Consulting Group. En su página de Internet (www.apple.com), en la sección para reclutar candidatos que deseen trabajar en la empresa, se refleja la cultura que posee la empresa en tres mensajes incluidos en ella.

El primero menciona que más que un trabajo se trata de un llamado. Indica que laborar en Apple es algo completamente diferente a otras empresas. Comenta que independientemente del trabajo que ahí se realice, se jugará un rol importante creando la mejor y más amada tecnología del planeta. Asimismo, ayudan a los individuos a descubrir todas las cosas maravillosas que pueden hacer con ella. Más que trabajo para la gente que ahí labora representa una verdadera diversión. En el segundo, se asevera que se tiene una licencia para cambiar al mundo. Explica que desarrollan cuestiones que tienen una gran influencia y que no son fáciles de hacer, ya que representan mucho trabajo y esfuerzo, y que probablemente podrían encontrar un empleo más sencillo en algún otro lado, pero ¿cuál sería el sentido en ello? Por último, aseguran que trabajarían en una gran empresa muy bien acompañados por las mejores personas, independientemente de la actividad que lleven a cabo. Se buscan personas inteligentes, creativas, listas para enfrentar cualquier reto e increíblemente apasionadas por lo que hacen. En otras palabras, gente Apple. La clase de individuos en cuya compañía se desearía estar siempre.

Como es evidente, Apple tiene una cultura que busca gente apasionada, creativa, que innove en todo lo que lleve a cabo, rompiendo paradigmas e introduciendo los mejores productos, siempre un paso delante de las necesidades del mercado.

Fuente: página de la empresa Apple: www.apple.com,
<http://www.apple.com/jobs/us/welcome.html>

The Boston Consulting Group, BCG 2010 Senior Executive Innovation Survey:
www.bcg.com; <http://www.bcg.com/documents/file42620.pdf>



Cultura Organizacional Innovadora como Ventaja Competitiva



Teoría basada en los Recursos

Algunos autores (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984, 1995; Teece et al., 1997) proponen la teoría basada en recursos como una posible forma para que las empresas desarrollen una ventaja competitiva. De acuerdo con estos autores, la teoría basada en los recursos tiene dos supuestos importantes.

El primero de ellos es que las compañías tienen recursos heterogéneos, y el segundo es que los recursos no tienen movilidad. Lo anterior significa que cada organización cuenta con una dotación de recursos diferente de otras, y que no es fácil adquirir o comprar los recursos que una empresa desee tener.

Los recursos de una organización incluyen todos los activos tanto tangibles como intangibles, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimiento, etcétera, que controla la empresa que le permiten concebir e implementar estrategias, con la finalidad de mejorar su eficiencia y su eficacia (Daft, 1983). De acuerdo con Barney (1991), y Barney y Hesterly (2010), los recursos se clasifican en cuatro categorías:

- **Físicos:** incluyen toda la tecnología física utilizada en la empresa. Como la planta, el equipo, su localización geográfica y el acceso a materias primas.
- **Humanos:** son el entrenamiento, la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones y los puntos de vista tanto de los gerentes como de cualquier trabajador en la empresa.
- **Organizacionales:** se le atribuyen a grupos de individuos e incluyen la estructura formal, la planeación formal e informal, el control, los sistemas de coordinación, así como las relaciones informales entre los grupos que conforman una empresa, y entre la empresa y su entorno (ambiente).
- **Financieros:** abarca todo el dinero, que proviene de cualquier fuente, que la empresa utiliza para concebir e implementar estrategias.





EJEMPLO

Cultura de innovación y excelencia: 3M

El éxito de 3M se basa en crear una cultura de innovación, estructuras y el recurso humano necesario para apoyar y nutrir un clima donde consistentemente se den la creatividad y la innovación. 3M es uno de los más citados ejemplos de empresas con una cultura innovadora. A pesar de todo lo que se ha escrito acerca de ella, parece ser que la compañía tiene una serie de principios muy sencillos. A continuación se explican brevemente:

Importancia de la flexibilidad: las nuevas ideas y nuevas tácticas son bienvenidas, celebradas, desarrolladas y probadas. Si no funcionan rápidamente, se detiene la iniciativa y la empresa sigue adelante. Esta flexibilidad inicia en la alta gerencia y desciende hacia todos los niveles de la organización.

Importancia del establecimiento de metas y misión: más del 30 por ciento de los ingresos es generado por productos introducidos en los últimos cuatro años. Siempre se establecen metas similares pero pocas fructifican. ¿Cómo se

hace? La respuesta es sencilla y a la vez compleja. De arriba hacia abajo se contrata a las mejores personas, después se les respeta y se fomenta su esfuerzo para pensar, aprender, crear; en pocas palabras, para innovar.

Importancia del tiempo libre: los técnicos en 3M destinan entre un 15 y 30 por ciento de su tiempo a la investigación de proyectos nuevos. A los conceptos prometedores se les destinan fondos para ayudar a mover la idea al siguiente nivel.

Importancia del gran equipo, compartir e interactuar: La creatividad individual se enriquece con la colaboración entre diferentes disciplinas, es decir, grupos multidisciplinarios. Los vendedores están en continuo diálogo con los clientes para encontrar lo que necesitan o desean (de preferencia, antes de que surja dicha necesidad). Posteriormente, hablan con los técnicos e inician la creación de nuevos productos. Este énfasis en la mentalidad de trabajo en equipo y de compartir ideas es fundamental en la cultura de la empresa 3M.

Importancia de la celebración: 3M celebra activamente los éxitos y difunde historias de éxito a lo largo de toda la organización. Productos exitosos (como *Post-it*) se han convertido en leyendas que motivan, proveen dirección y guían las acciones de la gente.

Importancia del reto: el liderazgo de 3M establece retos y existe una clara señal que enfatiza la innovación. En periodo de recesión, la empresa ha incrementado su presupuesto de investigación y desarrollo, y elevó sus expectativas.

Cultura organizacional como ventaja competitiva

La pregunta clave es ¿cuáles son los recursos que se convertirían en ventaja competitiva? Algunos autores han sugerido que la habilidad de administrar el capital humano (Barlett y Ghoshal 2002; Pfeffer, 1995, 1998), así como la cultura organizacional (Barney, 1986; Chan et al., 2004; Peters y Waterman, 1982), son fuentes potenciales de ventaja competitiva. Aquí nos enfocaremos en lo segundo, es decir, la cultura organizacional.

Barney (1986) estudió si la cultura organizacional podría ser una ventaja competitiva. Exploró el rol de los valores en la innovación y flexibilidad que permiten a una organización permanecer viable. Otros proponen que la cultura organizacional ofrecería una ventaja competitiva si hay una buena relación entre el administrador y el empleado (Kotter y Heskett, 1992), si se cuenta con un recurso humano de alta calidad (Cakar y Ertürk, 2010), ya que esto último permite a la organización competir sobre la base de la calidad y la innovación.





EJEMPLO

La diferencia en Southwest Airlines: más que una forma de volar es una forma de vida

En la página de Southwest Airlines (www.southwest.com) se encuentra la siguiente misión:

La misión de Southwest Airlines es la dedicación a la calidad de servicio ofrecida al cliente, entregada con un sentido cálido, amigable, orgullo individual y espíritu de la empresa.

La empresa define cultura como el desarrollo, la mejora y el refinamiento de la originalidad, individualidad, identidad y personalidad de cada persona. De acuerdo con Gary Kelly, actual director de Southwest Airlines: “Nuestra gente es nuestra principal fuerza y la ventaja competitiva más importante de largo plazo que tiene la empresa”. En la organización están comprometidos para establecer un ambiente de trabajo que ofrezca igualdad de oportunidad a los individuos para aprender y desarrollarse. La creatividad y la innovación se alientan para mejorar la efectividad de la empresa. A los empleados se les trata con el mismo respeto, interés y actitud de cuidado, que la organización espera que sus trabajadores compartan con cada uno de los clientes de la empresa. Desean que la compañía sea un mejor lugar para trabajar.

La misión refleja una preocupación hacia sus clientes y sus empleados. De tal forma que se pueda ofrecer un servicio de calidad impulsando la creatividad y la innovación en la organización.

Fuente: Página de la empresa Southwest Airlines:
www.southwest.com

<http://www.southwest.com/html/about-southwest/index.html?int=GFOOTER-ABOUT-MISSION>
<http://www.southwest.com/html/about-southwest/careers/culture.htm>



ESTUDIO DE CASO

La cultura organizacional más exitosa en el mundo



Google fue fundada por Larry Page y Sergey Brin en 1998, cuando aun eran estudiantes de la Universidad de Stanford. Lo que hicieron fue diseñar una nueva manera de realizar búsquedas online. La empresa Google ocupa el segundo lugar de empresas innovadoras, de acuerdo con el informe Innovation Report 2010, elaborado por The Boston Consulting Group, y el cuarto lugar del informe de “Las 100 Mejores Compañías para Trabajar”, que elabora Fortune en 2011.

A pesar de que Google ha crecido bastante desde que se fundó en 1998, ha tratado de mantener el espíritu de una pequeña empresa. Como no dejan de crecer, para ellos es muy importante reclutar a la gente adecuada para su cultura en la búsqueda de la perfección, e incluso que disfrute al hacerlo. Sus fundadores todavía juegan un rol activo en las operaciones diarias de la empresa. Han construido una cultura organizacional que cree en delegar el trabajo y la autoridad a las personas. Desde el primer día, se les motiva a los empleados a decir lo que piensan, hasta deci-

siones que típicamente se reservarían para la gerencia, como el proceso de contratación, se efectúa de una manera colaborativa.

Organizacionalmente, la empresa mantiene un ambiente casual y democrático, sello distintivo de una organización plana. Hay pocos niveles e incluso los altos niveles trabajan de manera muy activa en la empresa. No existe una jerarquía de arriba hacia abajo y se vive en una cultura muy colaborativa. Los equipos de trabajo están integrados por personas con la misma autoridad, manteniendo a la vez un alto nivel de autonomía.

Su compromiso con la innovación depende de que las personas que trabajan ahí se sientan a gusto, en confianza, para que se dé un clima de comunicación, donde se busca que todos compartan sus ideas y opiniones. Apuntan que su éxito depende de que todos sean considerados iguales, por lo que se puede tener acceso a todas las personas de la organización, hasta a los niveles más altos. De manera que se trabaja mucho por mantener un ambiente apropiado. Algunas de las características únicas que distinguen su cultura son: oficinas personalizadas, sillas de masaje, oficinas múltiples para alojar a varias personas, juegos de video, mesas de ping-pong, gimnasios, clases de meditación, comida saludable en múltiples cafeterías, incluso se permite llevar a las mascotas, entre muchas otras.

Uno de los principios de su decálogo refleja la cultura de la empresa. El principio es que es posible ser profesional sin llevar un traje puesto. "Nuestros fundadores crearon Google con base en la idea de que el trabajo debe ser un desafío, y el desafío, una diversión. Pensamos que la genialidad y la creatividad se darán con más frecuencia en una cultura empresarial adecuada (y con esto no nos referimos únicamente a lámparas de lava y a pelotas de goma). Hacemos especial hincapié en los logros de equipo y nos enorgullecemos de los éxitos individuales que contribuyen a nuestro éxito global. Depositamos una gran confianza en nuestros empleados (personas enérgicas y apasionadas de diversa formación, con enfoques creativos sobre el trabajo, la diversión y la vida). Nuestro ambiente puede resultar informal, pero una vez que las ideas surgen en una cafetería, en una reunión de equipo o en el gimnasio, las comentamos, las analizamos y las ponemos en práctica a una velocidad de vértigo (y es posible que se conviertan en la plataforma de lanzamiento de un nuevo proyecto destinado a utilizarse en todo el mundo)".

La cultura de la empresa ha sido descrita por algunos como positiva, e influyente, con un ambiente que induce a la productividad. Se busca que las personas trabajen en un ambiente relajado, de forma colaborativa y orientados hacia la tarea. El resultado de sus esfuerzos es probablemente el mejor ejemplo de una empresa que da autonomía a sus empleados, quienes están guiados por una misma filosofía. Se espera que la empresa siga siendo una de las más dinámicas y competitivas del mundo. Su deseo de aprender de sus experimentos y de sus errores complementa de manera perfecta su estructura interna colaborativa.

Fuentes:

<http://www.google.com/corporate/culture.html>

<http://www.google.com/intl/es/corporate/tenthings.html>

Fortune. 100 Best Companies to work for 2011

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/index.html>

The Boston Consulting Group, BCG 2010 Senior Executive Innovation Survey:

www.bcg.com; <http://www.bcg.com/documents/file42620.pdf>

Johansson, G. (2010). Google: The World's Most Successful Corporate Culture. Suite 101.

<http://www.suite101.com/content/google-the-worlds-most-successful-corporate-culture-a242303>

PREGUNTAS

1. ¿Qué es lo que hace a la empresa exitosa?
2. Identifique los estímulos y los inhibidores de la creatividad/innovación en la empresa.
3. ¿La cultura de la empresa es una fuente de ventaja competitiva sostenible? Justifique su respuesta.

Referencias

Amabile, T. M. (1999). How to kill creativity, *en Harvard Business Review on breakthrough thinking*. Harvard Business School Press.

Amabile, T. M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J. y Herron, M.(1996). *Assessing the work environment for creativity*. Academy of Management Journal, 39(5): 1154-1183.

Conclusiones

- ❑ Se reconocieron las etapas del ciclo de vida de la tecnología y las estrategias asociadas a la innovación.
- ❑ Se apreció la diferencia entre tecnologías específicas y genéricas, así como los beneficios de los sistemas de información tecnológicos.
- ❑ Se entendió el proceso tecnológico asociado a la administración estratégica en una organización.
- ❑ Se reconocieron los problemas, las herramientas y las técnicas que intervienen en el desarrollo y la implementación de las estrategias relacionadas con la tecnología.
- ❑ Se comprendieron los factores que intervienen en las decisiones de inversión en tecnología.
- ❑ Se distinguió una diversidad de estrategias de protección de la tecnología.

