



ieem.edu.uy



¿Puede ser la cultura la clave para un buen sistema de control?

A la luz de la pandemia, cómo se potencian la estrategia y la cultura organizacional y en qué conviene poner el foco



Por Patricia Otero

Hace un tiempo, en una de las sesiones del MBA, hablando del modelo de palancas de control de Simons, alguien me preguntó: ¿cómo puede ser que la cultura de la compañía, con su sistema de creencias, sirva para hacer que las cosas pasen? Es decir, para hacer que la gente tenga los comportamientos deseados por la dirección. En su línea de pensamiento, veía a las creencias y a la cultura como algo que sirve para marcar las cosas que no hay que hacer, pero no tanto como motor o propulsor de lo que sí hay que hacer.

La crisis que venimos enfrentando a raíz del coronavirus ha dejado más patente que nunca lo siguiente: la cultura como mecanismo de control puede ser muy fuerte y mucho más poderoso que otros mecanismos típicos que conocemos (como podrían ser los incentivos extrínsecos). Aquellas empresas que, al momento del surgimiento del brote de covid-19, no tenían una fuerte cultura organizacional y tuvieron que recurrir al home office para seguir adelante, seguramente padecieron mucho más que aquellas que sí la tenían.

¿Qué es la cultura en la organización?

Para pensarlo en términos prácticos, podríamos decir que son los valores, las creencias, los comportamientos aceptados y las formas de hacer propias del lugar. Hay quienes dicen que cada organización tiene su "carácter" o su "alma", y eso sería la cultura.

Hace unos días, estuve con la gerenta general de una empresa multinacional muy importante y me contó lo bien que había reaccionado su empresa, primero poniendo el foco en el cuidado del empleado, confiando en ellos y siendo flexible, a la vez que asegurando la continuidad de las actividades. ¿El resultado? El negocio siguió funcionando, con miles de personas trabajando desde sus casas, sin verse en el día a día.



Una reciente encuesta de clima organizacional constató que el compromiso creció fuertemente, alcanzando cifras muy altas. Básicamente, porque la gente se sintió cuidada, y también sintió que se confiaba en su capacidad de actuar y tomar decisiones de forma más autónoma. Esto sirvió para que la expresión un poco trillada de "ponerse la camiseta" cobrara vida de verdad.

● ● Cada organización tiene su carácter o alma: eso sería su cultura

Hay una famosa frase de Peter Drucker que dice que "la cultura se come a la estrategia para el desayuno". Es decir, tan importante es el factor cultural que, aunque tengamos bien definida la estrategia, un plan claro de lo que haremos, a la hora de ejecutarla precisamos de una cultura que acompañe y vaya en esa dirección, de lo contrario, el fracaso está asegurado.

Herb Kelleher, antiguo CEO de Southwest Airlines, en una nota a Fortune muestra claramente esto a través de un ejemplo histórico: "Napoleón se encontraba en una habitación en París con todos sus generales alrededor de una mesa, debatiendo la mejor manera de atacar Rusia, eso es estrategia. Pero lo que hace que un millón de hombres marchen a Moscú, ¡eso es cultura!".

El caso de Starbucks ilustra un buen ejemplo de cómo la cultura influye en el accionar del día a día. Howard Schultz, creador de Starbucks, creía que para lograr el éxito deseado tenía que tener una cultura en la que el empleado estuviera primero. Es por eso que llamaba a los empleados "partners" (socios) e incluso los partners que eran de tiempo parcial recibían acciones y seguro médico (algo raro en EEUU para empleados por hora). A la vez, invertía fuertemente en capacitación. El principio guía para Schultz era que si los empleados sentían la preocupación genuina por parte

de la empresa, se preocuparían por atender bien a los clientes. Esto llevaría a que el valor para los accionistas se viera incrementado. Esto es un ejemplo de un círculo virtuoso que comienza con los empleados.

¿Cómo transmitir esta forma de hacer las cosas?

Hay mecanismos formales e informales para hacerlo. Y ninguno de los dos puede ser dejado de lado. La cultura se refleja en los mensajes, metáforas, lenguaje, relatos y anécdotas. Pero también se refleja en políticas formales, en la forma de evaluar, compensar y recompensar a los empleados.

Tiene que haber una coherencia con la estrategia de la empresa, con el negocio que estamos dirigiendo. Una vez definida la cultura que queremos, hay que trabajar para que sea vivida e incorporada por todos. Como mecanismo de control es muy poderoso si son los propios pares los que van regulando el comportamiento, porque así lo desean y así lo creen. Es una for-

ma imbatible de asegurarnos que las cosas sucedan en la dirección que deseamos.

Hacia la cultura deseada

Está claro que no es lo mismo la cultura en una empresa como Netflix que la de un ejército; digamos que son dos ejemplos bien opuestos y en los que queda claramente reflejado que la cultura debe alinearse a los objetivos de la organización.

Es por esto que es clave elegir desde la alta dirección qué cultura queremos para nuestra organización y, en consonancia con eso, preocuparnos de enviar los mensajes adecuados a quienes trabajan con nosotros. Así como hay que elegir cuidadosamente qué estrategia vamos a seguir, de la misma forma deberemos elegir qué cultura queremos que impere en la organización. En gran medi-

● ● Es vital poder elegir desde la dirección cuál es la cultura de la empresa

da, eso va a definir quiénes pueden formar parte de ella.

Para eso, habrá que definir los valores y creencias claves, y estos deben ser comunicados de forma efectiva. Establecer metas que vayan en sintonía con la estrategia y que los empleados sean recompensados por eso (cuando hablo de recompensa no me refiero estrictamente a temas monetarios, sino también a recompensas emocionales).

Y algo no menor en este sentido: desarrollar el sentido de pertenencia a la organización, generar orgullo por lo que se hace. Cuando las personas están muy identificadas con la empresa, están más dispuestas a actuar de forma consistente con las metas globales, ya no por el premio, si no porque es lo que está bien, tal como en el ejemplo que mencioné de la multinacional durante la pandemia. Lograr ese compromiso disminuirá, sin dudas, la necesidad de hacer tanto énfasis en los mecanismos tradicionales de control. Será la propia cultura la que hará el trabajo por nosotros. ●