



Biblioteca Virtual

“¿ES USTED UN TITANIC O UN VELERO?”

CÓMO HACER EL “MATCH” CORRECTO ENTRE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En 1,981 Jan Carlzon, a los 32 años de edad, y en medio de la crisis petrolera mundial de ese año, salvó a SAS, línea aérea sueca, del desastre financiero. En 14 meses, transformó la pérdida de US\$ 8 millones del coloso escandinavo en una ganancia de US\$72 millones. ¿Cómo lo hizo?

A. La Estrategia y la Generación de una Nueva Cultura Organizacional

Al ser interrogado acerca de esto, Carlzon declaró que el punto clave era el haber formulado la estrategia adecuada de negocios para SAS, para aquella circunstancia:

“Convertirse en la mejor línea aérea del mundo en brindar un excelente **servicio** a los **hombres de negocios que viajan frecuentemente**”.

Con esta sencilla, pero al mismo tiempo, poderosa declaración, Carlzon respondía a las 3 interrogantes que una buena estrategia debe dejar en claro: SAS sabía **en qué negocio estaba** (servicio, no transporte), **quiénes eran sus clientes** (los hombres de negocios) y **quiénes no lo eran** (los turistas).

Esta estrategia proveía, además, una regla-criterio clara para la ágil toma de decisiones a todo nivel, ayudaba a todos a enfocarse en un mercado claramente definido, evitaba gastos inútiles, y diferenciaba al negocio del resto de competidores en la industria. En su ya clásico “Moments of Truth” (El Momento de la Verdad) Carlzon describe la forma en que SAS ejecutó la estrategia.

Carlzon escogió la estrategia adecuada y logró además, generar una nueva cultura organizacional en SAS. Es decir, un nuevo conjunto de supuestos compartidos y “respirados” por los 20,000 trabajadores de la línea aérea. Al hacerlo cambió la forma en que, tanto los clientes internos, como los externos, percibían a la organización.

Aunque esto no fue tarea sencilla, Continental Airlines hizo lo mismo en época más reciente, y Southwest Airlines ciertamente se ha destacado por su creativa forma de “romper las reglas” y tener éxito. (Por supuesto, no sólo las líneas aéreas han hecho esto, -General Electric lo ha hecho, y dos veces ya, bajo la dirección de Jack Welch-)

Ahora bien....¿Acaso no quisiéramos todos, hacer esto en nuestras organizaciones? Contribuir, desde nuestra posición en Recursos Humanos, a generar la estrategia adecuada para el cambio exitoso de nuestras organizaciones? Y sin embargo, así como no todas las semillas crecen en todas las tierras, así, tampoco todas las estrategias “pegan” en todas las culturas organizacionales. Es probable que Carlzon en su época, intuyera, de manera brillante, el giro radical que debía dar a la cultura organizacional de SAS, y que de allí formulara la estrategia correcta para su empresa en aquel momento histórico.

A menudo, se me pregunta, en mi tarea como Consultor, cómo saber si “estamos preparados para el cambio”. Hecha la salvedad de que uno jamás está totalmente preparado para el cambio, (de la misma forma en que uno jamás está **totalmente** preparado para la adolescencia, o para casarse, o para tener hijos) creo que la pregunta es tan sólo otra manera de inquirir acerca de si nuestra forma actual de trabajo en la organización, (nuestros valores organizacionales actuales) soportarán la presión del frecuentemente necesitado cambio hacia una mayor competitividad, y sobre todo, si podemos establecer en qué dirección tendría que orientarse el cambio.

Y es acá es dónde entra en juego la cultura organizacional. De los esquemas, que hay sobre “ella” (y son

abundantes) hay uno que me parece particularmente útil para responder la pregunta del párrafo anterior. Es el esquema de las 4 dimensiones de las culturas organizacionales exitosas.

B. Las 4 dimensiones de las culturas organizacionales exitosas

Una cultura fuerte, es como un barco que ha de tener sólidas las 4 dimensiones siguientes:

1. **Visión:** Esta es la gran meta que inspira a todos, que define “lo que se vale y lo que no se vale” en la organización, y que dicta hacia dónde vamos. La Visión es por así decir- el puerto al que se dirige el barco-organización. ¿Sabes todos en la organización hacia dónde se dirige la misma? ¿Se sabe en detalle qué clientes quedan comprendidos en esta visión y quiénes no? O,... ¿Se quiere ser todo para todos? (Esto no funciona, por cierto)
2. **Consistencia:** De manera simple la consistencia es el conjunto de normas, reglas, procedimientos, y rituales que definen la forma particular, el “estilo”, en que la organización responde a sus situaciones internas. Una empresa de alta consistencia –como Procter and Gamble por ejemplo– tiene un conjunto definido de “haga” y “no haga”.

C. El “Titanic”

Hay que tener cuidado, no obstante, con no “engolosinarse” con este asunto de las normas, porque si la consistencia se exagera, este conjunto de normas ya no agrega valor, sino papeleo y costo. Se convierte en burocracia.

¿Se sigue pidiendo en la organización, una firma, tan sólo por costumbre, de tal manera que la firma siempre se suscribe, sin importar mucho la situación?. Eso es burocracia, no consistencia. Porque no agrega valor a la organización (Jack Welch transformó GE en los 90’s con esta simple norma: “Elimine todos los procesos que no agreguen valor”)

En mi experiencia como facilitador y tallerista he encontrado que la **estabilidad y la dirección** del barco-organización, que venían dados originalmente en éste, por una clara visión y un sano conjunto de normas efectivas y agilizantes, suelen convertirse, con el paso del tiempo en lastre inútil. Esto es frecuente en todo tipo de organizaciones, privadas, y de gobierno, con o sin fines de lucro.

Y entonces tenemos organizaciones demasiado pesadas.

Tenemos lo que yo llamo “**El Síndrome del Titanic**”.

Porque el Titanic se hundió, no por ser un barco débil, sino porque su propia inercia le impidió cambiar de rumbo con la rapidez necesaria.

Como ejemplo harto conocido, basta recordar a IBM en 1,991, antes de que la tomara Lou Gerstner. IBM había caído en “el síndrome del Titanic”, y entonces, cual señorona apoltronada, gorda y acomodada, olvidó que el cliente era su razón de ser. (Hoy –9 años después- gracias a Gerstner y a la brillante estrategia de éste , IBM está de nuevo en grandes ligas, pero no sin haber pagado altos precios)

Piense por un momento: ¿Se parece su organización a un Titanic? ¿Nos escudamos bajo frases eufemísticas como que tenemos “mística de trabajo” para disfrazar positivamente nuestras montañas de papeleo inútil, los laberintos y vía crucis burocráticos y la riesgosa inercia de la ineficiencia.

Las otras dos dimensiones de la cultura son complementarias a las dos vistas y en cierta forma antagónicas al síndrome del Titanic. Más bien perfilan a una especie de velero. Veamos.

D. El “Velero”

3. **Participación:** Puesto de manera sencilla, ésta es una medida de la facilidad con la que la información

y las ideas fluyen a través de la organización, reflejada entre otras cosas, en que las reuniones son frecuentes, espontáneas, efectivas y entusiasmantes.

¿Platican los marineros en su barco-organización? ¿El camarote del capitán –y la **mente** de él o ella– están abiertos **de veras** para todos? ¿Son las reuniones en su organización entusiastas o aburridas, rutinarias o entusiasmantes, efectivas o pérdidas de tiempo?

Obviamente una organización no puede implementar todas las ideas que dan sus miembros. La cuestión es si existe el **ambiente** que provoca que a uno le den ganas de aportarlas, o no. Tampoco conviene tener reuniones todo el tiempo. Y, de nuevo, la cuestión es si se percibe en la organización la libertad suficiente para que éstas sean entusiasmantes, creativas y eficientes.

4. **Adaptabilidad:** Esta es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio. Es una medida de la flexibilidad de la organización.

Cuando una organización tiene una alta participación y una alta adaptabilidad, decimos que tiene una cultura flexible y con disposición al cambio.

Apple, cuando nació, con Steve Jobs (ahora de vuelta con su “Think Different”), no tenía divisiones físicas en su sede y Jobs afirmaba en aquella época que escogía a gente que tuviera “brillo en los ojos”. Apple era ágil, veloz y flexible y esto le permitió ganar mercado con rapidez. Apple **no** era un Titanic. Era un velero que sorteaba las olas con gracia y facilidad.

Pero al cambiar tres presidentes en menos de 10 años, perdió el rumbo y estuvo a punto de naufragar.

E. La conclusión

La conclusión resulta obvia. Es tan riesgoso ser un Titanic burocrático (IBM), como lo es, el ser un velero falto de peso y dirección (Apple).

Y ya usted dio en el clavo:

Las culturas organizacionales exitosas tienen fuertes las 4 dimensiones.

¿Es factible esto? Si.

¿Es fácil? No.

Porque a medida que una organización incrementa su peso, dirección y estabilidad (Visión y consistencia) casi automáticamente empiezan a disminuir su flexibilidad y disposición al cambio (Participación y Adaptabilidad). El híbrido óptimo entre Titanic y Velero no es fácil de lograr.

Entonces, las estrategias para el cambio que propongamos o analicemos como profesionales de Recursos Humanos en nuestras organizaciones, han de orientarse a lograr el mejor balance “Titanic-Velero” que sea factible, apuntalando de estas 4 dimensiones, las que en nuestra organización luzcan débiles.

F. Alguna evidencia empírica

En una escala de 1 a 100, he encontrado, a través de talleres, -esta no es, por favor, una investigación formal- en Centroamérica, datos tendientes a los puntajes siguientes:

Visión (70), Consistencia (60), Participación (40), Adaptabilidad (60).

Es decir, he encontrado mucho más Titanics que Veleros. Por supuesto la muestra no pasa de 60 empresas y la metodología utilizada puede ser criticada –con justa razón- por falta de rigurosidad (Recuérdese que fueron talleres, no hipótesis con grupo control) .

Pero, con todo, me parece que no es casualidad que los puntajes estén alrededor de los números planteados. Y creo que estamos ante un fenómeno repetitivo, cíclico y auto-perpetuable.

G. La lección aprendida

Sugiero, entonces, que la próxima vez que alguien plantee una estrategia de cambio para su organización usted piense primero –como profesional responsable de Recursos Humanos- si el viraje brusco no le dará vuelta al barco (viraje imposible si se trata de un Titanic), o si la falta de peso y dirección no nos harán perder el rumbo (cambios de “moda organizacional” cada año. Ayer, Calidad Total, después Empoderamiento, luego Competencias, y después Reingeniería con Organizaciones que aprenden. No critico estos enfoques, de suyo valiosos, sino la falta de constancia de algunos Gerentes)

Así pues, que....¿Titanic o Velero?

Usted y su organización tienen la palabra.

(Recomiendo a los lectores que quieran adentrarse en las dimensiones de la cultura organizacional indicados, que lean el libro “Cultura Corporativa y Productividad Organizacional” de Daniel R. Denison).

ABA Colombia
Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento
informacion@abacolombia.org.co

Este artículo proviene de: www.abacolombia.org.co
Todos los derechos reservados ©2003