



Traducción

Charlas de autor: Cómo obtener una ventaja competitiva con la cultura organizacional

Mckinsey &Company

Enero 19 de 2022

James Heskett examinó empresas líderes en todo el mundo y descubrió que la cultura organizacional hace que los empleados sean más leales, más productivos y más creativos.

En esta edición de Author Talks, Raju Narisetti de McKinsey Global Publishing conversa con James Heskett, profesor emérito de la Fundación UPS en la Escuela de Negocios de Harvard. En su libro *Win from Within: Build Organizational Culture for Competitive Advantage* (Columbia Business School Publishing, enero de 2022), Heskett proporciona una hoja de ruta para lograr un cambio cultural acelerado y alcanzable.

¿Qué vacío llena este libro sobre cultura organizacional?

Hay dos temas principales que aborda que pueden no abordarse tan bien como deberían en este momento: todo el asunto de la agilidad y la necesidad de cambios en la estrategia que están asociados con todo el fenómeno que consideramos como agilidad. Una cultura eficaz facilita el cambio.

De hecho, facilita el liderazgo en la medida en que el liderazgo se trata de la gestión del cambio. Para tener una estrategia ágil, debe tener una cultura que respalde ese fenómeno. Y también significa, porque la cultura no es fácil de cambiar, toma un tiempo. Significa una cultura que es capaz de apoyar más de una estrategia o de apoyar el cambio de estrategia. Creo que ese es un tema principal que aborda el libro, y la idea de que buscamos los tipos de valores que respaldan la agilidad, cosas como el trabajo en equipo, el aprendizaje y el desarrollo personal.

El otro fenómeno importante es el cambio en la naturaleza del trabajo y la implicación que tiene para la cultura de una organización. Dedico una sección completa del libro a la idea general de la organización híbrida y el tipo de cultura que se necesita para que tenga éxito.

Pero, de hecho, tenemos que enfrentarlo: las organizaciones híbridas van a ser un gran cambio o un desafío para la cultura organizacional. No hay duda de que si tiene a parte de su gente trabajando de forma remota parte del tiempo, tendrá un fenómeno diferente en lo que respecta a la cultura de la organización. A través del ejemplo de una organización como Critical Mass, que está ubicada en Calgary, Canadá, y Dianne Wilkins, la CEO allí, traté de caracterizar los desafíos que los cambios en la naturaleza del trabajo van a tener para nosotros.

¿Por qué cree que el cambio cultural es un tema urgente?

Trato de inyectar un sentido de urgencia en todo el proceso o el desafío de cambiar una cultura. Creo que cambiar una cultura se parece demasiado al cambio climático. Si todos estamos de acuerdo en que es necesario, y todos estamos de acuerdo en que debemos hacer algo para abordarlo, pero



está en algún lugar en el futuro; probablemente sea algo que no podamos hacer durante nuestro mandato como líder. Por lo tanto, se deja de lado, desafortunadamente, y tal vez rara vez se aborda.

Por ejemplo, un estudio realizado por miembros de la facultad de la Universidad de Duke encontró que los líderes, en general, tienen la idea de que la cultura es importante y un determinante importante del desempeño. Más del 90 por ciento de los líderes dijeron que probablemente podrían mejorar su cultura. Menos del 20 por ciento dijo que en realidad había hecho algo al respecto. La gente lo entiende; simplemente no hacen nada al respecto.

La razón por la que probablemente lo dejen de lado o lo pospongan tiene que ver con la forma en que pensamos, por ejemplo, sobre el cambio climático. Todos estamos de acuerdo en que debemos abordarlo, pero lleva demasiado tiempo hacerlo. Probablemente tendrá que ser entregado a algún otro líder. Francamente, tenemos mucho que hacer hoy para lidiar con problemas a corto plazo. Llegaremos a eso más tarde. Y, por supuesto, nunca lo hacen.

Preparándonos para el futuro del trabajo

¿Cuál es el papel de los mandos intermedios en una cultura de trabajo híbrido?

Creo que el jurado probablemente todavía está deliberando, pero ciertamente estoy dispuesto a considerar la noción de que la gerencia media no está muerta y, de hecho, puede revivir hasta cierto punto en una cultura híbrida. Hay varias cosas en las que probablemente estamos de acuerdo como importantes en ese tipo de cultura.

Estamos de acuerdo en que trabajar de manera híbrida será un verdadero desafío para las organizaciones que desean mantener su cultura. Fue Greg Carmichael, director ejecutivo de Fifth Third Bank, quien dijo: "Si vamos a ser excelentes, debemos tener personas en la oficina. Podemos administrar de manera híbrida, pero nunca seremos geniales". Y usó eso como justificación para incorporarlos. Creo que las organizaciones híbridas pueden tener éxito. El ejemplo de Critical Mass que mencioné anteriormente es un ejemplo de una organización que está tratando de hacer que el trabajo híbrido sea exitoso, no solo para ellos sino también para sus clientes.

Requiere no solo entrenamiento, sino también defensa de las personas que trabajan de forma remota. ¿Y quién va a ser el defensor si no tenemos un gerente intermedio en algún lugar de esa mezcla que esté sintonizado con lo que sucede en la oficina y pueda asegurarse de que las personas con las que trabaja también estén sintonizadas?

En segundo lugar, tienes que tener contacto cara a cara. Eso es bastante claro. Y la pregunta es cuánto, cuándo y cómo, y eso varía de una organización a otra. Pero sin el contacto cara a cara, nunca proporcionará el tipo de impulso que realmente conduce a una gran organización.

No creo que las organizaciones asuman que no van a reunir a su gente de vez en cuando. Creo que si esperamos aumentos en la productividad, podríamos obtener aumentos modestos. La forma en que lo haremos es rediseñando el trabajo de tal manera que el trabajo creativo se pueda realizar en ciertos intervalos de tiempo y el trabajo de rutina probablemente se realice en otros intervalos de tiempo. En general, me parece que una cultura efectiva garantizará que haya una defensa adecuada,



que haya la cantidad adecuada de contacto cara a cara y que ciertos valores realmente importantes pasen a primer plano: la inclusión y la voz.

Mi colega, Amy Edmondson, habla sobre la importancia de la voz. La voz será cada vez más importante porque las personas que trabajan en sus propias residencias todavía necesitan tener voz y la idea de que están incluidos y que sus ideas están siendo consideradas. De lo contrario, me temo que vamos a tener serios problemas con la cultura de una organización si no nos ocupamos de esas cosas. Entonces, en cierto sentido, es una relación simbiótica, pero una cultura efectiva puede hacer que los híbridos funcionen con más éxito.

Si no puede piratear una cultura, ¿qué se puede tomar prestado al estudiar otras organizaciones?

Hay algunas cosas que son comunes a todas las organizaciones, de modo que cuando un Zappos o un Disney invita a la gente y comparte con ellos sus secretos sobre la cultura organizacional, lo que realmente están compartiendo es un proceso para considerar un cambio en la cultura, y yo creo que se puede comunicar. Eso se puede hackear.

Puede hablar en términos del tipo de personas que se necesitan en ciertas situaciones. Y eso se comparte fácilmente. Puedes hablar sobre la forma en que hacemos las cosas aquí, ¿y eso no funcionaría para ti? La parte que no se puede piratear radica en ese conjunto particular de valores y comportamientos que elige para su organización que se relaciona con la agilidad, por ejemplo, que desea tener en sus actividades estratégicas.

Depende de las personas que contrates. Creo que esa es la parte del proceso en la que se rompe el llamado proceso de estandarización o piratería, porque tienes que contratar a las personas adecuadas y tienes que despedir a las personas adecuadas. Es el viejo dicho de Ken Kesey que Jim Collins citó: "Tenemos que subir a las personas adecuadas al autobús y en los asientos correctos, y también hay que sacarlas del autobús". Ahí es donde se rompe este proceso de transferibilidad de ideas, transferencia de culturas.

¿Qué piensas sobre la teoría de la "estrategia de cultura come para el almuerzo"?

Creo que es una idea equivocada. La cultura y la estrategia no están en algún tipo de competencia, por lo que tratar de yuxtaponerlas de esa manera no tiene ningún sentido. En cambio, hay una relación simbiótica. Una cultura eficaz tiene que apoyar la estrategia de una organización. Yo diría que tiene que respaldar más de una de las estrategias de una organización, pero tiene que respaldar la estrategia. Al mismo tiempo, su cultura puede ser una parte importante de la estrategia de una organización.

Por ejemplo, si vas a Handelsbanken en Suecia, la cultura del banco, que tiene que ver con la transparencia y las mejores prácticas y una variedad de ideas que todos están de acuerdo en que son importantes, es un elemento competitivo importante de ese banco y lo ha sido durante algunos



período de tiempo. Al mismo tiempo, esta cultura necesita apoyar la estrategia; puede ser un elemento importante de la estrategia de una organización. Que alguien diga “la cultura se come a la estrategia en el almuerzo” simplemente no me dice nada. Me parece un conjunto aleatorio de ideas juntas que no nos ayudan mucho.

Cambiar de abajo hacia arriba

¿Cómo puede un colega joven ayudar a cambiar la cultura?

El libro implica algunas cosas que se pueden hacer en todos los niveles, pero está dirigido principalmente a los líderes. Si yo fuera un joven que ingresa a una organización con una cultura que deja algo que desear, lo sentiría en mi equipo. Si la organización se construye alrededor de equipos, podría ver si me incluyen, si se me da voz, si mis ideas son al menos consideradas y si mi líder es sensible a las necesidades y diferencias entre los miembros del equipo, ya sea que mi equipo sea de tres personas o de una docena.

Pero esa es la unidad de trabajo, me parece, en la que puedes empezar. Por lo general, los equipos que exhiben ese tipo de comportamiento llegan a la cima. Muestran su éxito en el camino, en comparación con los otros equipos. Eso significa que su carrera va a ascender y su área de influencia va a aumentar. A medida que aumenta su área de influencia, tiene mayor influencia sobre cómo hacemos las cosas aquí y qué tipo de valores compartimos y el tipo de temas de los que hablamos como corporación, que es realmente un fenómeno bastante reciente que se ha vuelto más y más importante

Lo construyes a medida que construyes una reputación dentro de la organización. Ahora, la organización tiene que honrar ese tipo de comportamiento. A las organizaciones con culturas efectivas con las que estoy familiarizado les encantaría tener a alguien así trabajando en los niveles más bajos para asegurarse de que esos valores y comportamientos compartidos se propaguen en la línea del frente.

El éxito no se trata de tener una cultura "fuerte", ¿verdad?

Una gran sorpresa fue que, a pesar de que John Kotter y yo comenzamos nuestro trabajo sobre la cultura organizacional hace 30 años, todavía encuentro varias organizaciones que han ignorado el trabajo o no accedieron a él en primer lugar.

Empezamos con la hipótesis de que una cultura fuerte producirá un buen desempeño. Medimos las culturas de varias organizaciones y creamos un grupo de organizaciones que, según nos dijeron, tenían culturas muy sólidas en sus respectivas industrias. Lo que encontramos es que algunos de los mejores se encontraban en ese grupo y algunos de los peores se encontraban en ese grupo. Entonces, nuestra hipótesis se desechó y volvimos atrás para tratar de descubrir qué era diferente en aquellas organizaciones que tenían culturas sólidas pero que se desempeñaban bien o no.



Lo que encontramos fue que aquellos que no se estaban desempeñando bien tenían una cultura sólida y no se estaban adaptando al cambio. Típicamente, estaban en tipos de culturas de comando y control—fuertes, no muy efectivos. He contado la historia de varios de ellos en el libro.

Esto fue una sorpresa para mí porque pensé que tal vez nuestro mensaje había llegado, pero en demasiadas organizaciones encontré un esfuerzo por crear el tipo de cultura más sólida con adaptabilidad insuficiente para respaldar los cambios en la estrategia que se están produciendo cada vez más rápido en estos días.

Tuvimos que regresar, reconstruir el estudio y encontrar esa adaptabilidad, así es como lo llamamos en ese momento; la agilidad en ese momento no parecía tener mucho prestigio, también era importante. Pero todavía encontramos organizaciones hoy en día que se esfuerzan por tener una cultura realmente fuerte que no es muy adaptable, lo cual es un gran error.

¿Qué te sorprendió al investigar el libro?

Una de las sorpresas fue que los líderes que entienden la importancia de la cultura para el desempeño aún no están haciendo mucho al respecto. Otra sorpresa fue el grado en que realmente no hay una idea muy buena entre los altos directivos de lo que está pasando en la organización. Algo anda mal con los canales de comunicación en demasiadas organizaciones. Aunque, si recuerdas, Tom Peters y Bob Waterman nos dijeron hace años que la gestión caminando es realmente algo importante que hacer.

Algunas organizaciones entienden eso, pero muchas todavía no lo hacen. Y es demasiado fácil quedarse en la torre de marfil y mantenerse al margen de lo que sucede en el campo. Esa, por ejemplo, es una de las premisas centrales hoy en día de una organización como Walmart, donde esas personas están en el campo cuatro días a la semana, reuniéndose no solo con los gerentes de las tiendas, para que conozcan a sus gerentes senior y, lo que es más importante, sus gerentes senior los conocen y saben lo que sucede en esas tiendas.

Cada vez que alguien me dice: “¿Por qué la facturación de Walmart no es mayor? Esas personas son leales porque saben quién es su jefe. Saben quién es el jefe de su jefe y saben que a esa gente le importa. Y eso hace una gran diferencia. Me sorprendió que todavía haya demasiadas organizaciones que no reciben ese mensaje.

Si revisa los números y calcula el impacto de la cultura en el desempeño final, son aquellas organizaciones que tienen la mayor cantidad de personas en contacto directo con los clientes las que brindan la mayor oportunidad para mejorar el desempeño a través de una cultura mejorada. Quería llamar al libro Competir a través de la cultura, pero el editor no estaba muy entusiasmado con eso. Pero honestamente creo que la cultura es un arma competitiva crítica, por así decirlo.

¿Cuáles son las señales de advertencia de una cultura rezagada?

Hay muchas señales de advertencia de que una cultura está empezando a rezagarse. Por ejemplo, ¿cuánto tiempo dedico a reuniones? Eso es algo muy práctico. ¿Hasta qué punto las personas se escuchan entre sí? ¿Hasta qué punto las personas acuerdan hacer cosas en las reuniones y luego



ignoran lo que acordaron? ¿En qué medida los gerentes, en general, establecen expectativas que no pueden cumplir con las personas que trabajan para ellos? En otras palabras, ¿hasta qué punto son capaces de gestionar hacia abajo, en lugar de gestionar hacia arriba?

Todos esos son solo signos muy prácticos de que algo no está del todo bien y que realmente deberíamos sentarnos y pensar en eso. En Microsoft, por ejemplo, los altos directivos decidieron que la dinámica de las reuniones consistía en ser la persona más inteligente de la sala. Y estabas compitiendo con otras personas que también querían ser la persona más inteligente de la sala. Decidieron que ese no era un comportamiento particularmente productivo y lo usaron, entre muchas otras cosas, como justificación para repensar la cultura en Microsoft que resultó en un tremendo cambio en los últimos cinco o seis años.