

Competitividad, cultura y cambio

JOSÉ ANTONIO ESPINOZA
MBA en Administración Estratégica



Foto: maggy producciones

El término “competitividad” admite muchas interpretaciones. En particular, el World Economic Forum (WEF) lo define como “conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Con ello, el WEF define 12 pilares que sustentan la competitividad de un país: instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primarias, educación superior y capacitación, buena eficiencia del mercado, eficiencia del mercado laboral, desarrollo de los

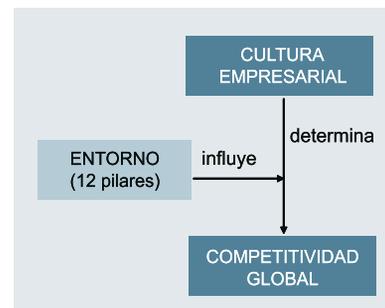
mercados financieros, madurez tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios e innovación.

Si bien este enfoque de la competitividad nos muestra el entorno que la propicia, no nos dice qué es lo que la empresa tiene que hacer; más aún si consideramos la opinión de Paul Krugman (Premio Nobel de Economía en 2008) acerca de que los países no son los que compiten, sino las empresas. Y hasta llegó a decir que la competitividad es una manera

poética de decir productividad, a la vez que calificarla de “peligrosa obsesión” si se pensaba que debía ser un atributo nacional. Sin entrar en esa polémica, se puede afirmar que la competitividad tiene significados diferentes para la empresa y para la economía nacional.

Podemos sustentar que lograr la competitividad implica producir mejor, agregando más valor a los clientes que lo que pueden hacerlo nuestros competidores, siendo que agregar valor en este contexto significa ayudar a lograr los objetivos. Eso nos hace pensar que para lograr competitividad tenemos que dominar la calidad, por un lado, y la innovación, por el otro. Calidad e innovación son los atributos que necesitamos para ser competitivos. Sin embargo, ambos objetivos son muy demandantes, y no todas las organizaciones logran alcanzarlos. Si queremos llegar a ser competitivos tenemos que lograrlo actuando en varios frentes de manera sostenida.

Figura 1. Relación entre cultura y competitividad global



Nota: Adaptada de Lee y Peterson, 2000. Al respecto, Lee y Peterson (2000)

Figura 2. Características de los cuatro estilos de cultura



Nota: Adaptado de Zammuto, Gifford y Goodman, 2000.

proponen que la tendencia de una sociedad a generar empresas agresivamente competitivas dependerá de su base cultural. En ese sentido, afirman que el rol de los factores económicos, políticos, legales y sociales (los equivalentes a los pilares de la WEC) es solamente ser moderadores de la relación entre la cultura y la competitividad global. En la Figura 1 mostramos esas relaciones.

Notemos entonces que el rol del entorno, o sea de los 12 pilares que maneja el WEF, es ser moderador pero no causante de la competitividad global. Es la cultura la que asume esa función.

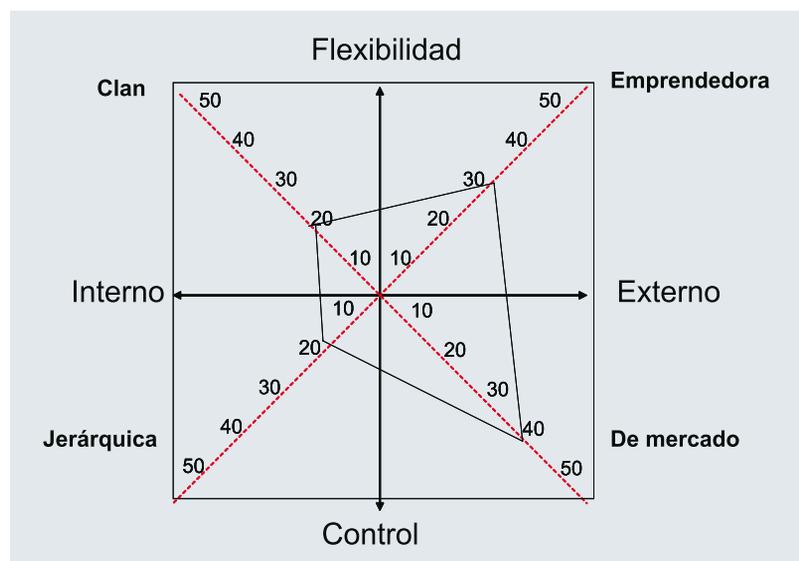
CULTURA

“La mayoría de gerentes son bastante ciegos respecto del hecho de que sus estrategias y estructuras están dominadas por asunciones culturales, y que sus historias de éxitos y fracasos han cimentado estas asunciones culturales dentro de sus modos de pensar” (Schein, 2000, p. XXIII). Estas afirmaciones nos hacen recordar que la palabra “cultura” viene de “cultivar”, y por su raíz latina (*colere*) implica algo que se hace una y otra vez hasta que se convierte en sagrado (Tyrrell, 2000).

Al ser la cultura “sagrada”, el cambiar algunos de sus aspectos es bastante trabajoso. Baste considerar, por ejemplo, el Organizational Culture Profile (Ashkanasy, Broadfoot y Falkus, 2000, p. 141), un instrumento que intenta describir la cultura, el cual contiene 10 temas o dimensiones. Todos ellos configuran la cultura organizacional, y son, a saber: (1) liderazgo: el rol de los líderes como

conductores y referentes; (2) estructura: como un medio para facilitar o limitar las acciones de los empleados y la concentración del poder; (3) innovación: la posición de la organización en relación con correr riesgos para innovar y crear; (4) desempeño laboral: el grado en que se enfatiza y premia el desempeño; (5) planeamiento: la medida en la cual la organización tiene claridad en sus metas y trabaja en lograrlas; (6) comunicación: el compartir información en todos los niveles y direcciones, y el rol que cumplen los rumores; (7) ambiente: la medida en que la organización responde a las interacciones externas, en particular a las necesidades de sus clientes; (8) lugar de trabajo humanista: que la organización respeta y considera a las personas; (9) desarrollo del individuo: dé que manera se da oportunidades de desarrollo al personal y cómo se premia ese desarrollo; y (10) socialización al ingresar: las actividades de inducción, en tanto permiten a la persona entender efectivamente a la organización. Entonces, cambiar una cultura organizacional implica actuar en esos frentes.

Figura 3. Ejemplo de uso gráfico del modelo de “los valores que se oponen” de Cameron y Quinn



Nota: Elaboración propia.

La experiencia nos muestra que las culturas suelen confrontar valores que parecen oponerse. Por ejemplo, Cameron y Quinn (2005) encuentran que generalmente las culturas son el producto de la lucha entre ser flexible o controlista y entre enfocarnos hacia el interior de la organización o a su exterior. De la combinación de esas decisiones surgen cuatro estilos de cultura: la tipo clan, la emprendedora, la de mercado y la jerárquica. En la Figura 2 se listan algunos atributos de esos estilos culturales.

En realidad, toda cultura organizacional tiene los cuatro estilos, pero combinados en intensidades diferentes. Una manera de representarlas es recogiendo datos mediante el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Los resultados se grafican, y resulta un cuadrilátero en donde el área que abarque en cada cuadrante indicará la intensidad de ese estilo. Un ejemplo sería la Figura 3.

CALIDAD E INNOVACIÓN

Ya hace más de 10 años que se afirmaba que “cada vez más las organizaciones están descubriendo que la gestión de la calidad trata más acerca del cambio cultural que sobre cualquier práctica específica. La cultura y sus valores fundamentales proporcionan el contexto para los comportamientos en todos los niveles de la organización” (Woods, 1997, p. 49). Hasta el momento hemos enfatizado ciertos atributos de la cultura, pero debemos ahora destacar los valores que los sustentan. Los valores nos indican lo que es correcto o incorrecto, y dirigen nuestros comportamientos. Por consiguiente, si queremos cambiar comportamientos tenemos que revisar, cambiar y alinear los valores. En ese sentido, la Tabla 1 nos presenta los seis valores que, según Woods, caracterizan a una cultura en la que la calidad se vive todos los días, la que, por

Tabla 1. Los seis valores de la calidad según Woods

	Los seis valores de una cultura de la calidad	La situación opuesta
1	En esto estamos todos juntos: empresa, clientes y proveedores.	Todo el mundo va por su cuenta.
2	No se permiten ni superiores ni subordinados.	El jefe sabe más que todos.
3	Las comunicaciones abiertas y honestas son vitales.	Mantenga las comunicaciones limitadas y secretas.
4	Todo el mundo tiene acceso a todas las informaciones en todas las operaciones.	Mantenga la mayor parte de las informaciones en la alta dirección y compártala solamente cuando sea necesario.
5	Enfóquese en los procesos.	Enfóquese en el trabajo individual.
6	No hay aciertos ni fallas, solamente aprendizajes.	El acierto lo es todo; no hay cabida para las fallas.

consiguiente, puede sustentar una organización exitosa y competitiva.

CAMBIO

Un enfoque que permite dar una estructura lógica al cambio cultural nos lo puede dar el modelo de las siete S (mencionada en *El arte de la administración japonesa*, por Pascale y Athos en 1981). Esta metodología nos indica que hay siete componentes organizacionales que deben ser considerados. El primero es definir las estrategias que buscamos implementar. El segundo es documentar y revisar los procesos de negocios. Esto es clave dado que los procesos nos indican las actividades que se tienen que hacer; una revisión de ellos determinará qué se debe cambiar, qué se debe modificar y hasta qué se debe dejar de hacer. Los procesos nos proporcionan tres valiosos recursos para el proyecto de cambio: roles, perfiles e indicadores. El tercer componente es revisar la estructura organizacional para añadirle los nuevos roles que se hayan definido o modificado. El cuarto es revisar las competencias del personal para poder cumplir con los nuevos roles. El quinto es considerar los incentivos al personal. El sexto, revisar los estilos de liderazgo y supervisión imperantes. El séptimo es revisar los

elementos profundos de la cultura: los valores, creencias y normas compartidas.

Habiendo definido los componentes a cambiar, debemos asegurarnos un plan que movilice a toda la organización. Kotter propone ocho pasos: (1) crear la sensación de urgencia por cambiar; (2) formar un grupo director del cambio del más alto nivel y poder; (3) definir una visión del cambio, definir cómo será el futuro; (4) difundir esa visión de manera inteligente y efectiva; (5) empoderar progresivamente a la gente para que tome sus propias decisiones; (6) lograr victorias rápidas, lo antes posible para energizar el proceso; (7) consolidar los cambios, para que no sea posible retroceder; y (8) reforzar los cambios con más cambios.

EPÍLOGO

Lograr la competitividad es mucho más que adquirir tecnologías de punta o lograr convenientes financiamientos; se trata de lograr nuevos comportamientos en las personas. Sin cambios en la forma de pensar, en la manera de interactuar, en la efectividad de las comunicaciones, en la gestión de las personas, no habrá competitividad sostenible. Lograr esos cambios son las verdaderas tareas de un líder. ■