Escuela de Administración y Negocios

Trabajo de graduación para Administración de Empresas

La cultura corporativa como vector en la gestión del cambio: el caso IBM y su rediseño estratégico.

Alumno: Santiago Alexander

Legajo: 22010

Mentor: Diego Finchelstein, Phd.

Victoria, Mayo de 2015

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las empresas operan bajo contextos sumamente volátiles, por lo cual cambian las reglas del mercado constantemente. Esto obliga a las organizaciones a estar en condiciones de readaptación para poder sostener su competitividad. Esta investigación analizó la relevancia de la cultura corporativa como motor para el cambio. Se tomó en consideración el profundo rediseño estratégico de la empresa IBM así como su transformación cultural, para poder identificar las herramientas concretas que se pueden implementar para promulgar el cambio.

Al tratarse de un concepto cualitativo e históricamente difícil de medir, se desarrolló un marco teórico amplio que definió los conceptos y variables a investigar en lo que respecta las transformaciones culturales.

Se llevó a cabo un estudio descriptivo basado en libros y casos de estudio para poder reconocer los orígenes de la cultura pasada de IBM. En este punto se analizó la influencia de factores internos como las bases fundacionales de la empresa como la importancia de factores externos como los cambios en el entorno en relación al desarrollo de la cultura corporativa de IBM. A partir estos resultados, se llevó a cabo un estudio sincrónico y cualitativo mediante encuestas cerradas y entrevistas para poder percibir la cultura presente de IBM. De tal forma se pudieron comparar ambas culturas y observar si efectivamente hubo un cambio.

A modo de conclusión, a partir de los estudios se pudo comprobar la importancia de la cultura corporativa en la transformación estratégica, al verificar el profundo cambio cultural que existió y cómo este repercutió en las finanzas de la empresa. Se observaron las maniobras concretas implementadas por Louis Gerstner para facilitar el cambio cultural en la organización. Se pudieron identificar varios elementos clave a tener en cuenta para transformaciones culturales: estructura, liderazgo, ritos y artefactos, o procesos como reclutamiento o recompensas. A modo prospectivo se hicieron sugerencias para fomentar el desarrollo de empleados flexibles con capacidad de cambio, teniendo en cuenta la creciente inestabilidad bajo la cual operan las organizaciones.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

ÍNDICE

1) **INTRODUCCIÓN** 3
   1.1) Problemática 3
   1.2) Justificación del estudio 4
   1.3) Objetivos 5
   1.4) Preguntas de investigación 6
   1.5) Procedimiento de investigación, métodos y fuentes 7
   1.6) Guía de lectura 9
2) **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO** 10
   2.1) Conceptos de cultura corporativa 10
   2.2) Implicaciones de la cultura bajo el contexto corporativo 14
   2.3) Medición de corporativa cultura 18
   2.4) Gestión del Cambio 23
   2.5) Cambios en la industria del TI 26
3) **CAPÍTULO II: ESTUDIO DIACRÓNICO** 29
   3.1) Historia de IBM 29
   3.2) Reflexiones parciales 33
   3.3) Transformación estratégica 38
   3.4) Transformación cultural 41
   3.5) Conclusiones parciales 49
4) **CAPÍTULO III: ESTUDIO SINCRÓNICO** 52
   4.1) Evaluación y resultados 52
   4.2) Análisis 57
   4.3) Conclusiones parciales 64
5) **CONCLUSIÓN** 67
6) **BIBLIOGRAFÍA** 73
7) **ANEXOS** 76

Universidad de San Andrés

1) INTRODUCCIÓN

1.1) Problemática

Según Kotter (1995), la ola de procesos de cambio a gran escala en las organizaciones a nivel mundial está aumentando con sus trascendentes y traumáticos replanteamientos de misiones, estructuras y procesos. Interfieren fuerzas macroeconómicas y macroculturales tan poderosas de tal forma que es probable que el elemento del cambio mantenga su crecimiento en las próximas décadas. A su vez, Kotter (1995) también destaca que muchos de estos cambios a gran escala en las organizaciones son beneficiosos en la medida que le han permitido a distintas empresas adaptarse con éxito a las variaciones de contexto, mientras otras se funden intentando transformaciones catastróficas. El rol que juega la cultura corporativa es fundamental en estos tiempos de globalización y competencia donde el entorno cambia de forma compleja obligando una constante readaptación.

Muchos rediseños estratégicos suelen fallar porque el conjunto de valores compartidos arraigados en la organización no soportan la modificación. Es por esto que a medida que las firmas crecen la cultura y el sistema social también necesitan ser realineados para reflejar la nueva dirección. Una cultura fuerte es importante para tomar ventaja competitiva (Heskett, 2012). Esto es así porque una adecuada cultura corporativa que esté alineada con la estrategia puede actuar como eje que sostiene a la empresa. El plan de objetivos para enfrentar al mercado y la competencia debe adaptarse a los empleados y la estructura de la organización. Una hipótesis creciente en la teoría organizativa es que los cambios son exitosos cuando se desarrolla una cultura corporativa adecuada, es decir generar e interiorizar una filosofía de crecimiento con perspectiva a largo plazo que soporte el desarrollo organizacional y el talento humano (Marín, 2005).

Para lograr un profundo entendimiento sobre la interacción entre la estrategia y la cultura se analizará el caso de rediseño estratégico de IBM, con particular atención a las distintas etapas del proceso por el cual la compañía pasó exitosamente de principalmente

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

vender hardware a ser una consultora en tecnología. Es relevante brindarle atención a los factores que ilustraron la necesidad de cambio, es decir los cambios contextuales y como se diseñó una nueva cultura que potenció las competencias clave de IBM. Se buscó explicitar la importancia del rol de la cultura corporativa, es decir cómo apalancó todo el proceso de cambio, desde la concepción a la implementación. Esto se llevó a cabo vinculando el rediseño estratégico con el cambio cultural promovido por Louis Gerstner, contratado como CEO en el año 1993, justamente cuando la empresa anunció pérdidas cercanas a los 8.000 millones de dólares. Se profundizó sobre esta problemática analizando a IBM de manera global, y también adentrándose en la filial argentina de IBM a través de distintos contactos claves dentro de la empresa.

1.2) Justificación del estudio

Schein (1992) sugiere que la única importancia real de los líderes es crear y administrar la cultura y que el verdadero talento que destaca a cada uno es cómo la trabajan en el día a día. La revista Fortune en el año 1995 concluyó que la diferencia de las empresas líderes con sus seguidores no eran sus finanzas sino la robustez de su cultura. Esta genera una organización cohesiva en donde todos sus empleados comparten el mismo propósito, fomentando su cooperación y formando niveles de compromiso que serían inalcanzables sin un poder colectivo que los unifique. Heskett (2012) añade que la cultura tiene un efecto directo en la rentabilidad de una empresa. Un estudio de Harvard presentado en 2003 concluyó que la cultura corporativa tiene un alto impacto en el rendimiento a largo plazo de las organizaciones, luego de examinar las prácticas gerenciales de 160 empresas a lo largo de 10 años.

A su vez, el cambio a gran escala es circunstancial al tiempo de globalización y alta competencia que rodea al mundo empresarial, donde el entorno cambia en forma compleja obligando a una constante readaptación que implica rediseñar modelos y procesos de negocios. El manejo del cambio es vital para entender de qué manera se puede estructurar e implementar para vencer focos de resistencia. Tradicionalmente el cambio es rechazado

porque implica salir de la zona de comodidad y por lo tanto perder el control (Jick 1993), por lo cual si el empleado no está comprometido siempre tenderá a resistirlo. Por otra parte, la relevancia del factor cultural es tal que un informe emitido por el Bureau of Business demostró que los problemas culturales y organizacionales son más proclives a afectar negativamente una fusión que los factores financieros.

A priori, se considera que los cambios culturales fueron llevados a cabo para incentivar y facilitar el cambio estratégico, por lo cual su predominancia recae en que éstos fueron diseñados al inicio del proceso de cambio. Esto sugiere que los cambios culturales son vitales e indispensables para no fracasar en los intentos de cambio. Se analizará en profundidad cómo fueron efectuados estos a medida en que la empresa fue rediseñando su negocio, y cómo fueron impactando en los distintos áreas y niveles.

Por lo expuesto fue relevante realizar un estudio que profundizó sobre las formas y prácticas para lograr re-adaptaciones exitosas. El caso IBM es distinguido en este aspecto porque trató sobre un giro exitoso de 180 grados del foco de la compañía que le permitió seguir siendo una de las empresas tecnológicas líderes, a pesar de que estaba siendo superada por sus competidores. La gerencia de la empresa observó que la vuelta a la rentabilidad no dependía de ofrecer productos de más calidad, sino que se debía llevar a cabo un giro estratégico en los servicios que ofrecía la empresa. De esta forma, la riqueza de la investigación recae en que se buscó proveer de forma empírica el vínculo entre cultura organizacional y rendimiento. A su vez, se entiende que el componente tecnológico ha sido y será el más disruptivo en el futuro del mundo empresarial por el cual es pertinente que la investigación haya sido sobre IBM que históricamente ha sido una pionera en el ámbito tecnológico.

1.3) Objetivos

Objetivo general:

El propósito de esta investigación es analizar de qué manera IBM efectivamente rediseñó su modelo de negocios utilizando el vector cultural como elemento principal. Se

enfocará en las maniobras explícitas implementadas por Louis Gerstner en los 90’ para modificar la cultura corporativa de IBM. Para lograr este objetivo se tendrá en cuenta la incidencia de los cambios contextuales tanto de la industria como sociales, en torno a cómo estas variables provocaron la búsqueda de un cambio cultural.

Objetivos específicos:

En primer lugar se generará un marco conceptual adecuado que permita explicitar las variables a investigar, para facilitar la tarea que involucra llevar a cabo una investigación mayormente cualitativa.

A su vez, se evaluarán los orígenes culturales de IBM a partir de la fundación de la empresa y como éstos se fueron arraigando con el transcurso del tiempo. Así, se podrá gestar un análisis comparativo entra la cultura pasada y presente de la compañía, de tal forma de poder certificar los cambios.

Se buscará analizar el efecto de los cambios contextuales de la industria sobre la cultura y estrategia, para intentar obtener una respuesta sobre que cuál de estos dos elementos afectó primero. De tal forma, se podrá observar, para el caso de transformaciones culturales, la inferencia de una sobre otro, es decir si la estrategia afecta a la cultura o viceversa.

Asimismo, se buscará observar de qué manera está ligada la cultura corporativa de una empresa con sus competencias centrales, y cómo el cambio de estas con el tiempo puede obligar a un rediseño cultural.

1.4) Preguntas de investigación

Con el objetivo de llevar a cabo el análisis, además de objetivos se ha planteado una serie de preguntas para guiar la investigación.

1) ¿Cómo impulsó IBM el cambio cultural que apalancó el rediseño estratégico de una empresa global?

2) ¿De qué manera una restructuración de procesos y funciones pueden estar ligados a un cambio cultural?

1.5) Procedimiento de investigación, métodos y fuentes

La investigación tiene un carácter mayormente cualitativo, nutriéndose de fuentes primarias y secundarias. Según Sampieri, (2007) los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos y comunidades que son sometidas a análisis. De esta forma, se considera que la investigación a realizar es mayormente de carácter descriptivo por brindar un diagnóstico sobre la perspectiva estratégica, organizacional y cultural de IBM en su etapa previa al arribo de Louis Gerstner en el 1993. El carácter descriptivo implica que se conocerán y evaluarán las formas utilizadas por la gerencia de IBM para fomentar el cambio, a partir de la cual se pueden extraer las mejores prácticas de rediseño estratégico. Existe un enorme potencial para emplear el estudio de casos como estrategia de investigación dado que gran parte de las cuestiones que se plantean en este campo exigen un acercamiento profundo al fenómeno investigado desde la perspectiva del proceso o acción, así como un análisis intenso de su relación con el contexto en el que tiene lugar. A su vez el estudio de caso con enfoque etnográfico permite percibir a la organización como un sistema cultural, convirtiéndola en la unidad de observación. La cultura organizacional, por otra parte, será la unidad de análisis. Se eligió el caso IBM por su pertinencia ya que es considerado un caso de éxito por el resurgimiento de la empresa a partir de su cambio de foco estratégico.

Por otra parte, el enfoque cualitativo implica observar de qué forma una nueva cultura puede incidir en el comportamiento de los empleados, generando mejores resultados para una empresa. El abordaje cualitativo permite identificar las relaciones entre cultura y estrategia o cultura y estructura organizativa, entre otros elementos. Metodológicamente este enfoque se caracteriza por el énfasis en la aplicación de técnicas de observación y descripción, con su posterior explicación de los fenómenos encontrados. Las observaciones cualitativas permitirán analizar de forma comparativa la cultura corporativa de la compañía

antes y después del arribo de Gerstner. Estas observaciones serán a su vez complementadas con el análisis de abordaje descriptivo, como el modelo de negocios pasado y presente. De tal forma se examinarán las diferencias entre los modelos de negocio y se vincularán con la nueva cultura impulsada para apalancar el cambio. La investigación incluirá datos cuantitativos, en su mayoría financieros, que demuestren el efecto explícito del rediseño cultural y estratégico en la rentabilidad de la empresa.

Para medir los cambios culturales se implementarán distintas técnicas de recolección de datos. En lo que respecta el análisis descriptivo, mayormente relacionado a la etapa previa al arribo de Gerstner a IBM, se utilizaron principalmente fuentes secundarias. Por la relevancia del caso IBM en el mundo académico, existen distintos documentos en Internet sobre este que sirvieron para generar las bases comparativas entre la cultura y estrategia de IBM en el pasado. Fue pertinente analizar la acciones y estrategias tomadas por la empresa en su pasado para investigar su significado cultural, y si estas medidas fueron consistentes con el tiempo o meramente aisladas. Se obtuvo información financiera a partir de los estados de balance brindados por la empresa.

Por otra parte, la cultura actual de la empresa fue medida a través de una encuesta cerrada diseñada por académicos especializados en cultura corporativa. Esta encuesta permitió catalogar la cultura de IBM entre cuatro arquetipos distintos. La encuesta fue distribuida a 10 empleados de la filial argentina de IBM que participaron de forma voluntaria y confidencial para asegurar su sinceridad.

A su vez, se hizo una entrevista en profundidad al Gerente General y Presidente de IBM Argentina, Roberto Alexander. Es sumamente relevante la información que se obtuvo a partir de esta entrevista ya que el entrevistado trabaja en IBM hace 25 años por lo cual vivió toda la etapa de transformación, convirtiéndose en una fuente primaria única y vital. También trabajó en la filial norteamericana de IBM por lo cual se puede afirmar que tiene una mirada global del asunto. La entrevista consistió de preguntas puntuales que permitieron percibir claramente las creencias y valores básicos que han sido fomentados durante años en la organización.

Universidad de San Andrés

De tal forma, se tomaron los resultados de las encuestas combinados a la entrevista con el Gerente General de IBM Argentina para efectuar un análisis cualitativo que permitió extraer la cultura corporativa de IBM en la actualidad. De este modo, y en conjunto con la información obtenida a partir del análisis descriptivo de la cultura pasada de IBM, se comparó la cultura pasada y la presente. Siguiendo un modo descriptivo se hicieron inferencias explicativas, relacionando los cambios culturales con la transformación estratégica y la dependencia de esta con el contexto histórico bajo el cual operó la empresa.

1.6) Guía de lectura

El trabajo se divide principalmente en tres partes.

El **Capítulo 1** consta de un marco teórico que introduce al lector sobre el fenómeno de la cultura corporativa, su definición, características y distintos tipos. También se postulan los elementos de medición de cultura para esta investigación así como conceptos sobre gestión del cambio y los cambios históricos de la industria tecnológica.

El **Capítulo 2** consta de un estudio diacrónico sobre los orígenes culturales de IBM. Se describe su historia y los cambios contextuales, generando reflexiones acerca de la cultura de IBM previa al rediseño cultural. Luego se evalúa el proceso de transformación llevado a cabo principalmente por Gerstner, a partir de los cuales se generan conclusiones parciales.

El **Capítulo 3** consta de un estudio sincrónico del caso IBM. Se exponen los resultados de la evaluación a través de la encuesta, con su posterior análisis a partir de los cuales se generan conclusiones parciales.

Por último se plantean las conclusiones finales del trabajo, incluyendo una mirada prospectiva sobre la temática analizada.

Los **anexos** presentan información relevante tanto como para la teoría examinada y el caso provisto.

Universidad de San Andrés

2) CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

2.1) Conceptos de cultura corporativa

Con la finalidad de dar el primer paso hacia la investigación, es necesario determinar la base teórica que será utilizada. En este trabajo resulta de vital relevancia efectuar una profunda base de conceptos bajo los cuales se desarrollará el mismo, ya que la cultura corporativa es un objeto de análisis en cierta medida abstracta. De tal forma los conceptos expuestos servirán para delinear concretamente qué se va a estar midiendo y analizando durante la investigación.

Haciendo una analogía biomórfica, las organizaciones se convierten en entidades cuya principal preocupación es la supervivencia; tienen ciclos de vida y están sujetas al proceso de selección. La metáfora antropomórfica confiere a la organización una personalidad, necesidades y un carácter propio. Una analogía predominante podría ser comparar organizaciones con sociedades en miniatura, es decir sistemas sociales con procesos de socialización así como normas y estructuras sociales. Por lo tanto, si es cierto que la particularidad de un individuo es su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular. (Allaire y Firsirotu, 1988)

Existen distintas definiciones sobre qué es una cultura, dependiendo de qué perspectiva se la observa.

Schein (1992) estableció la definición más tradicional de cultura: *"un patrón de supuestos básicos – inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dado mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna – que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma más correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas."*

Este autor a la vez propone tres niveles en base a los cuales la cultura puede ser analizada. En primer lugar están los **artefactos** que son los aspectos visibles de una cultura,

sus producciones y creaciones, brindadas por su entorno físico y social. En segundo lugar aparecen los **valores**, que ayudan a reducir la incertidumbre para mejorar el funcionamiento del grupo. En la medida que funcionen correctamente y repetitivamente pasan a ser aceptados y se convierten en creencias y supuestos. Finalmente están los **supuestos básicos**, que son las soluciones repetidas a los problemas que están naturalizadas. Son indiscutibles y guían la conducta y el comportamiento del grupo.

La cultura comprende mucho más de lo que aparece a primera vista, ya que interactúan aspectos ideológicos, materiales y tecnológicos, haciendo que el concepto esté íntimamente relacionado con las disciplinas empresariales tanto de producción como humanas. A su vez, está ligada al liderazgo ya que este tiene un rol predominante en su formación y administración.

Otros autores menos creyentes de la cultura como un proceso diseñado la ven desde distintas perspectivas:

- La cultura como emergente social.
- La cultura como explicación no racional del comportamiento humano.
- La cultura como construcción colectiva dinámica. (Hofstede, 1983)

A su vez, la cultura corporativa en su sentido organizativo se define por las *"historias, mitos y leyendas que expresan los valores compartidos de la organización empresarial."* (Peters y Waterman, 1982).

Una organización tiene tres componentes que la definen. En primer lugar, existe un **sistema socio cultural** compuesto por las interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como todos los elementos auxiliares de la vida y funcionamiento organizacional- objetivos, estructuras de autoridad, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, etc.

En segundo lugar, aparece el **sistema cultural** que reúne los aspectos expresivos y afectivos de una organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: mitos, ideologías y valores. El siguiente trabajo de investigación se enfoca en este componente, por lo cual se definirán estos significados simbólicos para hacer más concreto lo que se

Universidad de San Andrés

buscará medir. Los **mitos** establecen los vínculos afectivos duraderos entre un pasado venerado y la realidad actual, normalizando y legitimando las acciones en el presente. La **ideología**, por otra parte, es un sistema coherente de creencias que da explicaciones de la realidad social y justifica el orden. Finalmente, los **valores** son interpretaciones simbólicas de la realidad que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social. Son elementos constitutivos de la ideología que los integra en un sistema coherente de creencias.

El tercer componente trata sobre los **empleados particulares**, con su respectiva personalidad, experiencias y talentos propios, que contribuyen a la elaboración y propagación de valores e ideologías. El empleado tiende a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional. El empleado construye sus significados a partir de las materias primas culturales proporcionadas por la organización (Allaire y Firsirotu, 1988). De esta forma se convierte en uno de los objetivos de análisis clave de esta investigación, ya que a partir de las observaciones efectuadas sobre estos se obtendrán resultados sobre la cultura de la organización.

Características de la cultura corporativa

Existen distintas características claves de las culturas, y el entendimiento de estas es vital para entender de qué manera se pueden apalancar para lograr resultados positivos.

- Colectivas: No surgen por individuales actuando solas, sino que aparecen por la interacción de personas. Un individuo puede proponer formas específicas de enfrentar problemas, pero hasta que estas no son aceptadas colectivamente y puestas en práctica no forman parte de una cultura.
- Carga emocional: Como las culturas ayudan a manejar la ansiedad, su sustancia y forma está cargada de emoción. Por eso miembros de una cultura raramente cuestionan sus valores.
- Elemento histórico: Para el desarrollo de una cultura es necesario que las interacciones entre los miembros de la comunidad sean sostenidas durante un plazo de tiempo suficiente como para que adopten las formas y supuestos básicos del grupo.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

- Dinámica: Mientras que la cultura fomenta continuidad y persiste durante generaciones, no es estática sino dinámica. Las culturas pueden cambiar tanto por razones contextuales como por razones internas de una organización.

Consecuencias de la cultura corporativa

Por otra parte, lo que de cierta forma le brinda importancia a esta investigación es el valor de la cultura, refiriéndose a sus consecuencias principales.

- Manejo de incertidumbres colectivas: La cultura provee puntos fijos en un mundo de constante cambio y decepción.
- Creación de un orden social: Los patrones recurrentes de comportamiento son aceptados como las formas de actuar, por lo que se generan normas implícitas que garantizan orden.
- Creación de continuidad: Mediante la socialización los individuos son formados para entrar y adaptarse a una comunidad para que prevalezca el orden social.
- Creación de una identidad colectiva y compromiso: Esta es probablemente la propiedad más relevante de la cultura. Los miembros de una comunidad pasan a compartir los mismos valores de tal forma que se impulsan uniones que mejoran el funcionamiento de una organización. Las personas pasan a conocer al resto tan bien como se conocen a ellos mismos. Se forman lazos emocionales que identifican a los individuos y fomentan el compromiso. (Trice y Beyer, 1993)

El modelo creado por Charles Handy utiliza dioses griegos para describir los distintos tipos de organizaciones. Es importante aclarar que los tipos culturales propuestos por el autor no necesariamente encapsulan a todas las organizaciones, pero proponen un buen marco para el entendimiento de qué se habla cuando se debate la cultura de una empresa. Hay cuatro tipos principales:

- Organizaciones adoradoras de Zeus: El liderazgo paternalista es el rasgo principal, son organizaciones que se basan en la confianza, lealtad y contacto personal. Hay una persona con poder infinito que maneja todas las acciones.

Universidad de San Andrés

- Organizaciones adoradoras de Apolo: Están basadas en reglas y normas, hay una clara división jerárquica y departamental con poca comunicación entre áreas. Las medidas son lógicas y analíticas.
- Organizaciones adoradoras de Atenea: Son flexibles, toman forma dependiendo de la tarea que tienen que resolver. La resolución de problemas aparece como factor motivante. Se trabaja en equipo con colaboración constante. Poca importancia de niveles jerárquicos.
- Organizaciones adoradoras de Dionisio: Funcionan al servicio de sus miembros. Su activo principal está en la capacidad del individuo. La organización sirve como entorno dentro del cual el individuo cumple sus necesidades de auto-realización. (Handy, 1995)

2.2) Implicaciones de la cultura bajo el contexto corporativo

Relación cultura-estrategia

Chandler (1962) define la estrategia como la definición de metas a largo plazo y objetivos corporativos, junto a la adopción de un plan de acción y la asignación de recursos necesarios para cumplir estas metas. La orientación estratégica de una empresa define el foco principal de las metas y objetivos a largo plazo y consecuentemente las acciones y comportamientos relacionados a estos. La cultura corporativa puede ser considerada como un moderador o variable en la relación entre orientación estratégica y rendimiento. Esto es así porque afecta a los empleados de tal forma que moldea su comportamiento, afectando forma de interactuar de estos tanto con la organización en sí como con los clientes. El sistema de valores de una empresa repercute en su estrategia corporativa porque es imposible separar la influencia de las presunciones básicas de las acciones del empleado.

Existen distintas teorías acerca de la relación cultura-estrategia, más precisamente diferencias entre cuál elemento es el que influye primero. Algunos autores perciben a estrategia organizacional como algo que se desprende a partir de la cultura corporativa, por

la influencia que tiene sobre el comportamiento de los empleados. Por otra parte, la cultura corporativa es una variable exógena que influencia el desarrollo de las creencias y valores fundamentales dentro de la organización. A su vez, valores pre-existentes también tenderán a afectar la orientación estratégica corporativa.

Más específicamente, la cultura corporativa puede, por ejemplo, afectar la rotación de empleados, dependiendo de cómo se enfatizan los valores como la lealtad y la mirada al largo plazo. De la misma forma puede incidir en los procesos de selección, ya que se tiende a contratar a los potenciales candidatos que mejor "encajan" dentro de la cultura de la organización.

La cultura y la estrategia están obligatoriamente ligadas por el hecho de que la definición estratégica de una compañía debe ser apalancada por los propios empleados que la modelan. Es decir, si los valores o presunciones de los empleados no son consistentes con la orientación estratégica, ocurrirá una falta de conexión tácita que conllevará consecuencias negativas en el rendimiento de la empresa. Esto es así porque los que implementan las estrategias son justamente los propios empleados. De esta forma, se podría argumentar que la cultura corporativa es la responsable de legitimar la estrategia de la empresa.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

El rendimiento de cada empleado en cierta parte depende de la cultura corporativa porque su satisfacción, creatividad, compromiso o propensión al riesgo están ligados a ésta. De tal forma, todo empleado tiene un grado de "encaje" o "desencaje" en la organización, y la extensión de esto dictará hasta qué punto se podrá implementar la estrategia corporativa elegida de manera efectiva. De tal forma, se puede argumentar que la estrategia y cultura forman un todo coherente, están íntimamente ligadas y son interdependientes.

Relación cultura-rendimiento

Heskett y Kotter (1995), a partir del estudio de distintas empresas a través de los años establecen cuatro puntos vitales para reflejar la relación entre estos dos factores.

1) La cultura corporativa tiene repercusiones importantes en la rentabilidad a largo plazo de una empresa. Identifican tres factores claves para la gestión óptima: clientes, accionistas y empleados. Los autores infieren que las culturas que se focalizan en estos factores poseen niveles de rentabilidad mayores a las que no lo hacen.
2) La cultura corporativa adquiere una relevancia vital bajo el contexto dinámico en el que operan las empresas, e incluso argumentan que es el factor más importante para determinar el fracaso o éxito de una empresa. Las culturas pueden ser un factor limitante en la adaptación de una organización, y esto casi siempre tiene resultados negativos sobre la rentabilidad.
3) Son comunes las culturas corporativas que limitan el desarrollo de una sólida rentabilidad a largo plazo.
4) Las culturas corporativas pueden modificarse para convertirse en factores que potencien la rentabilidad.

La cultura es crucial para mantener altos niveles de intensidad y dedicación a través de los empleados (Heskett, 2012). Genera un vínculo psicológico de los individuos con la organización. Esta relación incluye la sensación de involucrarse con el trabajo, la lealtad del empleado y se destaca una internalización en donde el individuo reconoce los valores de la empresa congruentes a los propios. De tal forma se logra el accionar de los individuos hacia un objetivo en común, aumentando su motivación y esfuerzo. A su vez, valores compartidos y la fuerza de la unión crean una estructura que favorece el comportamiento global de la organización, evitando la necesidad de burocracia y controles que pueden limitar la velocidad de respuesta de una empresa. En resumen, una cultura fuerte y compartida por los empleados tiende a aumentar la rentabilidad por la consistencia interna que brinda.

Relación cultura-estructura

El estudio de Chandler (1962) sobre estrategia y estructura concluyó que las empresas no lograban diversificarse hasta que se aplicaron estructuras multidivisionales. De forma similar, Egelhoff (1988) mostró que cambios estructurales son indispensables para pasar de ser una empresa nacional a una multinacional. En todos los casos el cambio estratégico estuvo ligado al plano estructural, y al haber establecido previamente la relación interdependiente entre cultura y estrategia se puede inferir que de cierta forma la estructura también tiene efectos sobre la cultura organizacional.

Según Hirschorn (2000), la estructura organizacional no es una mera forma de dividir tareas sino que es una construcción social. Las personas le brindan un significado moral a la estructura de una organización, que es la base del contrato psicológico entre los empleados y la organización. Es por esto que la estructura trata los elementos formales de una empresa, las reglas y procedimientos que son designados para formar el comportamiento del trabajador. Es un recurso vital para guiar a los empleados en sus tareas e así intentar cumplir las metas organizacionales. A su vez, cuanto más grande es una organización, más consistente debe ser el cambio estructural, para servir como un mecanismo de esfuerzo coordinado.

La estructura organizativa puede ser considerada como el conjunto de relaciones interdependientes que el empleado cree que tiene para con sus colegas y la organización en sí, por eso es construida socialmente. Es un una forma de imponer significados sobre el trabajador, los distintos roles de cada uno, y las prácticas llevadas a cabo. La estructura de la organización manda señales a los trabajadores sobre el orden que dicta el comportamiento y la forma de operar del empleado, así como el grado de burocracia, flexibilidad, o autonomía, entre otras cosas. Dicho de otra forma, estructuras formales y sistemas reflejan la distribución del poder en una organización (Beer y Nitin, 2000), como la centralización o descentralización de este que es fundamental para entender el sistema cultural corporativo. Por estas razones queda en evidencia que un cambio estructural incide sobre la cultura organizacional de una compañía.

Universidad de San Andrés

2.3) Medición de corporativa cultura

La medición de la cultura requiere un fuerte esquema conceptual que sostenga los resultados, al tratarse de una temática en su mayoría cualitativa. Allaire y Firsirotu (1988) proponen un esquema organizacional para avalar el estudio cultural de las organizaciones (Figura 1).

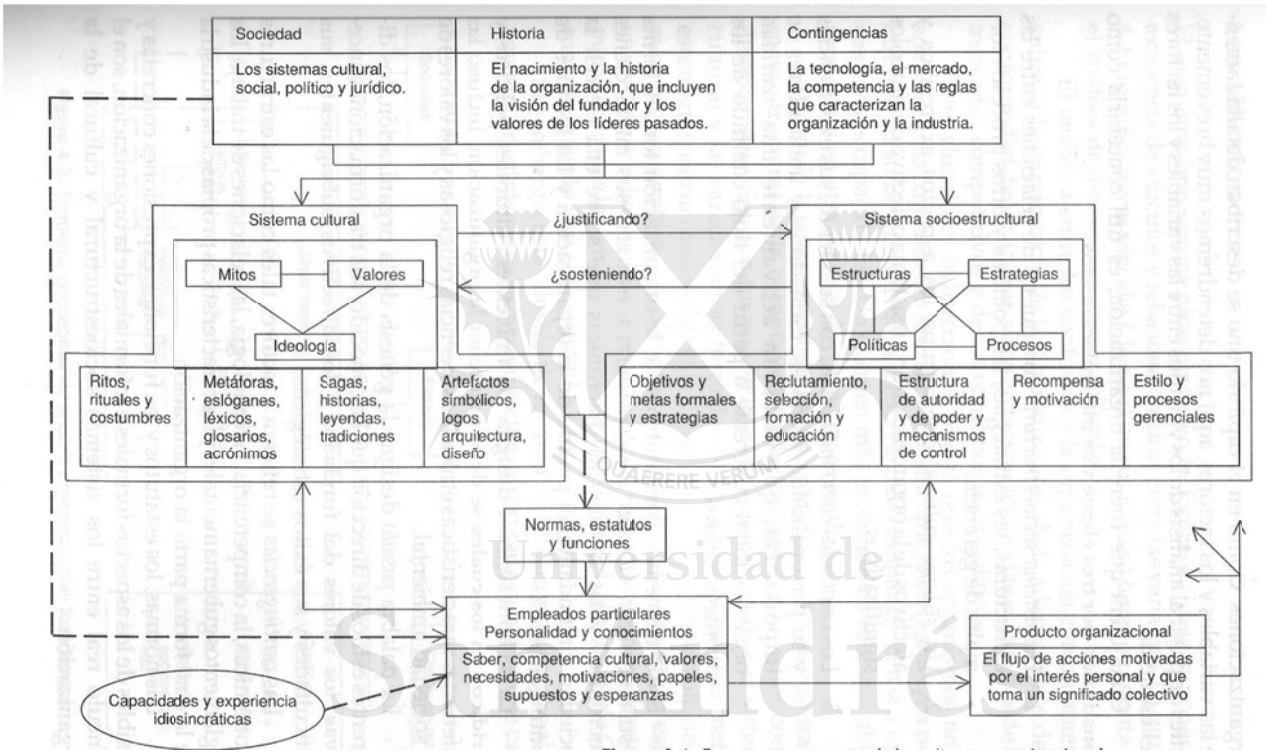


Figura 1: Esquema conceptual de la cultura organizacional

Este esquema permite ver las variables a evaluar en lo que respecta a transformaciones culturales, es decir los elementos que se observan dentro de los cuadros de sistema cultural y sistema sociocultural.

Se utilizará un método heurístico para sentar las bases de análisis. Se tomará como cultura de una organización al sistema específico de símbolos (expresado por los valores y las presunciones) que:

1) Ha sido formado por el pasado y ambiente de la organización, así como por los factores de contingencia.
2) Es apoyado o modificado, a diferentes grados, por las estructuras y dirigentes actuales.
3) Se manifiesta más particularmente en los empleados profesionales y gerentes de la empresa.

Los productos de la mente y las herramientas gerenciales como documentos de planeación, reglas, reglamentos, políticas se impregnan y ayudan a generar el carácter cultural.

El análisis de la cultura puede ser evaluada con una metodología de dos etapas (Figura 2).

Figura 2: Método heurístico en dos etapas para el estudio de las organizaciones

QUAERERE VERUM
Universidad San Andrés

El **estudio diacrónico** se basa en los documentos y materiales relacionados con factores anteriores y exógenos que han formado la cultura y estructura de la organización. Se encuentran en los orígenes de los residuos simbólicos y de las configuraciones estructurales que existen en la organización en un momento dado. El estudio de documentos históricos, biografías, informes anuales y cuentos revelarán los valores y mitos producidos, reforzados y puestos en práctica. A su vez, deben ser evaluados los factores de contingencia cuya influencia no es menor, como la economía, la tecnología y la industria. El examen de los factores históricos, sociales y de contingencia permiten al investigador interpretar el sistema cultural de la organización así como su coherencia con las características estructurales formales de la organización.

El **estudio sincrónico** es un análisis de documentos actuales y la interpretación de entrevistas y encuestas hechas durante el transcurso de la investigación. En esta etapa se evalúa hasta qué punto los resultados obtenidos en el estudio diacrónico se pueden seguir observando en la empresa actualmente. Se observa si las huellas culturales provenientes de los orígenes de la organización se mantuvieron presentes a lo largo del tiempo o si fueron modificados a través de cambios formales, estructurales o estratégicos.

Universidad de SanAndrés

Herramienta de medición

La cultura es operacionalizada como el conjunto de valores compartidos que interactúan con la estructura y sistemas de una organización para producir normas de comportamiento (de qué manera se opera.) Mientras que valores organizacionales pueden sugerir tipos de cultura organizacionales, también se pueden analizar con una encuesta válida y basada en la teoría propuesta anteriormente. Esto es así porque diferentes culturas organizacionales no originan a través de diferentes conjuntos de valores, sino mediante distintas variaciones en el foco brindado a un conjunto limitado de valores (Zammuto & Krakower, 1991).

Siguiendo esta línea de pensamiento, se puede proponer la encuesta desarrollada por Kim Cameron y Robert Quinn como método válido de investigación para examinar la cultura organizacional de una empresa. La OCAI (Organizational Culture Assessment

Instrument) está basada en un modelo conceptual de cuatro valores que corresponden con cuatro tipos de culturas organizacionales (similares a los tipos culturales propuestos por Handy). Según los autores toda organización tiene una mezcla cultural basada en estos cuatro arquetipos. Esta mezcla de factores culturales es provista a través de un cuestionario entregado a los empleados, y a través de sus respuestas se puede evaluar la cultura organizacional de la empresa. La OCAI es un mecanismo avalado por el uso de más de 10000 (diez mil) empresas en todo el mundo, y es generalmente utilizado para proveer información vital en relación a futuras maniobras de cambio estratégico.

El cuestionario OCAI le pide al empleado que divida 100 (cien) puntos dentro de cuatro alternativas que corresponden a cuatro culturas corporativas. El método mide la mezcla o el grado bajo el cual los cuatro tipos de cultura reflejan la cultura organizacional. Los evaluados juzgarán seis dimensiones de la empresa:

1) Características dominantes
2) Liderazgo organizacional
3) Manejo de empleados
4) Valores organizacionales
5) Foco estratégico
6) Criterios de éxito

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Los cuatro tipos de cultura propuestos por el OCAI son los siguientes:

1) **Cultura de clan**: Es un lugar agradable de trabajo, donde el empleado comparte información personal, tratando a sus colegas como una familia extendida. Los líderes de la organización son considerados como mentores e incluso figuras paternales. La organización se sostiene a través de lealtad y tradición. El compromiso es alto y la organización enfatiza los beneficios a largo plazo del desarrollo humano, brindándole suma importancia a la cohesión y la moral. El éxito es valuado en términos de entendimiento al cliente y focalización en las necesidades de éste. Se premia el trabajo en equipo, la participación y el consenso. El líder es un facilitador y mentor. Los generadores de valor son el compromiso, la comunicación y el desarrollo. La efectividad se consigue mediante el desarrollo humano y la

participación activa. Las estrategias para lograr altos niveles de calidad se basan en el “empowerment”, armado de equipos, involucramiento del empleado, desarrollo de recursos humanos y la comunicación abierta.

2) **Cultura de adhocracia**: Un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. Tanto el líder como el empleado toman riesgos constantemente. La organización se sostiene a través del compromiso a la experimentación y la innovación. Se enfatiza el crecimiento a largo plazo y la adquisición de nuevos recursos. El éxito se mide con la creación de productos nuevos y únicos. La organización fomenta la iniciativa individual y la libertad para operar. El líder es innovador, emprendedor y visionario. Los generadores de valor son las soluciones innovadoras, la transformación y la agilidad. Para lograr efectividad se basa en la innovación, visión a largo plazo y el foco en nuevos recursos. La estrategia para lograr calidad se busca a través de la creación de nuevos estándares, anticipar la necesidad del cliente, mejora continua y las soluciones creativas.

3) **Cultura de mercado**: Son organizaciones orientadas al resultado. Hay un ambiente competitivo y enfocado en cumplir con las metas propuestas. La competencia es ardua y obliga a estar constantemente obteniendo resultados. La organización se sostiene a través del énfasis en ganar clientes. La reputación y el éxito son asuntos sumamente latentes. El foco a largo plazo implica acciones competitivas y metas y objetivos medibles. El éxito se mide observando la cuota del mercado y la penetración sobre el mismo. El liderazgo de mercado y los precios competitivos son factores relevantes. El estilo organizacional es de competitividad y trabajo duro. El líder es trabajador, competidor y produce resultados. Los generadores de valor son la cuota de mercado de la empresa, el cumplimiento de metas y la rentabilidad. Para ganar efectividad se enfocan en la competencia agresiva y foco en el cliente. Las estrategias para lograr calidad se basan en medir las preferencias del cliente, mejorar la productividad, crear asociaciones externas, mejorar competitividad e involucrar al cliente y proveedores.

Universidad de San Andrés

4) **La cultura jerárquica**: Son organizaciones estructuradas y formalizadas. Reglas y procedimientos gobiernan las acciones del empleado. Los líderes son coordinadores y organizadores enfocados en la eficiencia. Se busca mantener el orden para evitar sobresaltos. La organización se sostiene a través de reglas formales y políticas. El foco al largo plazo está puesto en la estabilidad y el rendimiento a través de operaciones eficientes. El éxito se define en términos de entregas a tiempo y bajos costos. El manejo del empleado se basa en el empleo seguro y la predictibilidad de las acciones corporativas. El líder coordina, monitorea y organiza. Los generadores de valor son la eficiencia, la puntualidad, la consistencia y la uniformidad de las acciones. Para lograr efectividad hay un alto foco en el control y la eficiencia sumado a los procesos apropiados para cada operación. La estrategia para obtener calidad se basa en la detección de errores, la medición, control de procesos y la solución sistemática de problemas.

2.4) Gestión del Cambio

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

A su vez, es relevante definir el marco que describe de qué se habla cuando se discute sobre la gestión del cambio. Existe una relación de apoyo compleja entre el sistema cultural y el sociocultural (expuestos anteriormente) que puede llegar a ser resquebrajada si la organización debe adaptarse a nuevos contextos. Es por esto que gestión del cambio adquiere una dimensión vital para la sobrevivencia de las organizaciones, e incluso puede llegar a formar ventajas competitivas si las empresas logran adaptarse rápidamente ante las contingencias que surgen por operar bajo contextos dinámicos.

El enfoque evolucionista del cambio aplica la idea de que el cambio organizacional es producto de un ajuste menor tras otro, al que afectan el paso del tiempo y las fuerzas del entorno (Greiner, 1982).

Sin embargo, esta mirada ha sido puesta en debate ya que se ha notado que los cambios parciales y reactivos no son eficientes frente al estancamiento que sufren las

organizaciones que no se logran adaptar a las fuerzas dinámicas del contexto. Beer (2000) argumenta que el cambio requiere una actuación concentrada que impacte de forma estructurada a la organización en su conjunto. El cambio organizacional debe ser concebido, luego implementado a través de procedimientos concretos y finalmente, el cambio debe ser aceptado. (Jick, 1993)

Senge (1992) brinda una mirada interesante sobre el proceso de transformación empresarial. Argumenta que la transformación de las organizaciones tiene que ser entendida como un proceso de examen de las crisis de los paradigmas y de la creación de paradigmas nuevos. De tal forma, más que detectar la crisis de los paradigmas, uno debe crear paradigmas nuevos, iniciando la dificultosa tarea de borrar los pasados, lo que le brinda una nueva dimensión al aprendizaje organizacional. Esto infiere que "aprender es desaprender", para dar lugar a la adopción de un nuevo orden. Siguiendo los argumentos de Senge, la gestión del cambio implica una acción colectiva que involucre a todas las personas, procesos, y estructuras de la organización para romper con los paradigmas viejos que están interiorizados y embebidos en la cultura de la empresa.

La resistencia al cambio adquiere dos dimensiones: individual y a nivel grupal u organizacional (Trice y Beyer, 1993). Los factores individuales son el miedo a lo desconocido, interés propio, atención y retención selectiva, hábitos, dependencia y necesidad de seguridad. Por otra parte, los factores grupales conciernen las amenazas de poder e influencia, falta de confianza, diferentes percepciones y metas, disrupción social, limitación de recursos, o arreglos interorganizacionales.

Kotter (1995) presenta las principales etapas a cumplir para lograr una efectiva gestión del cambio y luchar contra los factores de resistencia:

1) Crear un sentido de urgencia: se deben identificar potenciales amenazas y mostrar escenarios de lo que podría ocurrir en el futuro.
2) Formar una coalición: se debe reunir un equipo de personas influyentes cuyo poder permite liderar la gestión del cambio.
3) Crear una visión para el cambio: una visión clara puede hacer entender a los empleados las razones por las cuales se busca un cambio.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

4) Comunicar la visión: implica transmitir los nuevos valores y comportamientos mediante el ejemplo, principalmente a través del grupo de coalición.
5) Eliminar los obstáculos: se logra esto preparando planes para vencer la resistencia al cambio.
6) Crear equipos de cambio: se deben buscar resultados a corto plazo mediante la creación de equipos de alto rendimiento que comuniquen las nuevas ideas.
7) Anclar el cambio en la cultura de la empresa: fomentando campeones de idea se puede lograr que estos personifiquen los objetivos formulados para incentivar el cambio. El apoyo de la alta gerencia es vital para que el cambio pase a formar el núcleo de la organización.

A su vez, Vollman (1996) identifica otros cuatro factores esenciales para llevar a cabo transformaciones exitosas.

1) Debe estar integrada a la estrategia y a todos los procesos requeridos para promover el cambio.
2) Debe ser consistente en el sentido de que todas las actividades deben conllevar a las mismas metas y los empleados deben tener en claro las prioridades.
3) Debe ser factible desde el punto de vista de los recursos y el rendimiento corporativo.
4) Debe ser deseable en el sentido que unifica los objetivos de la empresa con los individuales.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Cambio cultural

Como significa cambiar un elemento que fue concebido y practicado a través de los años, que no está concretamente a la vista sino que es mayormente tácito, el cambio cultural naturalmente es mucho más complejo que su mantenimiento. La gente es resistente al cambio y por lo tanto debe ser convencida que las potenciales ganancias del cambio superan a las pérdidas ocasionadas por la incomodidad que suelen conllevar los procesos de cambio.

Deal y Kennedy (1999) definen el cambio cultural como cambios reales en el comportamiento del empleado. En un sentido técnico, se refiere al empleado identificándose con nuevos modelos de héroes, cambiando su forma de operar en el día a día a través de nuevos rituales de trabajo. De tal forma se entiende que el empleado ha cambiado su forma de percibir los hechos, y por lo tanto sus valores han sido alterados. El cambio cultural involucra no solamente un cambio específico, sino la interacción de una enorme cantidad de elementos que juntos reflejen un nuevo patrón de valores, normas y expectativas. De tal forma, estos cambios no suceden de forma automática sino que deben ser planeados e implementados. Por estas razones, el cambio cultural es un proceso lento y gradual que debe ejecutarse de manera cuidadosa y requiere una evaluación constante para asegurarse que los propios cambios no atenten contra el funcionamiento propio de la compañía. Es importante agregar que cuanto más grande e histórica la organización, más lento y gradual debe ser el cambio. Esto es así porque la cultura corporativa está embebida en las raíces organizativas de la empresa, y cambiarla de manera radical puede atentar directamente contra distintos niveles corporativos, causando un colapso cultural con sus consecuentes efectos negativos sobre la empresa (falta de motivación y compromiso o desentendimiento de la cultura con la estrategia, entre otras consecuencias.)

Universidad de San Andrés

2.5) Cambios en la industria del TI

Para poder comprender los cambios estratégicos que lleva a cabo una empresa es imprescindible hacer un análisis de la industria que la rodea. La industria del TI conlleva un dinamismo particularmente elevado a partir de la posibilidad de poder innovar con tecnología que se desarrolla a niveles altísimos, por lo cual las compañías relacionadas a esta industria deben estar preparadas para el cambio constante. Dans (2010) argumenta que lo único que se mantiene constante a través de los años es el propio cambio y volatilidad. Esto implica que las empresas irremediablemente deben ser flexibles para poder hacerle frente a las contingencias, a riesgo de desaparecer.

Laudon y Laudon (2011) resumieron los desarrollos más influyentes de la industria del TI.

- Ley de Moore: el poder de los microprocesadores se duplica cada 18 meses, el poder de las computadoras se duplica cada 18 meses y el precio de estas se reduce a la mitad en esa cantidad de tiempo. Este crecimiento exponencial en poder de procesamiento se traduce en una caída exponencial de costos.
- Ley de medios digitales de almacenamiento: la cantidad de información digital se duplica cada año, en términos aproximados. Por lo tanto los costos de almacenamiento caen rotundamente.
- Ley de Metcalfe: el valor y el poder de las redes crecen exponencialmente en función a la cantidad de miembros existentes en esa red.
- Reducción en los costos de comunicación y de Internet: caída en costos de comunicación y crecimiento exponencial de usuarios de Internet.
- Efectos de los estándares y las redes: acuerdos entre proveedores y aceptación del consumidor a los estándares de tecnología permiten compatibilidad entre productos y la capacidad de comunicarse entre distintas redes.

Como argumenta Chercasky (2013) en su tesis "El camino hacia modelos de negocios disruptivos", el resultado de estos cambios fue la "commoditización" del producto. Que el producto se transforme en un "commodity" infiere que se volvió indistinguible de otros similares, por lo cual el precio pasa a ser el factor determinante para elegir qué producto adquirir, siendo muy pequeña la diferencia cualitativa. Es vital entender en profundidad este proceso ya que domina la industria del IT.

El proceso de "commoditización" empieza cuando un producto, como por ejemplo la computadora personal de IBM, se lanza al mercado y es aprovechada por un grupo chico denominado como "Early Adopters". Al principio hay una alta diferenciación ya que la oferta del producto es limitada, permitiendo fijar precios altos. Al agrandarse la demanda y la oferta del producto los procesos de vuelven más estandarizados y el conocimiento para explotar el potencial del producto se vuelve más accesible, gradualmente reduciendo los costos. En este punto comienza la etapa de "mass-costumization", en la cual los productores se vuelven semi-industrializados ya que los productos estándares requieren una

creciente personalización a medida que el consumidor se vuelve más maduro con el uso de esta tecnología, por lo cual aumentan sus necesidades y expectativas. Con el continuado aumento de la oferta y demanda del producto, el nivel de elección entre los proveedores por parte del consumidor crece, provocando una competencia por precios ligada a la "commoditización" (Chercasky 2013). Esta consolidación del mercado implica una caída del margen de ganancia del producto ya que las posibilidades de diferenciación son bajas, y el mercado pasa a ser dominado por un grupo de grandes empresas que se conforman con márgenes de un dígito.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

3) CAPÍTULO II: ESTUDIO DIACRÓNICO

3.1) Historia de IBM

IBM fue fundada en el año 1911 como la fusión entre tres distintas empresas. Thomas J. Watson se unió a la compañía y comenzó a instituir lo que rápidamente se establecería como los valores culturales de la empresa: respeto al individuo, el mejor servicio al consumidor y una ética de trabajo expresada por el slogan "THINK". Se destacaba una sensación de profesionalismo. Los gerentes debían trabajar arduamente y adherir a los altos estándares éticos de la empresa. A su vez, la empresa promovía altos niveles de lealtad con sus empleados al asegurar trabajo de por vida. La cultura de IBM tuvo un rol sustancial en el mundo corporativo luego de la segunda guerra mundial, donde consistencia y confiabilidad empezaron a definir los atributos principales del profesionalismo americano. Durante los próximos 40 años Watson desarrolló a IBM como la empresa dominante del mercado estadounidense y en los comienzos de la era digital le entregó el liderazgo a su hijo, Thomas Watson, Jr. Este profundizó el marco de creencias instrumentadas por su padre.

Durante esta etapa IBM se convirtió en el principal jugador del mercado tecnológico. Su lanzamiento de la IBM PC fue considerada como una de los más exitosos de la época, incluso llegando a 241,683 unidades vendidas en el primer mes, lo que excedió el pronóstico de 5 años. Durante esta década los productos de IBM eran vistos universalmente como la solución de distintos problemas para las empresas. No se especializaban en la venta minorista de venderle directamente al consumidor sino que sus ventas incluían a un amplio rango de distribuidores y revendedores. A pesar de la aparición de nuevos productores de computadoras, IBM creía que el valor del negocio estaba en desarrollar máquinas grandes con aplicaciones personalizadas que diseñaban para sus clientes. Estas también los obligaban a seguir comprando sus productos. La empresa utilizaba sus ganancias tanto como para desarrollar la última de tecnología para sus clientes como para

Universidad de San Andrés

brindarles distintos beneficios a sus empleados, haciéndola públicamente reconocida como el mejor lugar para trabajar.

Por los efectos tanto económicos como culturales que tuvo en la compañía, vale la pena resaltar por separado el producto estrella de IBM durante los 60's, el System/360 Computer. Este mainframe fue el principal responsable del éxito rotundo y cuasi monopólico de la compañía, que la posicionó como la empresa estandarte de tecnología de manera global. Este producto marcó los 60's y 70's de la misma forma que el Windows de Microsoft dominó las décadas de los 80's y 90's (Gerstner, 2002). Ambas compañías tomaron ventaja a partir de cambios tecnológicos masivos y trajeron al mercado nuevas capacidades para el consumidor. Fue la aparición del circuito integrado lo que le permitió a IBM diseñar computadoras compatibles con dispositivos periféricos, que para ese entonces era un cambio radical. Así, IBM dejó de ser una de las tantas compañías que meramente comercializaban computadoras. Antes de la existencia del circuito integrado las computadoras eran enormes, ocupaban cuartos enteros, consumían muchísima energía causando una enorme ineficiencia y encima su costo de producción era muy elevado. Cada computadora tenía su propio sistema de tecnología, generando que sean altamente incompatibles, incluso con computadoras de la misma empresa. Esto implicaba que si una empresa crecía y quería apalancar esto con el uso de nuevas tecnologías, debían deshacerse de todo su hardware y software para darle lugar el nuevo. El System/360 generaba computadoras más poderosas y confiables, a costos más baratos. Consistía de una familia de computadoras de cuales los clientes podrían hacer mejoras a medida que sus necesidades crecían. El software de un procesador era compatible con cualquier procesador del System/360, así como el todo los dispositivos periféricos funcionaban con cualquier procesador de la familia de computadoras. Vale agregar que la inversión requerida para llevar a cabo la creación de este producto fue de 5 billones de dólares, una suma inédita para esa época. La decisión de meterse en el negocio poco explorado del mainframe forzó a IBM a desarrollar un nuevo marco de competencias y capacidades, convirtiéndola en la empresa más innovadora del momento en términos de invenciones. Durante esta etapa IBM creó el chip de memoria, la base de datos relacional y el lenguaje programador Fortran.

Universidad de San Andrés

El constante éxito de la compañía reforzó su cultura de tal forma que esta desarrolló las normas y estándares de todo Estados Unidos y, de cierta forma, en todo el mundo. Sus productos dominaron el mercado hasta la década del 80', época durante la cual tanto sus productos como su cultura comenzaron a quedarse en el pasado. Tanto tiempo de éxito había distanciado a los gerentes de las necesidades cambiantes de los consumidores del mercado tecnológico. Según Martin-Castilla (2007), se desencadenó un alejamiento progresivo de IBM con la realidad de sus clientes así como una falta de adaptación a los cambios en tecnología que los clientes necesitaban. La empresa pasó a ser dependiente de sus ordenadores "mainframe" y todos los servicios relacionados a estos. Con el desarrollo de tecnología más barata, nuevas arquitecturas de ordenador, competidores con precios más económicos y cambios en los gustos del consumidor, cayeron las ventas de "mainframes" afectando gravemente los beneficios de la compañía. La aparición de nuevos competidores asiáticos como NEC, Fujitsu e Hitachi, empresas respaldadas financieramente por sus respectivos gobiernos, implicó más problemas para IBM ya que ofrecían productos más baratos basándose en estrategias de reducción de costos. En su artículo "IT Doesn't Matter", Carr (2003) delinea algunos datos relacionados con IBM sobre el proceso de "commoditización" que cambió el modelo de la industria impactando negativamente sobre IBM. En el año 1965, menos del 5% de la inversión en capital de las empresas americanas era destinado al TI. A partir de la introducción de la computadora personal de IBM en la década del 80', la misma aumenta al 15%, luego yendo casi al 50% en los finales de la década del 90'. De tal forma, las funciones del TI, es decir el procesamiento, almacenamiento y transporte de información habían pasado de ser recursos estratégicos a commodities productivos. Así, la ventaja competitiva recaía en la velocidad de respuesta de IBM frente a los cambios tecnológicos, y la empresa no estaba logrando encontrar la forma de potenciar las nuevas tecnologías para su mayor beneficio.

A pesar de enormes inversiones en investigación y desarrollo, IBM estaba fallando en lo que siempre había sido su fuerte: el diseño del producto conveniente en el tiempo adecuado, o la capacidad de ver qué segmentos de mercado estaban en condiciones de ser explotados. La estructura altamente centralizada que había sido tan provechosa en el pasado atentaba contra la capacidad de la empresa de hacerle frente a los rápidos cambios de la industria. La asignación de recursos había pasado a ser un desafío enorme, incluso para una

Universidad de San Andrés

empresa de grandes recursos como IBM. (Yoffie y Pearon, 1991). La empresa tampoco estaba en condiciones de asegurar empleo a largo plazo o beneficios a sus empleados, aspecto que erosionaba profundamente sus valores tradicionales.

Estos factores se tradujeron negativamente en la rentabilidad de la empresa en el año 1991. Sus ganancias cayeron a un negativo de 2.8 billones de dólares, una caída del 146% respecto al año anterior. Estas continuaron desplomándose a un ritmo del 60% por cada uno de los próximos dos años, y la empresa comenzó a ser vista como un dinosaurio del pasado, algo que precipitadamente no existiría más. (Ver balance financiero adjunto en anexo.) Larry Elison, CEO de Oracle, argumentaba: *"¿IBM? Nosotros ya ni siquiera pensamos en esos tipos. No están muertos, pero son irrelevantes"*[1]. El CEO en ese momento John Akers intentó rebajar costos anunciando cambios estructurales que conllevaban una enorme reducción de personal incluyendo varios altos ejecutivos. Para principios de 1993 el número de puestos eliminados excedía los 40000. Esto no es un dato menor teniendo en cuenta que se trababa de una empresa caracterizada por una cultura que infería empleo a largo plazo. Paradójicamente, las acciones que tuvo que tomar IBM atentaban contra sus valores que tanto éxito les había brindado en el pasado. Esto es riesgoso ya que así como la cultura ayuda a atraer y retener al mejor talento, trasgredir contra ésta puede traducirse en la pérdida de empleados de alta capacidad y caídas en rendimiento.

A pesar de las medidas tomadas los pronósticos seguían sugiriendo pérdidas, por lo que se comenzó a buscar a la persona indicada para salvar a la compañía. Se optó por contratar a Louis V. Gerstner, el primer CEO de la historia de IBM que no fue promovido desde dentro de la empresa. Gerstner había sido director de American Express y se desempeñaba como gerente general de Nabisco RJR. La pregunta era cómo este gerente sin experiencia técnica ni del mercado tecnológico podría hacer que IBM vuelva a ser una empresa rentable. Gerstner notó una falta de integración y colaboración en equipo que impedía a los empleados a focalizarse en las necesidades de sus clientes. Para revertir esto opta por llevar a cabo una profunda transformación cultural para que la empresa retome su

[1] Cita extraída de sitio http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=695. Fecha de acceso:21/11/2012

poderío perdido. Para el propio Gerstner (2002), la esencia de la exitosa revolución de IBM estuvo en la cultura:

"I came to see, in my time at IBM, that culture isn't just one aspect of the game – it is the game. In the end, an organization is nothing more than the collective capacity of its people to create value. Vision, strategy, marketing, financial management can set you on the right path and carry you for a while. But no enterprise – whether business, government, education, health care – will succeed over the long haul if those elements aren't part of its DNA."

3.2) Reflexiones parciales

Repasar los orígenes tanto de IBM como los de la industria bajo la cual interactuó durante su historia nos brinda la posibilidad de hacer un análisis cultural de la empresa en forma retrospectiva. Se buscará analizar los primeros rasgos culturales que reflejó la empresa y cómo estos se fueron moldeando a través del tiempo, hasta llegar a la etapa de quiebre en la cual Gerstner asume el control de la compañía.

Se podría decir que en los principios de su historia la cultura de IBM comienza a ser forjada por Watson y se arraiga con décadas de éxitos que la legitiman y fortalecen. Gerstner (2002), describe a Watson de la siguiente forma:

"Like Henry Ford or John D. Rockefeller, Thomas Watson was a powerful, patriarchal leader who left an imprint on every aspect of his company. His personal philosophies and values- hard work, decent working conditions, fairness, honesty, respect, impeccable customer service, jobs for life- defined the IBM culture."

Watson Jr. fomenta esta cultura explicitando las creencias básicas en un documento, expuesto en el anexo 2. IBM operaba bajo el supuesto de que eran los mejores en lo que hacían, denostando un fuerte orgullo para con sus productos y una fuerte lealtad de los empleados hacia la compañía. La compañía le retribuía a los empleados con enormes beneficios, sentando precedentes para la época en este aspecto e incluso estaba implícito

que empleo en IBM implicaba trabajo de por vida. Watson Jr. constantemente reforzaba la imagen de IBM como una empresa sin límites, con frases como "*IBM is predestined to expand until it surpasses our wildest dreams.*[2]" Está claro que la alta gerencia buscaba posicionar a IBM como una fuerza mayor en la cabeza de los empleados, una corporación que iba mucho más allá que la simple empresa, sino como una especie de "elegida" en la industria tecnológica que estaba destinada a liderar el mercado hasta la eternidad. Las cifras de IBM en esa época avalaban este tipo de cultura que progresivamente provocó que la empresa caiga en el síndrome del número uno. Las ganancias de la compañía crecían a tasas compuestas del 14% desde el 1965 al 1985. El margen de utilidad bruta fue de aproximadamente el 60% durante esta etapa (Gerstner 2002). Para 1985, las cifras que se desprendían de sus cuotas de mercado eran contundentes: tenían el 55.4% del mercado de "Mainframes", 20.8% del mercado de minicomputadoras y 35.9% del mercado de computadoras personales (Chercasky 2013). Se llegó hasta el punto que tuvieron que lidiar con la justicia americana por cuestiones monopólicas.

El System/360 afectó a los recursos de la compañía de tal forma que tuvieron que cambiar su fuerza laboral. El sistema requería empleados con conocimientos altamente técnicos del tal forma que pudieran ayudar al cliente transformar sus procesos de negocios como contabilidad o manejo de inventario. No alcanzaba que el empleado medio tenga conocimientos de venta sino que debían estar estrictamente instruidos sobre todos los usos y potencialidades de esta nueva tecnología. Los clientes dependían enormemente de los servicios de la empresa para usar y mantener estas nuevas máquinas de la forma más eficiente, por lo cual IBM desarrolló gradualmente una nueva faceta de servicios que tenía una relevancia más grande que el hardware en sí, por la naturaleza compleja de sus productos. De tal forma, se podría argumentar que el giro de la empresa que pasó de productora de hardware a servicios se comienza a gestar con décadas de anticipación. Esta transición fue gradual y no ocurrió de forma premeditada sino que fue parte de una de las ramificaciones de meterse en el mercado inmaduro de los mainframes. En cierta forma se puede decir, entonces, que los avances tecnológicos que son parte del contexto permiten a

[2] Cita extraída de informe de Applegate, L, Roberts, A y Collins, E: IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth. Harvard Business School. 2009

la empresa ser pionera en la creación un producto único que marca una generación de computadoras, y que esto a la vez comienza a modificar la estrategia de la empresa de forma latente hasta el punto que incide en su propia cultura organizacional. Así, factores externos relacionados a los avances de TI afectaron factores internos de la empresa como sus propias capacidades y competencias, que comienzan a tener un profundo efecto en la estrategia de IBM a largo plazo.

Asimismo, es importante agregar que todas las áreas de la compañía, es decir hardware, software, ventas y servicios, estaban atados al System/360. De tal forma, a pesar de ser una empresa con una enorme cantidad de productos, hasta los 80's IBM podría haber sido considerada como una compañía de un solo producto, el mainframe, que encapsulaba un rango de negocios relacionados a este (Gerstner, 2002). Esta dependencia, como se comprobó al largo plazo, era peligrosa por la inflexibilidad estratégica que le brindaba a la compañía. La estrategia de IBM era clara: vender su producto estrella a grandes empresas de forma internacional, aprovechando este monopolio para obtener grandes márgenes de ganancias. Estos altísimos beneficios permitían que IBM invierta más que sus competidores en investigación y desarrollo, marketing y distribución, lo que los mantenía en la cima de la industria. Esto en cierta forma provocó que se pierda el carácter de innovación de la compañía ya que todos sus desarrollos estaban relacionados con el mainframe. La empresa no estaba cubierta ante cualquier contingencia que podría causar una caída de los ingresos por la venta de mainframes.

Estas décadas de éxito ininterrumpido moldearon la cultura de IBM bajo supuestos de poca o nula competencia ni amenazas. Esto generó una peligrosa complacencia con todo el riesgo que esto implica. Como se vio anteriormente, las fuerzas de la industria son dinámicas y el contexto tiende a cambiar, por lo cual la cultura de invencibilidad que se había generado en IBM atentaba fuertemente con la posibilidad de hacerle frente a los cambios de la industria. La competencia casi nula y los altos márgenes provocaron que los empleados pierdan contacto con la realidad externa, ya que lo que pasaba en la industria parecía irrelevante para sus propias aspiraciones.

A su vez, la falta de competencia externa generó una ardua competencia interna entre las distintas divisiones autónomas de la empresa. Esto aceleró la falta de

Universidad de San Andrés

comunicación entre las áreas, provocando enormes problemas de coordinación. Cada división se enfocaba en sus propios resultados de manera individual y se escondía información, lo que atentaba seriamente contra la capacidad de respuesta de la compañía, y esto naturalmente es insostenible en la industria tecnológica. Fran O'Sullivan, gerente de la división de computadores personales, enfatizó sobre estos problemas:

"At first, the PC group didn't want anything to do with the rest of IBM. We were the mavericks. We saw them as outdated and irrelevant. Then as our business matured, we got into trouble. We couldn't leverage the sales and global services strengths of the company. We came hat in hand for help, but they viewed us as if our ten minutes of fame were up.[3]*"*

O'Sullivan menciona la madurez del negocio de las PC's como razón por la cual dejan de ser los actoras dominantes del mercado. Esta es una clara muestra de la contingencia más común que deben enfrentar las empresas de la industria tecnológica, como lo es la "commoditización" de sus productos. Aparecieron distintos competidores como Compaq y Dell con productos similares, pero que con mejores estrategias de marketing y distribución y menor precio, lograron desplazar fácilmente a IBM que no estaba acostumbrada a competir por el dominio de un segmento.

De tal forma, se puede afirmar que la cultura de IBM durante su etapa previa a Gerstner se origina a partir de los valores de su fundador Watson y moldea a través de los años a partir de fuerzas externas que dictaminaron el curso de la industria del TI. Los valores de Watson dieron las bases para la creación de una cultura de clan, usando la terminología impuesta por Cameron y Quinn en su herramienta de medición cultural expuesta en el marco teórico de esta investigación. La organización se destacaba por su lealtad hacia los empleados explicitada en enormes beneficios y trabajo a largo plazo. IBM desarrolló en sentimiento pronunciado de familia entre sus trabajadores, en el cual la empresa involucraba una mayor porción de sus vidas que simplemente un lugar de trabajo. Esto naturalmente ayudaba a mantener niveles de compromiso y motivación sumamente elevados, ya que el empleado estaba convencido de que estaba en el mejor lugar para

[3] Cita extraída de informe de Applegate, L, Roberts, A y Collins, E: IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth. Harvard Business School. 2009

trabajar. Este sentimiento de clan incluía un lenguaje propio, es decir un conjunto de frases y expresiones que solamente un empleado de la empresa podría comprender.

A su vez, otro aspecto de su cultura se va formando a partir de las fuerzas externas contextuales. El hecho de liderar el mercado de forma tan rotunda deformó los valores relacionados con la constante búsqueda de excelencia postulados por Watson. La empresa pasó de ser inicialmente innovadora a tener una cultura en gran medida conservadora, ya que cuidaba su status obtenido a través de sus principales productos estrella como el mainframe. Esto, sumado al tamaño de la corporación, fomentó que se establezcan características de una cultura jerárquica, fuertemente basada en reglas y procedimientos. Este alto nivel de burocracia era fundamental para coordinar distintas divisiones y estrategias regionales. El hecho de que IBM atendía las necesidades de clientes globales demandaba que la compañía opere de manera estandarizada de forma internacional. Se podría decir que la competitividad interna entre los empleados más el elevado nivel de formalización contribuyeron para formar una organización en donde la información no se movía lo suficientemente rápido como para hacerle frente a la industria del TI. De tal modo, la cultura de la empresa no estaba en sintonía con el contexto bajo la cual operaba, ya que marcadas estructuras jerárquicas y formalizadas atentan contra la capacidad de reacción de una compañía. Esto era sumamente peligroso en base al análisis de la industria del TI, que reflejó un marcado dinamismo y un constante movimiento de las reglas de juego.

El fuerte liderazgo de Watson, fundamental para los orígenes de la cultura y el éxito inicial de IBM, se convierte en cierta forma obsoleto al cambiar las fuerzas del mercado bajo el cual operan. Su figura paternalista pasó a envolver todos los aspectos del negocio, generando una cultura en la cual el status del empleado dictaminaba el ritmo de las operaciones. Por ejemplo, la aprobación de proyectos en su mayoría dependía de figuras gerenciales. Esto causaba una enorme lentitud para implementar acciones necesarias en un contexto volátil, y aumentaba la cultura ya jerarquizada de la compañía. Es evidente que en la etapa cuasi monopólica de IBM, esta cultura era conveniente ya que no se requerían decisiones rápidas sino que una forma de operar conservadora bastaba para mantener los altos márgenes de ganancia en base a su único producto estrella. Sin embargo, al madurar la

Universidad de San Andrés

industria, se vuelve dinámica, y esto implica que las empresas de TI deben estar en condiciones de seguirle el ritmo. Para esto se necesitaba menos burocracia o formalización que empodere al empleado medio para tomar decisiones sin tener que pasar por demasiadas barreras.

3.3) Transformación estratégica

En su libro, Gerstner (2002) reflexiona sobre los tiempos de transformación:

"Yet the hardest part of these decisions was neither the technological nor economic transformations required. It was changing the culture—the mindset and instincts of hundreds of thousands of people who had grown up in an undeniably successful company, but one that had for decades been immune to normal competitive and economic forces. The challenge was making that workforce live, compete, and win in the real world. It was like taking a lion raised for all of its life in captivity and suddenly teaching it to survive in the jungle."

Para lograr ser una empresa dominante es necesario entender la realidad cultural y tecnológica y conseguir desentenderse de los valores antiguos que si no son revisados pueden llevar al estancamiento. Una transformación empresaria implica cambios profundos en todas las distintas unidades de una organización, en un proceso de coordinación entre todas las áreas donde existen metas compartidas para llevar a cabo. Los conceptos de estrategia, estructura y organización están íntimamente arraigados a la cultura de una empresa por lo que es vital actualizarla teniendo en cuenta los cambios contextuales. Gerstner (2002) argumentaba que la transformación en una empresa comienza con una sensación de crisis o urgencia.

Roberto Alexander, Presidente de la filial argentina y empleado de IBM desde hace 25 años, aclara que la llegada de Gerstner a la gerencia de la empresa estaba más ligada a las posibilidades de separar y vender a IBM en varias unidades:

"IBM se encaminaba hacia una empresa cuasi en silos. Tenían una variedad de productos, y antes de que llegara Gerstner estuvieron a punto de abrirla en 11 empresas

distintas, por producto. Llega Gerstner y dice que justamente había que hacer lo contrario, ya que la fortaleza de IBM era estar integrado. A partir de allí empiezan los cambios. El primero es desde la perspectiva de negocios, cómo ir de la forma más integrada posible. El segundo fue el tema cultural."

Esto confirma la grave crisis que estaba viviendo la empresa, que incluso ya consideraba su disolución en partes para hacerle frente a las elevadas pérdidas y evitar así los potenciales efectos catastróficos que podría causar esto. Gerstner, sin embargo, entendió rápidamente el concepto de que la suma total de IBM era mucho mayor que la suma de sus partes. Lo que debía hacer IBM era comprender de qué manera las nuevas fuerzas del contexto y mercado habían cambiado sus propias competencias centrales. Es decir, qué es lo que en ese momento dado le daba valor agregado a la empresa, que claramente ya había dejado de ser líder en la producción de hardware.

La nueva estructura de la industria en los 90's había generado que los clientes debían integrar partes de distintos proveedores, lo cual naturalmente complejizaba distintas tareas como el uso y mantenimiento. Por lo tanto, Gerstner comprendió que la forma de volver a generar valor en los servicios de IBM era proveyendo soluciones que integren la tecnología de distintos proveedores y, más importantemente, sepan recomendar la mejor forma de integrar tecnología en los procesos de una organización. (Gerstner, 2002). La "commoditización" de la industria había bajado enormemente los márgenes de ganancia de las empresas focalizadas en hardware, por lo cual IBM decide comenzar un proceso de diferenciación a través de los servicios. De esta forma IBM podría lograr ejercer una enorme influencia dentro del rango de decisiones relacionadas con el TI, desde hardware a software. El cliente había pasado a tener más poder a partir de la aparición de tecnología abierta que le permitía no depender exclusivamente de una compañía en lo que concernía al TI. IBM debía posicionarse como la empresa encargada de ayudar al cliente en este proceso nuevo, el de elegir su propia tecnología en base a sus potenciales usos y no meramente porque la arquitectura del producto no le dejaba otra opción.

De esta forma, IBM entiende que el cambio de paradigma había generado una nueva necesidad en el cliente. En el pasado, la división de servicios de IBM se dedicaba a brindar soluciones para productos mayormente ligados a IBM, dejando al cliente a la deriva si este

tenía problemas con hardware de otra empresa. De hecho, el área de servicios era una subunidad de la fuerza de ventas, hecho que enfatiza la poca consideración de esta división a pesar de su potencial. Gerstner tenía en mente una empresa que desde el punto de vista de servicios maneje todos los aspectos de TI, desde el desarrollo de sistemas, definir arquitecturas a incluso manejar los sistemas computarizados del cliente.

De tal forma empieza el proceso de cambio estratégico de IBM hacia servicios que parte desde la creación de una unidad global de servicios, IBM Global Services, en 1996, y culmina oficialmente con la compra de PriceWaterhouseCooper en el 2002. La facturación por servicios pasó de 7.4 billones de dólares en el 1992 a 30 billones en el 2001. Para ese mismo año, mitad del cuerpo laboral de IBM trabajaba en áreas de servicios (Ver anexo 1 para más información financiera de esa etapa).

Lo relevante en este punto es ver de qué forma IBM llevo a cabo estos cambios desde el punto de vista cultural. ¿Cómo logro la empresa llegar a condiciones propicias al cambio? Adicionalmente, el cambio hacia servicios significaba alterar factores que atentaban contra los valores históricos de la compañía. Por ejemplo, los empleados de IBM debían estar preparados para recomendar productos de otras empresas si la mejor solución lo ameritaba. ¿Qué implicaba eso sobre la excelencia de los productos de IBM? También los empleados debían estar capacitados para hacer mantenimiento de productos de empresas competidoras, es decir que debían salir de su nido hermético dentro de IBM para aprender sobre productos ajenos a los suyos. Gerstner (2002) comentaba lo siguiente sobre este dilema:

"I was thrilled that I had discovered a base from which we could build the integration capability our customers so desperately needed—and, in so doing, provide the raison d'être for keeping IBM together. I was depressed to realize that despite the powerful logic—that this services-led model was IBM's unique competitive advantage—the culture of IBM would fight it."

De tal forma Gerstner comienza un inédito proceso de revolución cultural para sacudir los antiguos valores dentro de IBM con el objetivo de fomentar la aceptación de este nuevo modelo de negocios.

3.4) Transformación cultural

Liderazgo

Gerstner juzgó que la cultura de IBM, que en los sesentas y setentas había tenido un impacto positivo en las ventas de la compañía, había pasado a ser obsoleta. Cuando trabajaba en American Express había sido cliente de IBM, lo que le brindó la oportunidad de interactuar con distintos áreas de la empresa. Gerstner decía sobre al área de ventas: *"They were very good, very relentless, very focused. And very individualistic."*[4]

Para solucionar esto Gerstner decidió que era fundamental llevar a cabo un proceso de integración con el objetivo de focalizar la atención primordialmente en el cliente:

"I start with the view that the customer drives everything the enterprise does (…). In my view, it is absolutely the thing you live by every day in a successful enterprise.[5]

La relación con el cliente se había deteriorado progresivamente a medida que el éxito y las innovaciones tecnológicas aislaban al empleado de este. Para contrarrestar esto Gerstner rápidamente sentó las bases de cómo la empresa se tenía que manejar con su clientela. Apenas tomó el control de la compañía, programó una reunión entre los ejecutivos de IBM con sus principales clientes. Los gerentes no consideraban que el flamante CEO de la empresa debía asistir a esas reuniones ya que iba a estar ocupado asentándose en su nuevo rol. A pesar de esto, Gerstner sabía que su asistencia era vital y añadió que todos los ejecutivos de IBM que iban a ir a las reuniones se debían quedar por lo menos dos días interactuando con sus clientes. Gerstner no solamente fue a las conferencias, sino que desayunó y cenó con los clientes e incentivó al resto de los ejecutivos a que hagan lo mismo. En sus primeros meses viajó constantemente visitando distintos clientes, analistas y expertos de la industria.

Gerstner también implementó un sistema que luego sería caracterizado como "abrazo de oso", en el que le ordenó a cada ejecutivo de la empresa visitar a todos sus clientes claves y encargarse personalmente de sus cuentas. Debían efectuar al menos cinco

[4] Charla de Gerstner a estudiantes de MBA en el Harvard Business School. No está registrada la fecha. Extraído de http://hbswk.hbs.edu/archive/3209.html. Fecha de acceso: 20/11/2012
[5] Lou Gerstner, "The customer drives everything," Maclean's magazine, December 16, 2002.

visitas distintas en un máximo de tres meses y elaborar informes sobre éstas. Para demostrar que las leía, el CEO les brindaba a los ejecutivos un "feedback" personal por cada informe.

Las acciones de Gerstner fueron vitales ya que alineó sus creencias con a la realidad del mercado. Conger (2000) argumenta que el liderazgo es la fuerza principal del cambio. Según su punto de vista el líder tiene la entera responsabilidad de transformar a una organización ya que tiene la visión global y la capacidad para generar cambios. Una restructuración no puede ser diseñada por gerentes de rangos menores que no poseen una perspectiva amplia, recursos o el poder político de llevar a cabo cambios sistemáticos. Sólo el líder puede ser confiado para esto ya que tiene la capacidad de alocar recursos que están más allá del alcance individual. El líder debe asegurar y defender la integridad de la cultura que propone y a la vez mantener ideologías seguras y estables. También, el líder en sí aparece como símbolo ya que es más fácil para el empleado destacar las cualidades de un elemento concreto para reducir la ambigüedad y ganar un sentido de dirección. Sin embargo, es vital argumentar que los cambios diseñados por el líder no excluyen la participación proactiva de empleados de niveles menores. A la larga, transformaciones exitosas dependen de la habilidad de todas las unidades para implementarlas. En el caso de IBM, Gerstner nunca se adjudicó la entera responsabilidad del éxito de la transformación sino que dijo que tuvo muchísimo apoyo de los empleados de IBM. En una charla con estudiantes de Harvard, Gerstner comentó:

"People at IBM were very smart. I didn't have to [look] outside; I had to find the people already there who were ready to turn things around. So I didn't need a lot of outsiders. I just needed a few."[6]

De tal forma, se podría agregar que un adecuado liderazgo debe ser recibido por empleados lo suficientemente competentes como para potenciarse a través de comandas superiores. Es interesante resaltar que Gerstner indica que a pesar de que el nivel de capacidad era elevado entre los empleados de IBM, de todas formas contrató gente de otras empresas. Esto envía un mensaje, a través del reclutamiento y selección, que busca romper

[6] Charla de Gerstner a estudiantes de MBA en el Harvard Business School. No está registrada la fecha. Extraído de http://hbswk.hbs.edu/archive/3209.html. Fecha de acceso: 20/11/2012

con el hermetismo existente en IBM. Se puede considerar como una técnica para ajustar la cultura de IBM a la realidad, para romper con el aislamiento de años anteriores y mandar una señal de humildad a sus empleados.

Mitos y valores

Heskett (2012) argumenta que una misión clara sumado a unos correctos valores y creencias son vitales para crear culturas efectivas. A su vez, estas se refuerzan con liderazgos que creen en el poder de la cultura, como era el caso de Gerstner. De tal forma, el CEO de la compañía diseñó los ocho principios operativos para hacer negocios de IBM. Tuvo el coraje de desechar los antiguos valores fomentados por fundador de la empresa. (Ver anexos 2, 3 y 4 para comparar las creencias originales diseñadas por Watson con los principios fomentados por Gerstner y los valores que derivaron de estos.) Entre otras cosas, el objetivo del CEO al elaborar estos valores era contrarrestar lo que él había identificado como el síndrome del número uno, provocado por los numerosos años de éxito que había gozado IBM. Este factor es un enemigo de las culturas exitosas ya que causa un relajamiento de los empleados al creer que la empresa no puede mejorar más su rendimiento. Se pueden destacar varias relaciones con los indicadores elaborados por Heskett de una cultura arrogante (Ver anexo 5). Las distintas unidades de la empresa gastaban energía compitiendo entre ellas en vez de buscar focalizarse en el cliente. Se escondía información relevante lo que resultaba en una escasez de colaboración entre las divisiones de la empresa. A su vez, su sistema de promover empleados solamente dentro de IBM le causaba cierta falta de perspectiva exterior, de tal manera que aumentaba su aislamiento.

Roberto Alexander añade lo siguiente sobre la etapa previa al arribo Gerstner:

"Si eras empleado de IBM no te podían echar, salvo que hicieras algo extremadamente grave, y esto causaba cierta comodidad en los empleados que repercutía de forma negativa. A esto se le sumaban otros beneficios, como regalos de navidad a los hijos de los empleados, que fueron dejados de lado durante la reconversión cultural."

Nuevamente se puede observar como ciertos valores como la lealtad hacia el empleado se fueron deformando a través de los años con efectos negativos en cuanto a la

productividad de los empleados. La lealtad hacia el empleado, un valor que se intuye positivo en cualquier empresa, generaba un destacado conformismo en el cuerpo laboral que Gerstner buscó romper con el establecimiento de nuevos valores explícitos.

En este punto, vale la pena reflexionar que Roberto Alexander en ningún momento menciona efectos negativos a partir de estos recortes laborales. El hecho de que la quita de beneficios no haya causado problemas mayores en la empresa comprueba el nivel de identificación y compromiso del empleado hacia la compañía. El empleado posiblemente aceptó una merma en sus beneficios ya que entiendió que esto repercutiría de forma positiva en la compañía a largo plazo, de tal forma que los terminaría beneficiando a ellos. Esto es otra muestra más del valor de una cultura corporativa fuerte que alinee al cuerpo laboral, de tal forma que una empresa adquiere más elementos para hacerle frente a distintas contingencias que puedan aparecer. Una cultura fuerte aumenta la aceptación del empleado frente a distintos cambios que se puedan llevar a cabo, y esto es un aspecto vital teniendo en cuenta la volatilidad del contexto.

Estructura organizativa

Gerstner (2002), sin embargo, comprendía que simplemente escribiendo en una hoja los valores no iba a alcanzar para generar una transformación profunda:

"You can't simply give a couple of speeches or write a credo for the company and declare that the new culture has taken hold. You can't mandate it. What you can do is create the conditions for the transformation. You can provide incentives. You can define the marketplace realities and goals."

De tal forma, el CEO decidió llevar a cabo una restructuración de funciones y procesos que ayude a fomentar los valores que quería instaurar (Ver anexos 6 y 7 para observar el organigrama de la empresa antes y después de Gerstner). La nueva estructura organizativa bajo el mando de Gerstner era claramente más vertical y de esta forma favorecía operaciones más rápidas, ya que rompió con las barreras generadas por la antigua estructura, que además distanciaba a las unidades entre sí generando dificultades de integración.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Como argumenta Hirschorn (2000), las personas le brindan un significado moral a la estructura de una organización. Es por esto que la estructura trata los elementos formales de una empresa, las reglas y procedimientos que son designados para formar el comportamiento del trabajador. Es un recurso vital para guiar a los empleados en sus tareas y de este modo intentar cumplir las metas organizacionales. A su vez, cuanto más grande es una organización, más consistente debe ser el cambio estructural, para servir como un mecanismo de esfuerzo coordinado. Desde el punto de vista de Gerstner la falta de integridad y cooperación interpersonal eran dos de los factores que debían ser considerados con urgencia. Para solucionar esto decidió focalizarse en el mensaje de formar "un IBM", juntando unidades para formar grupos más grandes. Así, constituyó el "Corporate Executive Committee", que contaba con ejecutivos "senior" que debían juntarse cada dos semanas para diseñar la estrategia corporativa. También creó un grupo denominado "Worldwide Management Council", compuesto por 35 ejecutivos incluyendo distintos presidentes regionales que debían reunirse mensualmente para definir y ejecutar las estrategias y operaciones globales. El área de ventas, que antiguamente se estructuraba en relación a su geografía y producto, fue reorganizada en una división global de ventas. Se asignó también un sistema de incentivos por rendimiento a las divisiones de productos y ventas para reforzar la nueva cultura que se intentaba establecer y premiar la rápida adaptación a las reformas estructurales. Todas estas maniobras enfatizaban una cultura de trabajo en equipo y colaboración. También, cada empleado debía tener tres compromisos personales o acciones para cumplir metas más globales de IBM. El resultado de esos compromisos estaba sujeto directamente al salario. Esto fomentó una cultura más orientada a los resultados en sí, por sobre el producto.

Gerstner también aplicó cierta mano dura para asegurar la profundización de los valores que quería instaurar. Hubo un grupo de gerentes que creía que los directores globales no podían establecer las estrategias para los distintos mercados locales, y por esto diseñaban sus propios modelos para cada país en particular. En represalia, Gerstner decidió que los gerentes que muestren dificultades de adaptación al nuevo sistema fueran despedidos y rápidamente remplazados por empleados de IBM que demuestren su comodidad con la nueva estructura. La salida de empleados que no logren una óptima

Universidad de San Andrés

adaptación transmite un importante mensaje simbólico de las expectativas culturales y el "precio" que implica no acomodarse al sistema. Gerstner justificó estas medidas aclarando:

"We had to change the view that IBM was a group of fiefdoms. We needed to have a sense that we were going to operate as a team, as a global entity. It took massive change to get people to do that."[7]

Artefactos simbólicos

Es indispensable agregar otra maniobra llevada a cabo por Gerstner que según varios analistas fue vital para que los propios empleados de IBM logren entender las bases de la transformación que quería implementar. El CEO decidió finalizar la larga tradición por la cual los empleados debían vestirse estrictamente con trajes negros y camisas blancas. Introdujo un estilo más causal de vestimenta que les brindaba la libertad a los empleados de elegir su propia ropa, obviamente respetando siempre los códigos de seriedad. Gerstner (2002) explicó este cambio de la siguiente forma:

"And, for the record, dropping the IBM dress code was the biggest culture change move we ever made. We simply said IBMers should dress appropriately for the task at hand. We trusted their judgment- and a lot more their clothing."

El uniforme es un artefacto cultural común, ya que es un objeto manufacturado que sirve para crear símbolos que establecen las normas organizacionales. Una vestimenta estándar provee una identidad e instituye las bases de interacción entre personas que de lo contrario serían extrañas (Trice y Beyer, 1993). A su vez, el uniforme simboliza una serie de comportamientos que fundan roles organizacionales específicos, e implica que los empleados deben actuar en concordancia con sus roles asociados y los que quizá elijan individualmente. En este caso Gerstner desea transmitir un nuevo mensaje, brindando más libertad y confianza hacia los empleados y a la vez desarrollando un modelo cultural en donde se premia la innovación por sobre el conservadurismo. La posibilidad de elegir su propia vestimenta empodera al empleado al darle la potestad de elección, y a la vez le permite diferenciarse, probar nuevas vestimentas, fomentando un estilo de improvisación

[7] Cita extraída de artículo académico "The customer drives everything,". Revista Maclean's, 16/12/2002

más apto para el ambiente bajo el cual operaba IBM. Asimismo, terminar con este rito antiguo manda una señal clara de renovación.

Gerstner también implementó cambios en el lenguaje de los empleados como otra forma de romper con elementos que causaban su aislamiento cultural. En un memorándum interno, Gerstner le transmitió a sus empleados que cambiarían los nombres de las unidades de negocio para hacerlas más entendibles para el cliente, y también añadió que la palabra "lob", que los empleados usaban de manera informal para referirse a las unidades, debía ser sustituida por "divisions" (Gerstner, 2002).

Procesos

La transformación de Gerstner tuvo resultados positivos en el corto plazo a tal punto que para 1999, IBM había pasado a tener estabilidad financiera con un crecimiento anual de ganancias. Sin embargo, este crecimiento del 5.7% estaba muy por debajo del promedio de las empresas orientadas al mercado tecnológico. Las acciones tomadas posibilitaban a la empresa a estar más cerca del cliente y de este modo aumentó su capacidad de identificar las nuevas tendencias del contexto en el cual se desenvolvían. Esto es transcendental ya que las organizaciones son sistemas abiertos que dependen del ambiente en el cual se desenvuelven (Trice y Beyer, 1993). Esto se relaciona a los antiguos problemas de adaptación al contexto que sufría IBM; las compañías que fallan en la identificación de nuevas tendencias se hunden frente a la imposibilidad de satisfacer al cliente. En este caso, los cambios contextuales eran mayormente relacionados al ámbito tecnológico. Las organizaciones tecnológicas importan del ambiente partes de sus culturas organizacionales porque los avances tecnológicos no solamente infieren cambios de "hardware", sino que también incluyen cambios en la capacidad y entendimiento de los empleados. Gerstner decide no mantenerse ajeno al contexto y de cierta forma lo capitaliza fomentando la innovación en IBM. A pesar de que el centro de investigación de la empresa conseguía más patentes por año que cualquier otra organización en el mundo, decidieron tomar medidas que fomenten el crecimiento de esta área para explotar las oportunidades de crecimiento que ofrecía el mercado. A su vez, Harreld, gerente de estrategia corporativa, notó que la mayoría de los empleados se focalizaban en la venta de productos ya existentes con sus clientes actuales. Paul Horn, vicepresidente del área de operaciones, indicó:

Universidad de San Andrés

"If we attempted to start a potential business and it didn't fall within a natural line of business, it was hard to develop."[8]

Asimismo, un fondo de inversiones que había sido creado para financiar nuevos negocios perdía demasiado dinero ya que varias ideas fracasaban por la falta de experiencia emprendedora.

Se concluyó que el problema era que aplicaban infructuosamente el mismo enfoque estratégico de organización y liderazgo para todas sus distintas unidades de negocio, cuando en realidad no todas tenían el mismo potencial. Para solucionar esto, se creó un sistema para dividir los distintos negocios de IBM en 3 unidades: Maduro, Alto Crecimiento u Oportunidad de Negocio Emergente. De esta forma, lograban una diferenciación estratégica entre los negocios diferentes. Esto potenció el crecimiento y fomentó la innovación en IBM ya que cada idea no solamente era respaldada financieramente, sino que era gestionada en base a su potencial. Como se vio anteriormente, la implementación de cambios estructurales que acompañen la cultura que se quiere fomentar es indispensable para lograr las metas propuestas.

Varias de las "Oportunidades de Negocios Emergentes" crecieron para convertirse en negocios valuados en billones de dólares. Por ejemplo, en el año 2003 "Digital Media" creció un 60% generando ganancias de US$1.7 billones, "Linux" aumentó sus ingresos a US$ 2 billones y "Persasive Computing" concibió ganancias de US$ 2.4 billones. También, otros negocios en mercados emergentes como China, India y Brasil generaron ganancias de 3 billones de dólares, lo que representaba un crecimiento anual de dos dígitos. En este caso, vemos nuevamente como el factor estructural es vital para acompañar cambios culturales. El cambio cultural, en todo momento, está ligado y depende de otras variables para su éxito. Es un proceso coordinado que sincroniza una enorme cantidad de elementos.

A su vez, Roberto Alexander relata cómo Gerstner rediseñó el proceso de ventas de la compañía:

[8] Cita extraída de informe de Applegate, L, Roberts, A y Collins, E: IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth. Harvard Business School. 2009

"Gerstner empezó a manejar cada año como un trimestre. Acá se armó cierta dualidad entre el corto y el largo plazo. Gerstner no estaba de acuerdo con cuota anual de los vendedores, que causaba que se relajen durante el año y se enfoquen en los grandes contratos a fin de año. Empezó a controlar los resultados de forma trimestral, pidiendo reportes a los vendedores en cada trimestre."

Cambiar los procesos envía un mensaje a los trabajadores. En este caso podemos ver como Gerstner intenta ajustar el comportamiento de sus empleados en base al creciente dinamismo de la industria, de tal forma que se enfoquen en el corto plazo. La competitividad del mercado obliga a IBM a adoptar una mentalidad más cortoplacista que en cierta forma chocaba con los antiguos de la empresa, en donde los valores estaban atados a cimientos de cierta forma más largoplacistas.

3.5) Conclusiones parciales

A partir de las maniobras de Gerstner resulta evidente afirmar que existen mecanismos que pueden ser utilizados para moldear la cultura de una empresa. En base a cómo se llevaron a cabo los cambios en IBM, se podría decir que es fundamental primero decidir la estrategia que va a ser implementada para luego ver qué cultura es la que mejor puede acompañarla.

Está claro que el fundador delimita las bases culturales de una empresa que naturalmente prevalecen incluso después de su salida. El fundador puede promulgar los valores en base a sus creencias propias o también puede ser pragmático en el sentido de buscar instaurar valores que no precisamente comulguen con los suyos pero que considere más apropiados dependiendo de la estrategia o contexto bajo el cual opera su empresa. En este caso, se puede afirmar que fueron las fuerzas cambiantes de la industria las que obligan a IBM a un rediseño estratégico que la focalice en otro tipo de competencias centrales que le agreguen valor. Esta transformación estratégica sienta las bases para el cambio cultural que promulga Gerstner, que actúa como vector con el objetivo primordial de fomentar la

aceptación al cambio. Es importante aclarar que la transformación cultural en todo momento está sincronizada con el cambio estratégico de tal forma que estos dos elementos interactúan de manera conjunta. Esto prueba que la cultura y la estrategia están en todo momento ligadas entre sí, ya que los une la causalidad. Dependen entre sí tanto de manera directa como indirecta y por lo tanto no se puede considerar uno de estos elementos sin tener en cuenta el otro.

En el caso analizado, se observa cómo Gerstner se vale de varios instrumentos para lograr el cambio cultural buscado. Aparece como elemento fundamental de transformación cultural el liderazgo ejercido por Gerstner, que puede ser considerado como un símbolo de la nueva cultura buscada. Sus acciones fueron vitales para promover la cultura precisamente porque su posición gerencial le permitía validar el cambio, y a su vez asegurar que los ejecutivos ejecuten las maniobras necesarias para la transformación. Se puede afirmar que el cambio cultural siempre y obligatoriamente es de arriba hacia abajo, de lo contrario es inimaginable que exista un cambio profundo en el comportamiento del empleado.

A su vez, Gerstner promulga por escrito los nuevos valores para explicitar qué cultura nueva estaba buscando. Esto sirve para orientar al empleado, ya que a pesar de que se puede inferir a qué cambio cultural apuntan las maniobras implementadas, uno termina de entender lo que se busca si lo ve de manera formalizada. Como contraparte, se puede hablar del uso de artefactos simbólicos como el cambio de vestimenta como elementos implícitos que aseguran las condiciones de transformación cultural. Los artefactos envían un mensaje claro al empleado, y en este caso al tratarse de la vestimenta es un elemento que aparece en forma diaria, lo cual alimenta su importancia. El cambio en el código de vestimenta tuvo un profundo efecto cultural en IBM por el valor histórico de este elemento, ya que fue el mismo Watson el que instauró esta modalidad y públicamente se la identificaba a IBM por esto.

Por último, a través del análisis pudimos ver la importancia de elementos formales como la estructura y procesos para facilitar el cambio cultural. Al igual que un artefacto simbólico, la estructura organizativa de una empresa envía un mensaje claro a los empleados. En este caso se puede ver cómo la reestructuración de puestos y funciones

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

opera en contra de la fuerte jerarquización presente en IBM, para romper con varias barreras que atentaban contra la velocidad operacional.

A continuación, se llevará a cabo un estudio sincrónico a través de encuestas a los empleados y una entrevista en profundidad al presidente de IBM Argentina para evaluar cómo es la cultura corporativa de IBM en la actualidad, y de tal forma poder sentar las bases para comparar la cultura vieja con la nueva con el objetivo de probar el éxito de la transformación cultural.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4) CAPÍTULO III: ESTUDIO SINCRÓNICO

4.1) Evaluación y resultados

Las fuentes secundarias permitieron, a través de un estudio diacrónico, hacer un análisis descriptivo de los orígenes culturales de IBM. Se tuvo en cuenta un rango de factores tanto externos como internos que crearon y moldearon la cultura en IBM con el paso de del tiempo, desde las contingencias contextuales hasta las medidas implementadas por Gerstner como los cambios estructurales o simbólicos, entre otros. Sumado a esto se analizó como afectaron los cambios del entorno al propio modelo de negocios de IBM, es decir cómo incidió en sus propias competencias centrales con todo lo que esto implica.

A efectos de relevar información que permita categorizar la cultura organizacional de IBM en la actualidad y de tal forma poder ver si la transformación cultural fue efectiva, se llevaron a cabo encuestas cerradas a 10 (diez) empleados de la filial argentina de IBM. La encuesta se distribuyó a empleados de distintas edades, géneros y jerarquías para garantizar la heterogeneidad de los resultados. Estas encuestas fueron diseñadas para "medir" la cultura organizacional de una empresa, categorizándola en cuatro arquetipos culturales: de mercado, adhocrática, de clan o jerárquica. Los encuestados debieron responder sobre seis tipos de factores distintos, siendo estos:

- Características dominantes
- Liderazgo organizacional
- Manejo de empleados
- Valores organizacionales
- Foco estratégico
- Criterios de éxito

Estos factores son las seis dimensiones claves de la cultura organizacional, según Quinn y Cameron, los académicos que diseñaron la encuesta. Las preguntas están hechas para reflejar aspectos claves de la forma de operar de una organización, como por ejemplo

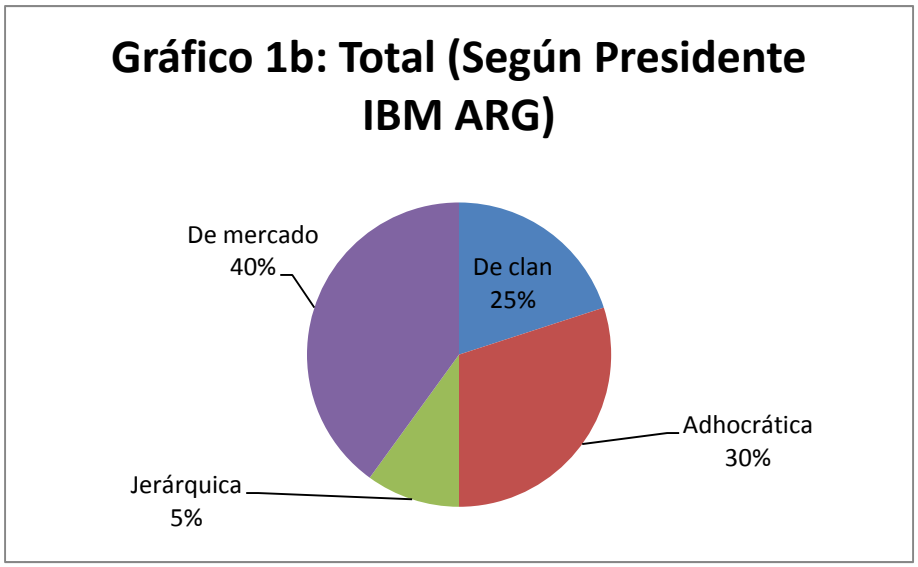
si el foco estratégico es interno o externo, si se busca mayor diferenciación o integración, o si se busca una empresa flexible o más estable. Estas formas de operar implican valores y creencias distintas, y son estas las que permiten catalogar a las empresas entre los cuatro tipos de arquetipos culturales. Al completar la encuesta, el empleado proporciona una imagen de cómo funciona su organización y los valores que la caracterizan.

Se le puede atribuir distintos usos a la encuesta. Puede ser utilizada como una forma de medir la cultura en una etapa previa a la implementación de un cambio cultural, de tal forma que se puedan comparar a futuro (distribuyendo nuevamente la encuesta) para percibir si el cambio fue exitoso. A su vez, la encuesta sirve para descubrir distintas culturas dentro de una organización, entre departamentos o unidades. Si se observan distintas culturas entre las áreas, esto puede implicar falta de integración por lo cual se deben tomar acciones al respecto.

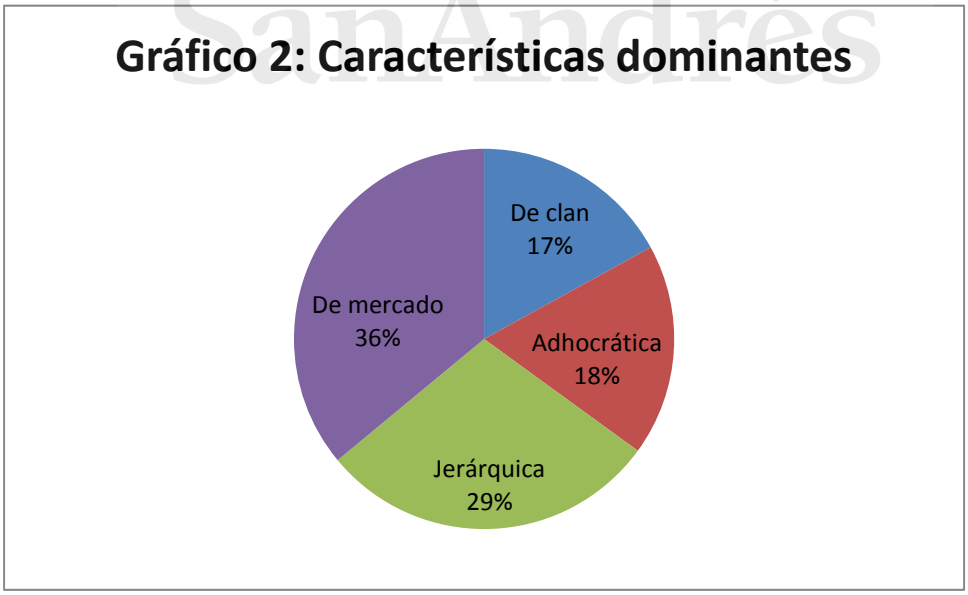
La encuesta consta de seis enunciados (por las seis dimensiones organizacionales). Cada enunciado tiene cuatro alternativas, y el encuestado dividió 100 (cien) puntos entre estas cuatro alternativas en función del grado en que cada alternativa es similar a IBM. Es importante agregar que no existen respuestas correctas o incorrectas, así como no hay una cultura buena o mala. Para más detalles, ver la encuesta completa provista en el anexo 8.

Los resultados fueron los siguientes, visulizados en gráficos de torta para su posterior análisis:

Universidad de San Andrés

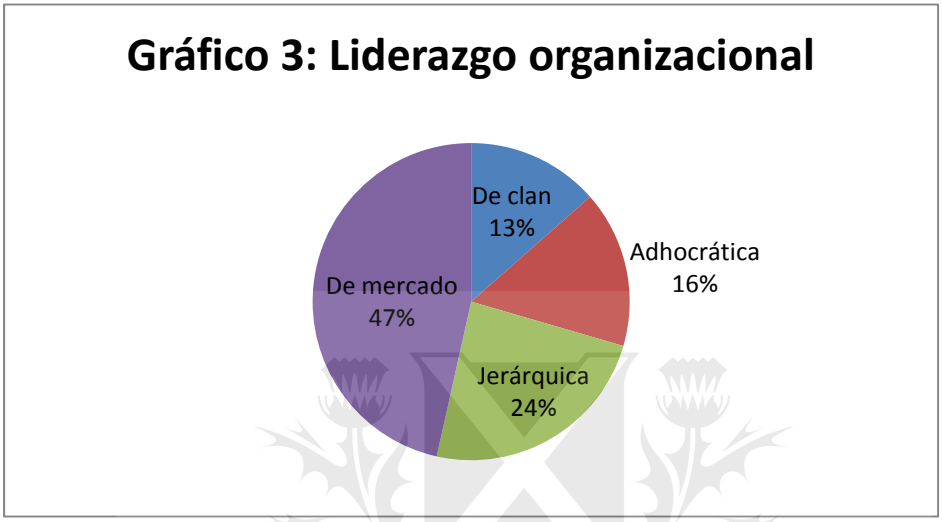


Teniendo en cuenta el conjunto total de los seis factores, el resultado en ambos casos describe a IBM como una empresa fuertemente focalizada en el mercado como cultura dominante. Esto implica una cultura orientada a resultados. Luego, podemos ver discrepancias entre cómo la mayoría de los encuestados percibe a IBM en relación a la perspectiva del Presidente de la filial argentina. Para el total de encuestados, aparecen con un poco margen de diferencia los arquetipos culturales jerárquico, adhocrático y de clan, en ese orden. Por otra parte, para el Presidente la cultura adhocrática aparece en segundo lugar, seguido por una cultura de clan y en menor relevancia por una cultura jerárquica.

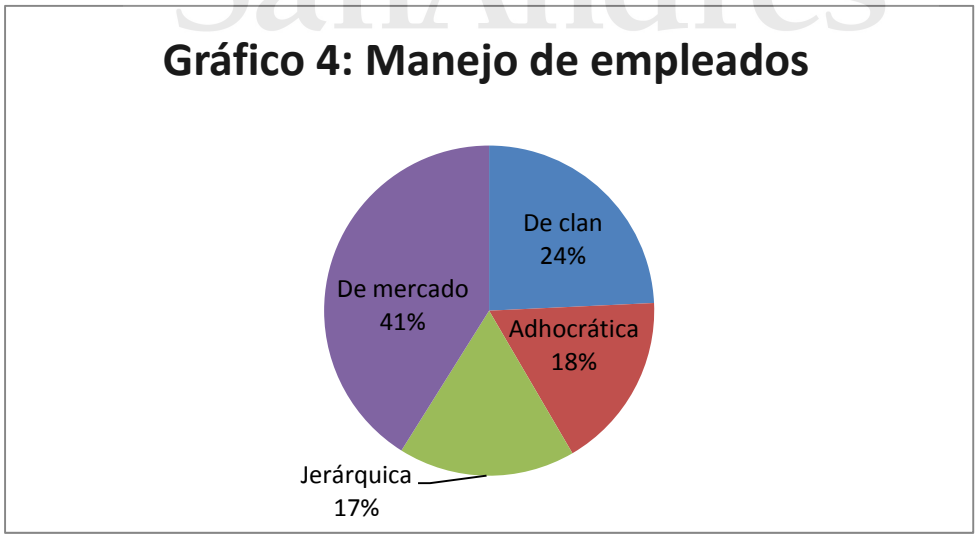


Universidad de San Andrés

El factor de características dominantes sigue la misma tendencia expuesta en el gráfico 1a, del total encuestado: la cultura de mercado domina esta dimensión, seguido en menor medida por una cultura jerárquica y en mucha menor consideración por la adhocrática y de clan.



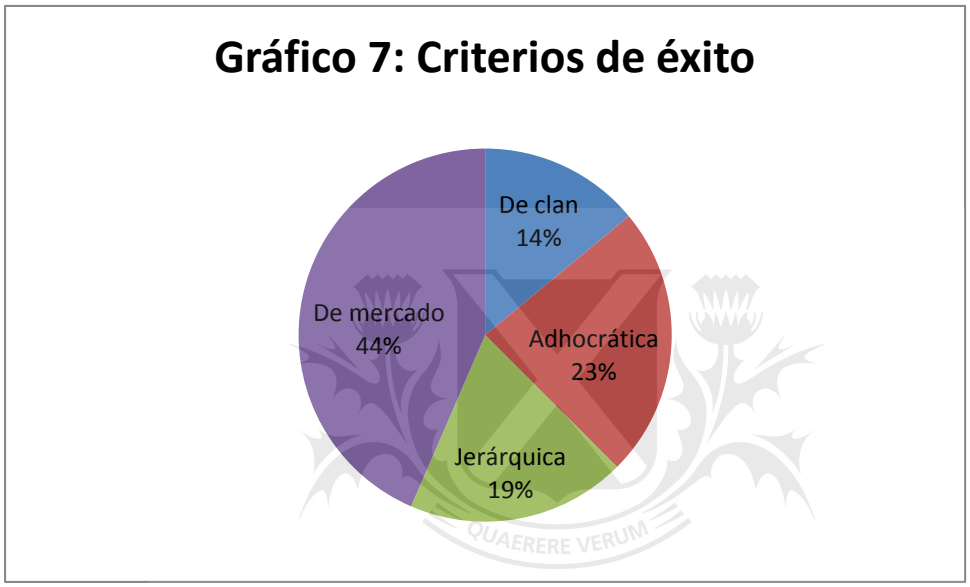
En el caso de liderazgo organizacional, se mantiene la cultura de mercado en primer lugar pero de forma más destacada que los casos anteriores, relevando a los otros tres arquetipos a porcentajes muy bajos. Se mantiene el orden, en el cual aparece una cultura jerárquica en segundo lugar seguido por la adhocrática y la de clan.



El gráfico sobre el manejo de empleados no sigue la misma tendencia de los gráficos anteriores. En este caso, se mantiene la cultura de mercado como dominante pero aparece la cultura de clan en segundo lugar, relegando a la adhocrática y jerárquica el tercer y cuarto lugar respectivamente.

El gráfico de valores organizacionales no sigue con la tendencia de los gráficos iniciales, ya que la cultura de clan aparece en primer lugar junto a la cultura de mercado. En tercer lugar aparece la cultura adhocrática desplazando a último lugar a la cultura jerárquica.

El gráfico sobre foco estratégico también muestra una separación con la tendencia impuesta por los primeros gráficos. El arquetipo de mercado mantiene su dominio, pero aparece la cultura adhocrática en segundo lugar, desplazando a la jerárquica a un tercer lugar y relegando a la cultura de clan como la menos dominante.



El último gráfico coincide con el anterior: la cultura de mercado como dominante, seguida por la adhocrática y en menor consideración para la jerárquica y de clan respectivamente.

4.2) Análisis

Para llevar a cabo el relevamiento de información, se combinaron los resultados de las encuestas cerradas con la entrevista en profundidad con el Gerente General de la filial argentina de IBM, Roberto Alexander. Se consideró que la filial argentina es un reflejo de la global, en palabras del Presidente de IBM Argentina:

"Hoy por hoy, la estrategia en Argentina es la misma, cómo la adaptas depende al contexto e idiosincrasia de cada país. Los valores culturales, sin embargo, se transmiten de manera global y todas las filiales internacionales operan bajo los mismos."

Los resultados de las encuestas resaltan a la cultura de mercado como claramente dominante. Este arquetipo cultural es reflejado no solo en el total, sino que aparece en primer lugar en todos los factores. Esto implica la existencia de una cultura homogénea predominante en la empresa, signo de rasgo cultural fuerte, importante ya que infiere que los empleados están al tanto de los valores de la empresa y esto facilita la encarnación de creencias y comportamientos fomentados. Las empresas de mercado suelen operar en ambientes competitivos y por lo tanto deben hacer un esfuerzo por cumplir las metas delineadas, para no ser superados por la competencia. Se valoran los objetivos medibles para explicar el éxito o el fracaso, siendo el liderazgo de mercado la meta constante. Como dice Roberto Alexander:

"Al fin y al cabo te debes a tus accionistas, por lo cual el factor resultados es el que más rige. Si te quedas atrás en esta industria te devoran. Hoy en día se piensa más en el corto plazo, es decir cómo se trabaja el día a día pero sin dejar de lado la estrategia futura."

En este caso, se ve de forma explícita cómo algunas medidas de Gerstner incidieron en la forma de pensar en IBM. Su decisión de pedir reportes trimestrales en vez de anuales fomentó que los empleados se enfoquen más en el corto plazo, en concordancia con las velocidades que se manejan en ese tipo de industria. Los fundamentos de promoción también sostienen una cultura fuertemente resultadista:

"Ventas se rige mucho por los resultados. Si sos un consistente "good performer", y esto se puede ver de forma cuantitativa, y complementado a eso demostrás que encarnas los valores de IBM, te convertís en candidato para la promoción."

El arquetipo de mercado también implica un enorme foco en el cliente, como podemos intuir a través de las palabras de Roberto Alexander:

Universidad de San Andrés

"Otro lema cultural de IBM es ser esenciales para el cliente. Debemos poner al cliente siempre primero, entenderlo, compartir la experiencia."

A su vez, es importante destacar que no se puede observar una segunda cultura claramente dominante, sino que el porcentaje de los otros tres arquetipos se distribuye de manera casi equitativa. Esto es interesante, ya que en la mayoría de los casos el orden de la predominancia de los arquetipos culturales se puede ver de forma clara. Para defender los resultados obtenidos, se podría formular la teoría de que las culturas heterogéneas favorecen a empresas que operar en contextos de alto dinamismo. Una mezcla de culturas le brinda cierta flexibilidad a una compañía, fomentando su capacidad de adaptación. Por lo tanto esto favorece a IBM que desarrolla sus actividades en la volátil industria tecnológica.

Asimismo, se puede observar que la mezcla cultural entre los arquetipos dominantes se debe a los distintos resultados que brindaron los factores si son observados de forma separada. Los factores de manejo de empleados y valores organizacionales, brindaron resultados bastante distintos a los porcentajes que se observan en el total. Estos casos difieren fuertemente con el resto de los factores ya que la cultura de clan, que en la mayoría de los casos tiene la menos relevancia porcentual, aparece en segundo lugar. Se pueden hacer distintos argumentos respecto a esto. Está claro que los orígenes culturales de una organización se arraigan de tal forma que difícilmente desaparezcan totalmente, a pesar de que pueden ser disminuidos. En base al análisis descriptivo que se hizo sobre IBM, pudimos obtener que la cultura dominante en su pasado siempre fue la de clan, con una fuerte lealtad a sus empleados, brindándoles enormes beneficios para aumentar su compromiso. Trabajar en IBM era parte de la vida personal de los trabajadores. En cierta medida esto se pierde a través de los años, mayormente con las medidas de Gerstner que priorizaban la competitividad, quitándoles gran parte de los beneficios a los empleados. Sin embargo, esta cultura de clan quedó arraigada de tal forma que sigue latente hoy en día, como se puede observar a partir de las palabras de Roberto Alexander:

"Un aspecto cultural relevante es cómo los empleados de IBM nos autollamamos "IBMers", o "IBMeistas". Esto no es menor, ya que por ejemplo el empleado de HP no se llama "HPers". El "IBMeista" es un tema cultural muy fuerte, y esto es algo histórico que

comienza con Watson y nunca se perdió. Si caminas los pasillos por acá te cruzas con mucha gente que tiene más de 30 años en la compañía, eso no es normal en la actualidad."

Otro aspecto relevante en este caso es lo que plantea Roberto Alexander en relación al proceso de reclutamiento y formación de empleados:

"*La formación se va haciendo desde adentro. Esto es más importante que el reclutamiento en sí, por la importancia de formar IBMers. También se enfatiza la importancia de trabajar en equipo, de forma integrada."*

Sin embargo, el resto de los resultados resaltan cómo la cultura de clan dejó de ser la cultura dominante de la empresa, incluso relegada a último lugar en varios de los factores. El hecho de un arquetipo cultural que estuvo presente desde la fundación de la empresa, promulgado por su fundador que incluso después paso a ser símbolo de IBM, haya sido relegado de tal forma, parece sugerir que una cultura es maleable y puede ser moldeada a través de elementos y acciones concretas. Roberto Alexander habla sobre este cambio cultural:

"IBM históricamente tuvo una cultura muy cobijadora, existía el famoso "full employment", no podías echar a nadie. Con Gersnter, se decide que para ser competitivos había que adaptarse. Hoy también en cierta manera también se protege, pero se acciona de manera más pragmática en este sentido. Hoy me focalizo y cuido el talento, me enfoco en los overperformers. Los empleados que me interesan los formo, los capacito, los desarrollo. Dejó de ser una cultura protectora. La realidad de mercado, la competencia, cambió esto."

El hecho de que la empresa se enfoque en los "overperformers" en vez de cuidar a todo su cuerpo laboral como era en otra época resalta cómo la cultura de mercado, más orientada a resultados, desplazó a la cultura de clan.

En este punto, más allá del análisis interno de las maniobras concretas implementadas para el cambio, se puede hacer un análisis coyuntural sobre cómo cambio el trabajador, es decir cómo es el empleado medio hoy en día en comparación a lo que era en el pasado. Roberto Alexander menciona esto en un punto de la entrevista:

Universidad de San Andrés

"En otra época el empleado de IBM se ponía la camiseta. Hoy, particularmente entre las nuevas generaciones, ese concepto ya no existe. Los "millenials", es decir los empleados menores de treinta años, no se van a casar con la empresa, sino que buscan trabajar en una empresa que les brinde la posibilidad de crecer, de formarse, y mientras les des esas cosas van a estar contentos, pero no van a tener pegado el logo de IBM."

La riqueza de este comentario recae en que si se contempla este hecho, es decir que el concepto de empleado varió a través de los años, se confirma cómo la cultura organizacional se mueve de forma dinámica continuamente afectada por el entorno que la rodea. De tal forma, solo existen culturas óptimas para momentos dados, pero siempre van a estar atadas a futuros cambios de contexto. El concepto de empleado cambió, y esto no estuvo relacionado a las maniobras de Gerstner o a los cambios de la industria, sino a aspectos sociológicos que son en cierta forma impredecibles en el largo plazo. De este modo, esto implica que una organización debe estar permanentemente alerta a cambios que en algunos casos son difíciles de percibir. Poder hacer un reconocimiento de las tendencias futuras pasó a ser un elemento central en las empresas en la actualidad, ya que no solamente incide en su negocio o estrategia, sino que también sirve para manejar y estar en control del factor cultural.

Universidad de San Andrés

Por otra parte, vale la pena mencionar que el arquetipo de adhocracia adquiere más relevancia en los factores de foco estratégico y criterios de éxito, así como también en la visión del Presidente de IBM Argentina. Está claro que para poder competir en la industria del IT la innovación debe ser una cualidad innata a la empresa, ya que la industria tecnológica obliga al cambio constante. Como dice Roberto Alexander:

"Constantemente debemos reinventarnos, dar lugar y espacio a ideas creativas y nuevas. Existe el lema "treasure wild ducks", es decir, darle atención al cliente cuando viene con ideas locas, porque estas son justamente las que sirven para superarnos. El liderazgo cambió, se necesita ser más ágil, más dinámico, gente más preparada para el cambio. En esta industria si no innovas, morís."

No es casualidad que el factor de innovación adquiera relevancia en el foco estratégico y los criterios de éxito, ya que estos elementos constituyen la base estratégica de

IBM, más focalizados al largo plazo, por lo cual es indispensable que la cultura tenga cierto condimento emprendedor y de innovación para hacerle frente a las fuerzas dinámicas de la industria. Una cultura adhocrática genera organizaciones flexibles, más adaptables a las contingencias del entorno, por lo cual está claro porqué en la visión del Presidente este arquetipo es sumamente importante. Como él mismo argumenta:

"Estamos en una industria que cambia constantemente, cambian los competidores, por ejemplo nunca me hubiese imaginado que mi competencia iba a ser Google o Amazon. Cuando enfrentas esto, tienes que adaptarte rápido o fracasas. Hay que mover el barco a la dirección que va la marea hoy."

Además, vale la pena destacar que el arquetipo jerárquico, en mayor y menor medida, se mantiene presente en cultura organizacional de IBM a pesar de que el Presidente le brinde tan poca importancia. Aparece particularmente relevante en los factores de características dominantes y liderazgo organizacional, y eso tiene sentido por dos razones: en primer lugar, la magnitud de IBM en relación a estructura, empleados y demás, obliga a que se mantenga cierta formalización de los procedimientos para mantener el orden. En segundo lugar, históricamente IBM gestó una cultura fuertemente jerarquizada, con normas burocráticas bajo las cuales la mayoría de los gerentes siempre tenían que remitir a las oficinas centrales para tomar decisiones críticas. Únicamente la rama ejecutiva tenía el poder de decisión, distribuyéndolo de forma centralizada. Como se vio con el arquetipo de clan, las culturas se arraigan de tal forma que es imposible erradicarlas por completo, sino que uno debe conformarse con la disminución de los valores y creencias que se buscan cambiar. Roberto Alexander comenta sobre esto:

"IBM tiene una estructura matricial, en cierta forma jerárquica. Tiene una matriz, y en general tienes dos jefes, geográfico y por unidad. Después están la matriz ventas, y la matriz legales y finanzas, y estos te hacen una especie de "check and balance" del negocio."

Los procesos a la hora de promover personal también infieren características marcadamente jerárquicas, ya que cuenta el Presidente de IBM Argentina que los

ejecutivos tienen poder de veto individual para frenar una promoción, por lo cual el consenso debe ser completo.

Por otra parte, se puede sugerir que el elemento principal que disminuyó el arquetipo jerárquico fue el avance tecnológico, más allá de las políticas implementadas por Gerstner. Estos permitieron una mayor comunicación entre las distintas áreas y niveles, acelerando los procesos, adaptándolos al dinamismo de la industria. Roberto Alexander reflexiona sobre esto:

"IBM hoy es mucho menos jerárquica que antes. Antes la empresa se movía más lento, había más escalas o barreras para llegar a un puerto, hoy en día eso cambió. Llegas muy rápido a hablar con distintos escalones jerárquicos. Por ejemplo, usamos una especie de "WhatsApp" interno, si quiero puedo hablar ahora mismo con Virginia Rometty (CEO de IBM a nivel global) o con cualquier gerente global de la empresa. Hoy las herramientas te permiten romper con barreras estructurales que antes existían."

De tal forma, se puede resaltar la importancia de utilizar las nuevas herramientas provistas por el contexto, en este caso las que brindan los avances tecnológicos, para potenciar el cambio buscado. Así, uno debe complementar las maniobras concretas para la transformación cultural con todos los elementos que provee el entorno para poder asegurar las probabilidades de éxito. Nuevamente se confirma cómo la cultura está íntimamente ligada al contexto, pero en este caso no desde la perspectiva de su concepción, sino su transformación.

Finalmente, es relevante comparar los resultados obtenidos a partir del total encuestado con la perspectiva individual del Presidente de la filial argentina. En primer lugar, vale la pena recalcar que Roberto Alexander encarna por sí mismo los valores históricos de IBM. Comenzó allí como pasante hace más de 25 años para llegar a la posición de Presidente el año pasado. Tuvo la oportunidad de trabajar con distintas filiales y unidades alrededor del mundo, por lo cual su perspectiva es amplia, y a su vez vivió el proceso de transformación cultural. Se destaca el hecho de que tanto desde su mirada como la del total de encuestados, aparece la cultura de mercado como claramente dominante. Esto implica un entendimiento tácito entre el liderazgo y los empleados sobre los valores que se

tratan de promover, por lo cual sugiere que los empleados están alineados a la cultura corporativa. Esto genera un mayor compromiso y motivación, ya que el alineamiento cultural implica que están identificados con los valores promulgados.

Por otra parte, según la perspectiva del liderazgo el arquetipo jerárquico tiene una relevancia mínima en la empresa, dándole un mayor porcentaje a los arquetipos de adhocracia y de clan. En contraste a esto, el total de encuestados le brindó más importancia a una cultura jerárquica, situándola al mismo nivel que la adhocrática y de clan. Se pueden postular distintas teorías frente a esto. En primer lugar, el total de encuestados involucraba encuestados de bajo nivel jerárquico, por lo cual es probable que sus tareas sean más operativas y estén sujetas a normas burocráticas. Por otra parte, Roberto Alexander vivió una etapa en donde la jerarquía primaba en IBM, mientras que ahora los niveles burocráticos y de formalización retrocedieron en gran parte gracias a los avances tecnológicos, como se observó anteriormente.

4.3) Conclusiones parciales

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Luego del estudio descriptivo que permitió dilucidar los orígenes culturales de IBM, y al haber analizado de forma cualitativa la cultura actual de la empresa, se pueden comparar ambas para explicitar los cambios.

En los que se relaciona a los arquetipos culturales, se observó cómo la compañía relegó los valores de lealtad y compromiso hacia el empleado, indicadores de una cultura de clan, para cambiar a un modelo más resultadista que implica una cultura de mercado. La empresa prioriza la carrera de los empleados que cumplan con las metas y objetivos, incluso más allá de los valores que puedan encarnar. Se puede remarcar el hecho de que la velocidad que maneja la industria tecnológica actualmente obliga a las empresas a mejorar su productividad para hacerle frente a la enorme competitividad. El factor humano, de lealtad y compromiso, sigue presente en IBM en comparación a otras empresas ya qué está arraigado a su origen cultural, pero existe de forma más relegada. El arquetipo cultural de

clan en cierta manera actuaba de forma negativa en los empleados de IBM al hacerlos arrogantes, ya que sentían que pertenecían a una secta privilegiada. Esto causaba que se sientan incluso más importantes que el cliente en sí, dejando de lado sus necesidades y pedidos para favorecer su propia forma de hacer las cosas. Hoy en día IBM opera desde la perspectiva de sus clientes, los valora de tal forma que analiza cualquier pedido que pueda recibir a pesar de que suene imposible. Al estar en el área de servicios, IBM no se conforma con la mera venta sino que se asegura de que la implementación sea exitosa, para asegurarse que el cliente vuelva a requerir de sus servicios en el futuro.

Por otra parte, el arquetipo jerárquico fuertemente presente en los comienzos de IBM ha sido relegado en favor de una cultura más innovadora. Las culturas jerárquicas tienen sentido en contextos de estabilidad, por lo cual la industria dinámica del TI forzó a IBM a adaptarse. Los avances tecnológicos empoderaron al empleado medio con herramientas que le brindaron más poder de decisión, favoreciendo una cultura más igualitaria que jerárquica. A pesar de esto, por lo arraigado que estuvo en los comienzos de la compañía, y por la envergadura de la empresa, sigue existiendo cierta estructura y formalización en IBM, pero en menor medida que antes. Mientras que en el pasado los empleados debían esperar decisiones de arriba para accionar, causando que muchos procesos sean estáticos y en muchos casos parálisis operativo, hoy en día se incentiva que los empleados tomen riesgos, siempre y cuando detrás de estos hayas metas medibles que definan su éxito. La infraestructura diseñada respalda a cada empleado de tal forma que se sienta seguros en tomar riesgos y promover sugerencias constructivas. Esto destaca sus niveles de compromiso hacia la organización en el sentido que se sienten parte de ella.

Por otra parte, el individualismo exacerbado que caracterizaba a los empleados de IBM ha sido relegado por una cultura que fomenta el trabajo en equipo y la integración. Mientras que en el pasado de IBM había una enorme rivalidad entre las distintas unidades, incluso llegando a esconderse información entre sí, hoy en día existe una cooperación intradivisional que permite a la empresa operar de forma rápida, y así poder ser el primero en ofrecerle soluciones a los clientes. Los recursos de IBM se potencian si son utilizados de manera conjunta, tal como lo entendió Gerstner cuando llegó a la empresa.

Universidad de San Andrés

Se pudo observar que la transformación cultural se da tanto por las maniobras explícitas llevadas a cargo por Gerstner, como la reestructuración organizativa de la empresa, como por cambios contextuales como los avances tecnológicos que posibilitaron una mayor integración y comunicación entre unidades. A su vez, cabe destacar que el cambio cultural fue profundo pero parcial, ya que las culturas presentes en los orígenes de la compañía siguen existiendo aunque con mucha menor relevancia.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5) CONCLUSIÓN

Durante el curso de esta investigación se evaluó a través de un estudio diacrónico los origines culturales de IBM, teniendo en cuenta un conjunto de elementos como su estrategia y competencias centrales en sus inicios y la forma en la que estos interactuaron con el contexto cambiante de la industria del TI. Esto nos permitió obtener las características culturales de IBM en la etapa previa al arribo de Gerstner. El estudio diacrónico también incluyó los cambios estratégicos de la compañía en la década del 90' así como la transformación cultural que implementó Gerstner a través de una serie de maniobras concretas. Para distinguir si el cambio fue exitoso, se llevó a cabo un estudio sincrónico que brindó los resultados necesarios para juzgar la cultura de IBM en la actualidad, de tal forma de poder compararla con su pasada.

El valor de esta investigación recae en que brindó resultados explícitos como así también sirvió para generar un marco conceptual que puede ser aplicado en cualquier caso de transformación cultural. Como vimos a través de la transformación de IBM, el rediseño puede ser implementado a través de etapas. La primera de estas implica hacer un diagnóstico de la compañía, es decir evaluar tanto los aspectos cualitativos culturales como los más concretos que conciernen los recursos de una empresa, y cómo estos afectan la estrategia. El diagnóstico debe incluir un análisis coyuntural, es decir cómo cambió el entorno bajo el cual opera la compañía y hacia dónde va este. Hace falta percibir las tendencias de la industria, del mercado y la competencia, y esto aplica para empresas de cualquier rubro. Los directivos deben considerar a sus organizaciones como sistemas sociales dinámicos, para reconocer las posibilidades de cambio cultural que es indispensable para la adaptación. Es importante agregar que la adaptación es igual de constante que los cambios del entorno, por lo cual no se puede afirmar que existe una cultura óptima; sí una cultura óptima para un momento dado.

En base a los recursos y competencias actuales, y siempre teniendo en cuenta el contexto, la empresa debe decidir qué cultura corporativa es la más adecuada para potenciar sus fortalezas. El cambio cultural es complejo e implica un esfuerzo coordinado que tiene

Universidad de San Andrés

que partir obligatoriamente desde arriba hacia abajo. Luego de haber analizado y explicitado el cambio exitoso que existió en IBM a nivel global, se puede afirmar que cualquier empresa está en condiciones de transformarse culturalmente. Esto es así porque si una empresa con la envergadura e historia de IBM logró rediseñar sus valores y creencias, cualquier empresa debería ser capaz de hacerlo. Incluso se puede argumentar que el caso de IBM adquiere más relevancia porque logró cambiar un conjunto de valores y creencias que desarrolló desde sus bases fundacionales, siendo el factor cultural un elemento históricamente predominante que se arraigó profundamente en sus raíces.

En este punto, se puede explayar sobre las maniobras que se implementaron en IBM para lograr la transformación cultural buscada. Una correcta identificación de estas permite generar un benchmark, de tal forma que empresas puedan imitar las maniobras que usó Gerstner para llevar a cabo la transformación. En primer lugar, se observa cómo la estructura organizativa tiene una enorme incidencia en el aspecto cultural de una empresa. Una estructura marcadamente vertical puede fomentar la creación de culturas de arquetipo jerárquico, mientras que una estructura horizontal manda una señal de empoderamiento del empleado. En general, los niveles de compromiso aumentan cuando el empleado se siente responsable dentro de la organización, es decir cuando siente que sus decisiones tienen cierta incidencia en las operaciones de la compañía. Esto tiene que ver con un cambio sociológico; en el pasado el empleado estaba satisfecho con cumplir para recibir una retribución económica en forma de sueldo, mientras que en la actualidad el trabajador busca desarrollarse y capacitarse. El empleado medio tiene más ambición, busca operar en un contexto que lo desafíe. Incluso, se podría afirmar que el arquetipo jerárquico dejará de ser dominante en la gran mayoría de las empresas en el futuro, con la excepción de las compañías que operen en contextos estables y que su productividad está atada meramente a cargos operativos. El modelo jerárquico que empezó Ford en los comienzos del siglo ha pasado a ser mayormente obsoleto; fuertemente focalizado en la eficiencia, dejó de serlo hoy en día porque el modelo no genera el compromiso del empleado y limita fuertemente su motivación.

Siguiendo con las maniobras que se pueden llevar a cabo para el cambio cultural, se puede mencionar la importancia de los ritos y artefactos simbólicos como elementos para

mandar señales a los trabajadores. En este caso, más allá de cuál es la cultura específica que se busca, cambiar un rito o artefacto basta para señalar un mensaje de renovación. Es un elemento indispensable para ir concientizando al trabajador que está en tiempos de cambio, y de esta forma evitar sorprenderlos con la ejecución de reformas estructurales o de procesos que fomenten la cultura buscada. El empleado debe estar consciente del hecho de que la empresa busca un rediseño cultural, de tal forma puede ser más acelerado. A su vez, es importante agregar que el cambio de ritos o artefactos también sirve para observar los límites que puede tener la transformación cultural. Si la empresa cambia un rito y los empleados responden de manera unánime negativamente, puede retroceder sus acciones y buscar un ángulo distinto para implementar el cambio.

Así como los artefactos y ritos sugieren el cambio, redactar explícitamente los nuevos valores y creencias buscadas sirve para que el empleado entienda cuál es el cambio, es decir cuál es la cultura buscada. Es indispensable agregar que los fundamentos que avalen el cambio deben ser claros y comprendidos por los trabajadores; se sabe que el ser humano es naturalmente resistente al cambio por lo cual deben haber razones claras para aplicar cambios en el ambiente laboral. El cambio también debe ser consistente para evitar confusiones; por ejemplo, si modifico la estructura para favorecer un estilo menos jerárquico, no debo sumarle más barreras o etapas al proceso de reclutamiento. Por estas razones las transformaciones requieren esfuerzos coordinados ya que todos los elementos de una organización son percibidos y evaluados de manera tanto consciente como inconsciente por el empleado.

Finalmente, no se puede dejar de mencionar la importancia del liderazgo para aplicar cambios culturales. Los líderes deben ser el principal motor de cambio, encarnando en persona los valores y creencias postulados. La figura del líder legitima el cambio en la mente del empleado. La tarea del líder durante la transformación cultural no es fácil, por lo cual no cualquiera puede ejercer ese cargo. Debe ser una persona energética, tener excelentes habilidades de comunicación para transmitir los valores buscados y a la vez debe ser capaz de tomar decisiones difíciles, ya que las transformaciones culturales implican en cierta forma romper con el pasado construido. A su vez, el liderazgo debe premiar a los empleados que muestren adaptación rápida, ya que de esta forma el trabajador asociará el

Universidad de San Andrés

cambio con un aumento de beneficios, y de tal forma su resistencia al cambio es diezmada. Justamente en la materia de recompensas, se puede agregar cómo estas pueden afectar la cultura de una empresa. Por ejemplo, premiar a los empleados en base a su rendimiento, que se juzga a través del cumplimiento de metas claras, fomenta una cultura de arquetipo de mercado que se orienta en los resultados.

De este modo, viendo la clara transformación cultural que vivió IBM y los elementos que utilizó para apalancar esta, se puede considerar que la cultura corporativa pasa a ser algo más que el mero conjunto de creencias, valores o tradiciones, sino que puede ser percibida como un conjunto de mecanismos de control para imponer el comportamiento adecuado en base a factores externos como el entorno e internos como los recursos y capacidades de una organización. La importancia de poder considerar a la cultura como un mecanismo de control está clara en vista a cómo la transformación cultural implementada en IBM salvó a la compañía en términos financieros, que es el factor que finalmente rige para decidir la supervivencia de una organización. A partir de la contratación de Gerstner y sus maniobras implementadas, pasaron de perder casi 5 billones de dólares en el 1992 a ingresos de poco más de 8 billones de dólares en el 2000. Esto prueba de forma cuantitativa, más allá de los cambios cualitativos, el éxito de la transformación cultural llevada a cabo y vuelve a resaltar su relevancia en el mundo corporativo.

A su vez, se puede hacer algunas reflexiones en lo que concierne a la relación entre cultura y estrategia, a partir del caso de IBM. Lo primero que hace Gerstner es analizar las competencias de la empresa para, en base a estas, decidir cuál era la estrategia adecuada para seguir. De tal forma, en lo que concierne la transformación cultural (es relevante marcar la diferencia de esto con la creación de una cultura cuando nace una empresa) se puede resaltar que la cultura depende de la estrategia, que es inherente al contexto. A su vez el rediseño estratégico está íntimamente ligado a la flexibilidad de una empresa, que suele estar atada a sus rasgos culturales. Así, se forma un ciclo en el cual la posibilidad de cambio está atada a la cultura de la empresa, que fue moldeada por la estrategia de la empresa, por lo cual se puede decir que la estrategia, en forma gradual y al largo plazo, retroalimenta sus propias posibilidades de adaptación frente a las contingencias que se

Universidad de SanAndrés

puedan plantear. El caso específico de IBM demuestra cómo una cultura jerárquica puede ser útil si se trata de una empresa mayormente manufacturera, como lo era en sus inicios con la producción de hardware. Sin embargo, al tornar su foco estratégico hacia servicios se necesita una cultura más flexible, más innovadora, para poder adaptarse a las necesidades complejas y cambiantes del cliente.

Mirada prospectiva

Finalmente, es indispensable incluir una visión prospectiva sobre la temática analizada para poder formular futuras líneas de investigación que profundicen el estudio. Es indudable que actualmente las empresas se desenvuelven bajo un contexto mucho más inestable que en el pasado. La tecnología ha pasado a ser el actor principal del entorno, aumentando la velocidad y la complejidad de los cambios. Historiadores indican que la transición a una economía en red es el cambio funcional y global más grande desde la revolución industrial (Neuhauser, Bender y Stromberg, 2000). El trabajador actual es el puente entre la vieja y la nueva generación de la era digital, que tiene un enorme impacto en las formas operativas de una empresa.

Por lo tanto, es necesario investigar de qué forma se puede capitalizar esta tendencia desde el factor cultural. Esto no significa hacer un estudio desde el punto de vista de ventas o marketing, sino abarcar los cambios estructurales y culturales que se deben llevar a cabo para adaptarse al nuevo entorno. Por lo tanto, se podría establecer la siguiente pregunta como guía: ¿Cómo se debe diseñar una cultura corporativa que apalanque una estrategia adecuada a la nueva era “en red”? Se deben de tener en cuenta todos los factores que implican trabajar con esta nueva generación, así como las formas de adaptar a la generación anterior al nuevo entorno tecnológico.

En la actualidad, una empresa ya no contrata meramente “trabajadores”, sino seres humanos que buscan sentirse identificados con los valores postulados por una empresa. El trabajo se ha convertido en una expresión de valores personales. Esto profundiza el hecho de que deben existir valores organizacionales claros en el plano corporativo. Asimismo, hay que aceptar el hecho de que los valores y creencias ya no se generan de forma unilateral, sino que para desarrollar una cultura compartida, los empleados deben aportar y ayudar

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

para crearla. Si el empleado se transforma en un vector de los valores culturales de la compañía, estará capacitado para operar de la forma más rápida posible, ya que sabrá que sus decisiones están alineadas a la forma de pensar de la empresa.

Finalmente, se pueden hacer algunas sugerencias relacionadas al componente humano en las organizaciones. El dinamismo bajo el cual operan las empresas hoy en día hace que sea casi imposible leer las tendencias a futuro, por el cual no se puede saber cuáles son las nuevas capacidades que requerirán los empleados al largo plazo. Por lo tanto, las organizaciones necesitan empleados con la capacidad de adaptarse, es decir que sean flexibles y colaborativos. Se puede accionar para generar ambientes laborales en los cuales las capacidades adaptativas del trabajador florezcan. En primer lugar, se pueden armar equipos de trabajo no convencionales, mezclar distintas capacidades y especialidades de tal forma que el empleado aprenda nuevas perspectivas. A su vez, se puede exponer al empleado a situaciones “incómodas”, es decir situaciones que lo saquen de contexto para que gradualmente aprenda a operar de distintas maneras, convirtiéndose en un baluarte más flexible. En último lugar, y más relacionado a cómo generar un aumento de compromiso, es indispensable brindarle herramientas al empleado que le posibilite hacer sugerencias y ser parte de la construcción de soluciones. Con un adecuado “feedback” a partir de estas sugerencias el empleado podrá ver el impacto de su colaboración, y de tal forma sentirse parte del cambio y la organización.

Universidad de SanAndrés

6)BIBLIOGRAFÍA

Libros

Allaire, Y y Firsirotu, M: Cultura Organizacional. Legis Fondo Editorial. Montreal, 1988.

Beer, M y Nitin, N: Breaking the Code of Change. Harvard Business School Press. Boston, 2000.

Chandler, A: Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. M.I.T Press. Cambridge, 1962.

Conger, J: El Lider carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos. McGraw-Hill. Bogotá, 1991.

Dans, E: Todo va a cambiar. Ediciones Deusto S.A. Barcelona, 2010.

Deal, T y Kennedy, A: The New Corporate Culture. Perseus Books. Reading, 1999.

Egelhoff, W.G: Organizing the Multinational Enterprise. Ballinger Publishing Co., Cambridge, MA, 1988

Gersnter, L: Who Says Elefants Can't Dance. HarperBusiness. New York, 2002

Handy, C: Gods of Management. The changing work of organizations. Oxford University Press. New York, 1995

Heskett, J: The Culture Cycle. FT Press. New Jersey, 2012

Jick, T: Managing change: cases and concepts. Irwin. Homewood, 1993.

Kotter, J: El líder del Cambio. McGraw Hill. México, 1997.

Laudon, K y Laudon, J: Management Information Systems. Prentice Hall. New Jersey, 2000.

Neuhauser, P, Bender, R y Stromberg, K: Culture.com. John Wiley & Sons Canada, Ltd. Canada, 2000.

Universidad de San Andrés

Marín, H: Transformación Cultural, Diseño Organizacional y Gestión de Talento Humano. Editado por autor. Medellín, 2005.

Peters, T y Waterman, R: In Search of Excellence. Harper and Row. New York, 1982.

Senge, P: The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency. New York, 1990.

Schein, E: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1992.

Trice, H y Beyer, J: The Cultures of Work Organizations. Prentice Hall. New Jersey, 1993.

Vollman, T: The Transformation Imperative. Harvard Business School Press. Boston, 1996

Revistas, investigaciones y estudios de caso

Applegate, L, Roberts, A y Collins, E: IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth. Harvard Business School. Boston, 2009.

Carr, N: IT Doesn't Matter. Harvard Business Review. Boston, 2003.

Chercasky, J: El camino hacia modelos de negocio disruptivos. Trabajo de licenciatura para administración de empresas. Victoria, 2013.

Hirschorn, L: Changing structure is not enough. Informe escrito para el libro "Breaking the Code of Change". Harvard Business School Press. Boston, 2000.

Hofstede, G: The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. Journal of International Business Studies, 1986.

Martin-Castilla, J: IBM y el proceso de transformación a una empresa de servicios. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, 2007.

Yoffi, D y Pearson, A: The Transformation of IBM. Harvard Business School. Boston, 1991.

Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y: Quantitative and qualitative studies of organizational culture. Research in Organizational Change and Development. Boston, 1991.

Universidad de San Andrés

"Gerstner: Changing Culture at IBM - Lou Gerstner Discusses Changing the Culture at IBM". http://hbswk.hbs.edu/archive/3209.html Fecha de acceso: 20/11/2012

"Gerstner's Turnaround Tales at IBM" http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=695 Fecha de Acceso: 21/11/2011

"The customer drives everything," Lou Gerstner. Revista Maclean's. 16/12/2002.

Internet

http://www.ocai-online.com/. Fecha de acceso: 1/4/2015

http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=695 Fecha de acceso: 20/11/2012

http://hbswk.hbs.edu/archive/3209.html Fecha de acceso: 20/11/2012

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

7) ANEXOS

1.

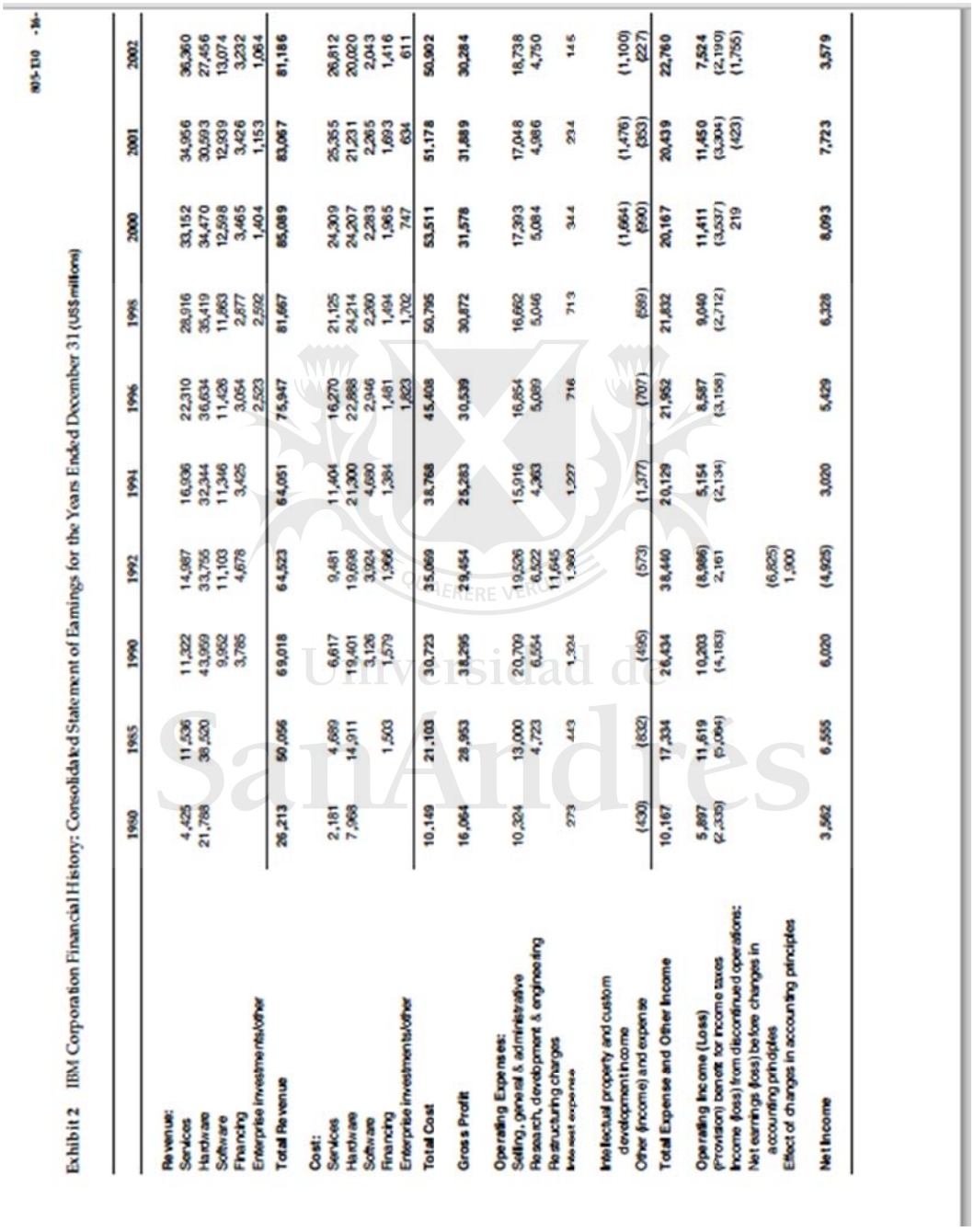


Exhibit 2 IBM Corporation Financial History: Consolidated Statement of Earnings for the Years Ended December 31 (US$ millions)

	1960	1965	1980	1982	1984	1986	1988	1990	2000	2001	2002
Revenue:											
Services	4,425	11,536	11,222	14,987	16,936	22,310	28,916	33,152	34,956	36,360	
Hardware	21,788	38,520	43,959	33,795	32,344	36,634	35,419	34,470	30,593	27,456	
Software			9,952	11,103	11,346	11,426	11,863	12,598	12,939	13,074	
Financing			3,765	4,678	3,425	3,054	2,877	3,465	3,426	3,232	
Enterprise investments/other						2,523	2,592	1,404	1,153	1,064	
Total Revenue	26,213	50,056	69,018	64,523	64,051	75,947	81,667	85,089	83,067	81,186	
Cost:											
Services	2,181	4,689	6,617	9,481	11,404	16,270	21,125	24,309	25,355	26,812	
Hardware	7,968	14,911	19,401	19,698	21,300	22,888	24,214	24,207	21,231	20,020	
Software			3,126	3,924	4,680	2,946	2,260	2,283	2,265	2,043	
Financing		1,503	1,579	1,966	1,384	1,481	1,494	1,965	1,693	1,416	
Enterprise investments/other						1,823	1,702	747	634	611	
Total Cost	10,149	21,103	30,723	35,069	38,768	45,408	50,795	53,511	51,178	50,902	
Gross Profit	16,064	28,953	38,295	29,454	25,283	30,539	30,872	31,578	31,889	30,284	
Operating Expenses:											
Selling, general & administrative	10,324	13,000	20,709	19,526	15,916	16,654	16,662	17,393	17,048	18,738	
Research, development & engineering		4,723	6,554	6,522	4,363	5,089	5,046	5,084	4,986	4,750	
Restructuring charges				11,645							
Interest expense	273	443	1,324	1,366	1,227	716	713	344	234	145	
Intellectual property and custom development income									(1,664)	(1,476)	(1,100)
Other (income) and expense	(430)	(832)	(495)	(573)	(1,377)	(707)	(689)	(990)	(553)	(227)	
Total Expense and Other Income	10,167	17,334	28,434	38,440	20,129	21,952	21,832	20,167	20,439	22,760	
Operating Income (Loss)	5,897	11,619	10,203	(8,986)	5,154	8,587	9,040	11,411	11,450	7,524	
(provision) benefit for income taxes	(2,335)	(5,064)	(4,183)	2,161	(2,134)	(3,158)	(2,712)	(3,537)	(3,304)	(2,199)	
Income (loss) from discontinued operations:								219	(423)	(1,755)	
Net earnings (loss) before changes in accounting principles				(6,825)							
Effect of changes in accounting principles				1,900							
Net Income	3,562	6,555	6,020	(4,925)	3,020	5,429	6,328	8,093	7,723	3,579	

Fuente: IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth. Harvard Business School. Boston, 2009

2.

Exhibit 4 IBM Basic Beliefs developed by Thomas J. Watson Jr. (1969 to 1993)

Respect for the Individual: Our basic belief is respect for the individual, for his (or her) rights and dignity.

Service to the Customer: We are dedicated to giving our customers the best possible service. Our products and services bring profits only to the degree that they serve the customer and satisfy his (or her) needs.

Excellence Must Be a Way of Life: We want IBM to be known for its excellence. Therefore, we believe that every task, in every part of the business, should be performed in a superior manner and to the best of our ability. Nothing should be left to chance in our pursuit of excellence.

Managers Must Lead Effectively: Our success depends on intelligent and aggressive management which is sensitive to the need for making an enthusiastic partner of every individual in the organization.

Obligations to Stockholders: IBM has obligations to its stockholders whose capital has created our jobs.

Fair Deal for the Supplier: We want to deal fairly and impartially with suppliers of goods and services.

IBM Should Be a Good Corporate Citizen: We accept our responsibilities as a corporate citizen in community, national, and world affairs; we serve our interests best when we serve the public interest. We believe that the immediate and long-term public interest is best served by a system of competing enterprises. Therefore, we believe we should compete vigorously, but in a spirit of fair play, with respect for our competitors, and with respect for the law. In communities where IBM facilities are located, we do our utmost to help create an environment in which people want to work and live. We acknowledge our obligation as a business institution to help improve the quality of the society we are part of. We want to be in the forefront of those companies which are working to make our world a better place.

Source of IBM Corporate Values 1969-1993: Company documents.

Fuente: IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth. Harvard Business School. 2009

3.

Exhibit 4 (continued) Gerstner's Eight Operating Principles (1993 to 2002)

- The marketplace is the driving force behind everything that we do.
- At our core, we are a technology company with an overriding commitment to quality.
- Our primary measures of success are customer satisfaction and shareholder value.
- We operate as an entrepreneurial organization with a minimum of bureaucracy and never-ending focus on productivity.
- We never lose sight of our strategic vision.
- We think and act with a sense of urgency.
- Outstanding, dedicated people make it all happen, particularly when they work together as a team.
- We are sensitive to the needs of all employees and to the communities in which we operate.

Source: Company documents and Austin, R.D. and Nolan, R.L., *IBM Turnaround*, (HBS No. 600-098).

Fuente: IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth. Harvard Business School. 2009

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4.

Exhibit 4 (continued) IBM Values developed by IBM Employees during "Values Jam" (2003 to present)

IBMers Value: Dedication to every client's success.

IBMers are passionate about building strong, long-lasting client relationships. This dedication spurs us to go "above and beyond" on our clients' behalf.

IBMers are focused on outcomes. We sell products, services, and solutions, but all with the goal of helping our clients succeed, however they measure success.

IBMers demonstrate this personal dedication to every client, from the largest corporation and government agency to the startup and neighborhood market.

Every IBMer, no matter where he or she works, has a role in client success. It requires the full spectrum of IBM expertise.

IBMers Value: Innovations that matter for our company and the world.

IBMers are forward thinkers. We believe in progress, believe that the application of intelligence, reason, and science can improve business, society, and the human condition.

IBMers love grand challenges, as well as everyday improvements. Whatever the problem or the context, every IBMer seeks ways to tackle it creatively—to be an innovator.

IBMers strive to be first—in technology, in business, in responsible policy.

IBMers take informed risks and champion new (sometimes unpopular) ideas.

IBMers Value: Trust and personal responsibility in all relationships.

IBMers actively build relationships with all the constituencies of our business—including clients, partners, communities, investors, and fellow IBMers.

IBMers build trust by listening, following through, and keeping their word.

IBMers rely on our colleagues to do the right thing.

IBMers preserve trust even when formal relationships end.

Source of IBM Corporate Values 2003: Company documents and Applegate, L.M. et. al., *IBM's Decade of Transformation: Uniting Vision and Values*, (HBS No. 805-132).

Fue

nte:

IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth. Harvard Business School. 2009

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

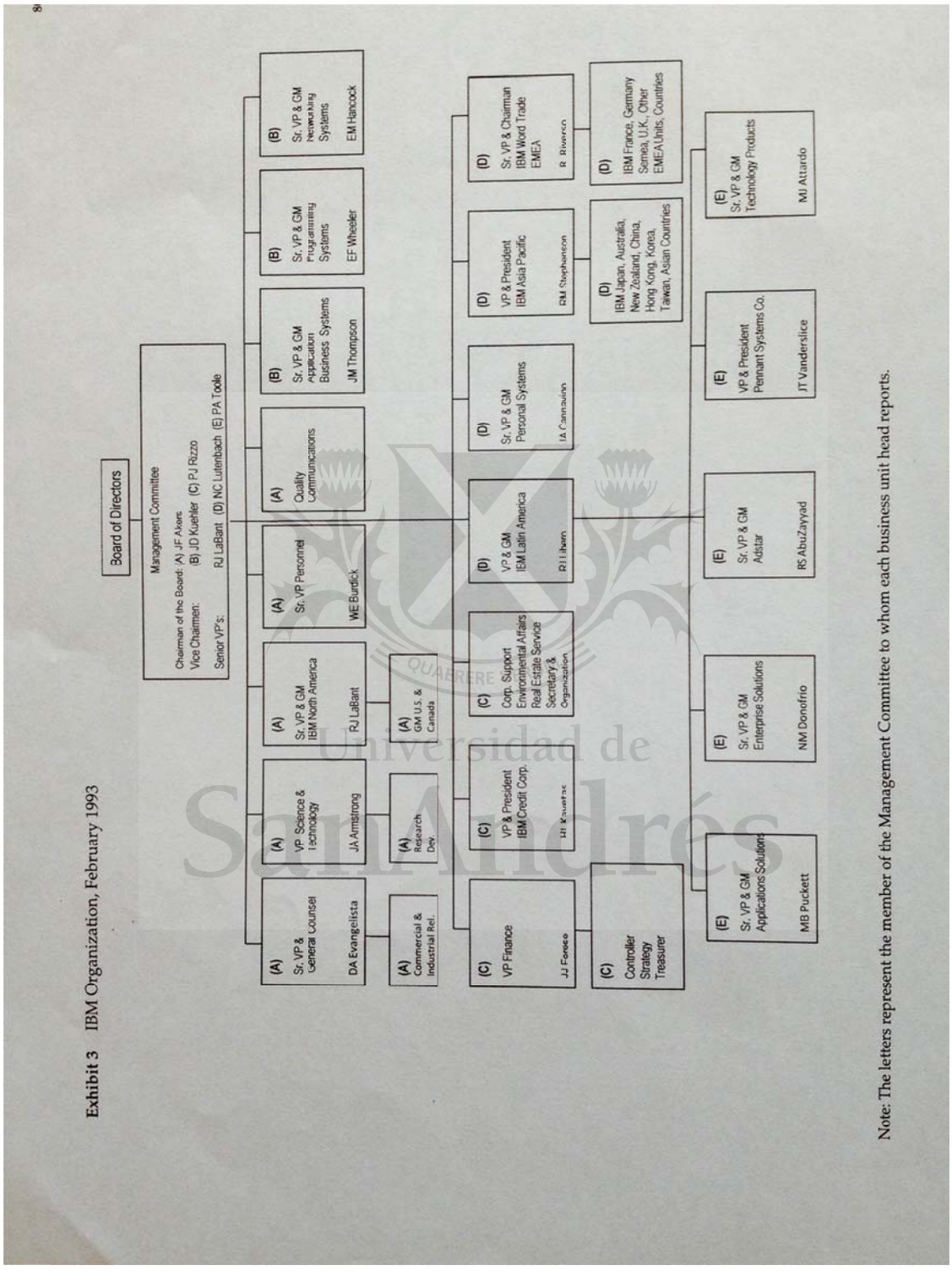
5.

Arrogance
We work for each other.
We worry about what others can learn from us.
We practice secrecy in dealing with the outside world.
We're Goliath, and we need to defend our position.
We hire from within and sometimes isolate outsiders.
We spend time improving what we have and finding flaws in outside views.
We encourage improving only what we do best.
Our planning starts with financial goals.
We primarily emphasize financial results.
We track and measure performance by financial measures.

Fuente: Heskett, J: The Culture Cycle. 2012

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

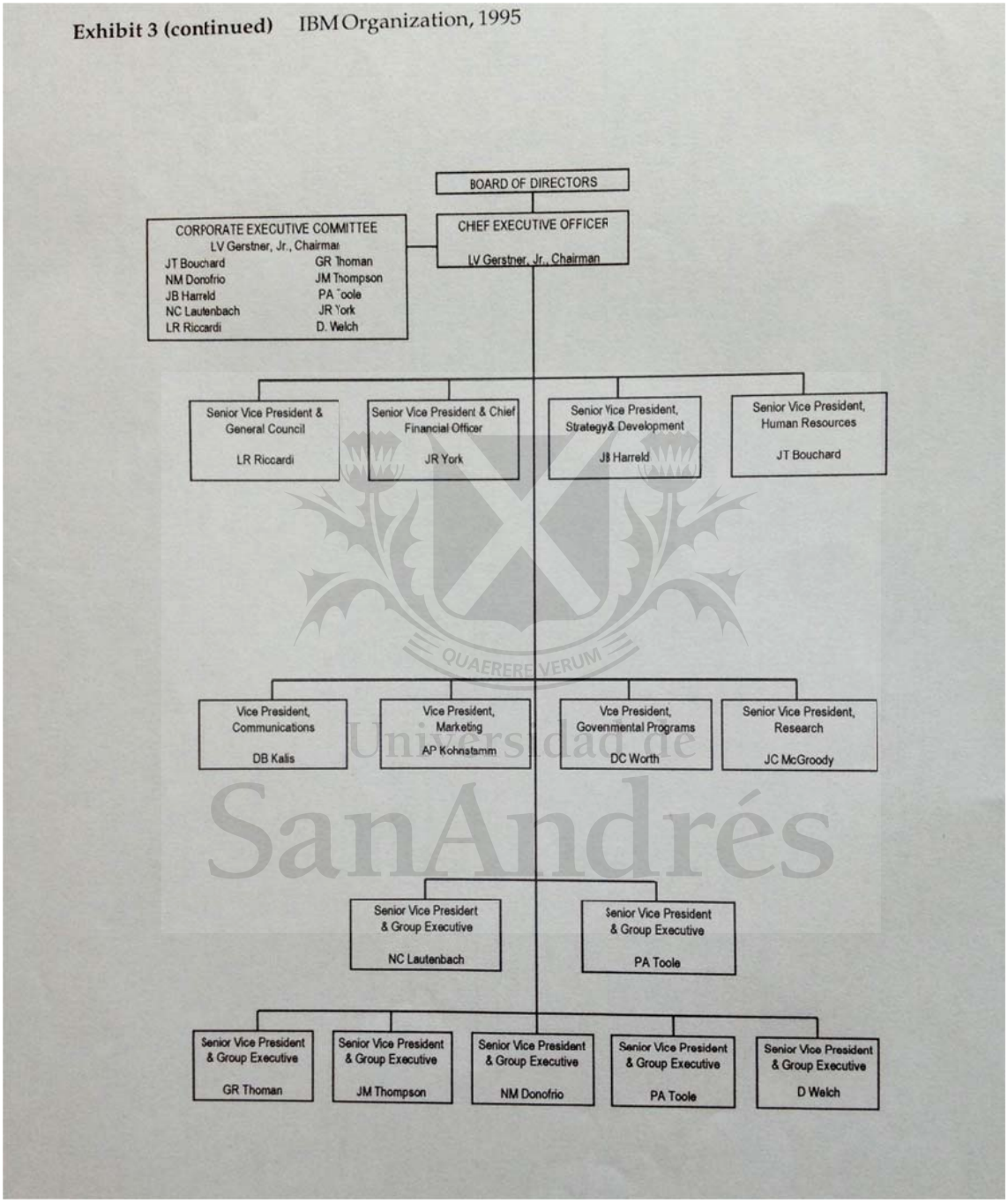
6.



Fuente: IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth. Harvard Business School. 2009

7.

Exhibit 3 (continued) IBM Organization, 1995



Fuente: IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth. Harvard Business School. 2009

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

8.

Instrumento de medición cultural

Instrucciones para completar el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI).

El propósito de la OCAI es evaluar seis dimensiones claves de la cultura organizacional. Al completar el instrumento, se le proporciona una imagen de cómo funciona su organización y los valores que la caracterizan. No existen respuestas correctas o incorrectas para estas preguntas, así como no hay una cultura buena o mala.

El OCAI consta de seis enunciados. Cada pregunta tiene cuatro alternativas. Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función del grado en que cada alternativa es similar a su propia organización. Dar un mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a su organización. Por ejemplo, en la pregunta uno, si usted piensa que la alternativa A es muy similar a su organización, las alternativas B y C son algo similares y la alternativa D es muy poco similar, puede darle 55 puntos a la A, 20 puntos a la B y C y 5 puntos a la D. Sólo asegúrese de que el total sea de 100 puntos para cada pregunta.

Universidad de SanAndrés

1. Características dominantes		**Resultado**
A	La organización es un lugar muy personal. Se la considera como una familia extendida. El empleado comparte mucho de su vida.	
B	La organización es un lugar dinámico y emprendedor. El empleado se anima a tomar riesgos.	
C	La organización se focaliza en obtener resultados. El empleado es competitivo y se orienta a través de sus logros.	
D	La organización es un lugar muy estructurado y burocrático. El empleado actúa en base a procedimientos formalizados.	
	Total	

2. Liderazgo organizacional		**Resultado**
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de tutoría o facilitador.	
B	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de emprendimiento, innovador, o tomador de riesgos.	
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de trabajo duro para conseguir resultados.	
D	El liderazgo de la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organizativo y en búsqueda de eficiencia.	
	Total	
3. Administración de empleados		**Resultado**
A	El estilo administrativo se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo administrativo se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad.	
C	El estilo administrativo se caracteriza por los altos niveles de competitividad, alta demanda de lo que se espera y los logros.	
D	El estilo administrativo se caracteriza por la seguridad laboral, conformidad, previsibilidad, y estabilidad.	
	Total	

4. "Pegamento" organizacional		**Resultado**
A	Los factores que unifican a la organización son la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia la organización es elevado.	
B	Los factores que unifican a la organización son el compromiso hacia la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en el mejoramiento continuo para estar siempre en la vanguardia.	
C	Los factores que unifican a la organización son el énfasis en los logros y cumplimiento de metas. La agresividad para ganar es un tema recurrente.	

Universidad de SanAndrés

D	Los factores que unifican a la organización son reglas y políticas formales. Es importante mantener el rendimiento constante.	
	Total	
5. Foco estratégico		**Resultado**
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Existen altos niveles de confianza y participación.	
B	La organización enfatiza adquirir nuevos recursos y crear nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.	
C	La organización enfatiza acciones competitivas y logros. El cumplimiento de objetivos y ganar en el mercado es lo más importante.	
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia y el control son los factores más importantes.	
	Total	
6. Criterios de éxito		**Resultado**
A	La organización define como éxito el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso del empleado y la preocupación por el empleado.	
B	La organización define como éxito tener los productos más únicos e innovadores. Lidera con sus productos y es una empresa innovadora.	
C	La organización define como éxito el ganar en el mercado y superar a la competencia. Es vital el liderazgo competitivo del mercado.	
D	La organización define como éxito lograr altos niveles de eficiencia. Los bajos costos y entregar un producto/servicio de calidad estable es vital.	

Fuente: http://www.ocai-online.com/. Fecha de acceso: 1/4/2015

Universidad de San Andrés