

COURSE: Critical Thinking and Innovation

**Lecture 8: Culture of innovation for communication
in organizations**

Lecturer: Ana Gómez Burns

OBJETIVO:

Analizar la aplicación de la innovación de las organizaciones de manera crítica a través de un debate para alinear conceptos estudiados.

En el dinámico panorama empresarial actual, las organizaciones deben adaptarse constantemente para sobrevivir y prosperar. Un factor crucial en esta adaptación es la capacidad de innovar. Como han señalado Syrett y Lammiman (1997) y Tushman y O'Reilly (1997), las organizaciones que logran integrar la innovación en su cultura operacional y procesos de gestión están destinadas a un futuro prometedor.

En el centro de esta noción se encuentra el papel de la cultura organizacional. Tushman y O'Reilly (1997) subrayan que esta es el fundamento de la innovación. Junto con otros investigadores, ellos sostienen que la cultura influye significativamente en la creatividad y la innovación a través de diversos mecanismos, incluyendo procesos de socialización, la comunicación de valores a través de estructuras, políticas y artefactos cotidianos, así como prácticas y procedimientos establecidos.

Una pregunta fundamental en la investigación organizacional contemporánea es cómo la cultura organizacional puede estimular la innovación, un impulsor crítico del éxito en el competitivo panorama empresarial actual. Si bien numerosos estudios han examinado los factores que influyen en la innovación, relativamente pocos se han centrado específicamente en las características organizacionales que fomentan la creatividad y las ideas novedosas.

Woodman, Sawyer y Griffin (1993) propusieron que la cultura organizacional, junto con las recompensas y los recursos, son determinantes clave del comportamiento creativo dentro de las organizaciones. De manera similar, Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron (1996) encontraron que el entorno de trabajo percibido influye significativamente en el nivel de creatividad. Damanpour (1991), en su estudio sobre los antecedentes de la innovación organizacional, identificó la actitud gerencial hacia el cambio y las comunicaciones internas y externas como positivamente correlacionadas con la innovación. Lógicamente, la cultura organizacional puede facilitar u obstaculizar la innovación, dependiendo de sus componentes específicos.

Se detallan algunas definiciones por diferentes autores:

Autor	Definiciones
Eldridge and Crombie (1974)	La cultura organizacional es la identidad distintiva de una empresa, conformada por un conjunto de valores y creencias compartidos que guían el comportamiento de sus miembros y los impulsan a alcanzar sus objetivos comunes.
Schein (1985)	La cultura organizacional es un patrón de creencias y valores que se transmiten de generación en generación dentro de una organización, moldeando la forma en que los empleados interactúan entre sí y con el entorno externo. Estos patrones se han desarrollado a lo largo del tiempo como respuesta a los desafíos que la organización ha enfrentado.
Furnham and Gunter (1993)	La cultura organizacional es un sistema de valores, creencias y suposiciones compartidas que moldea la identidad y el comportamiento de los miembros de una organización.
Colquitt et al. (2009)	Es el conocimiento colectivo que guía el comportamiento de los miembros de una organización y que se transmite de generación en generación.

Cultura Organizacional Google

Google, el gigante tecnológico, es conocido a nivel mundial no solo por sus innovadores productos y servicios, sino también por su distintiva cultura organizacional. Esta cultura ha sido fundamental para su éxito y ha servido como modelo para muchas otras empresas.

- **Valores:** Los valores fundamentales de Google se centran en la innovación, la colaboración, la excelencia y el impacto social. La empresa fomenta un ambiente donde se valora la creatividad, la curiosidad y la búsqueda de soluciones a problemas complejos.
- **Normas:** Google promueve un ambiente de trabajo informal y flexible, donde los empleados tienen libertad para explorar nuevas ideas y tomar riesgos calculados. La comunicación abierta y la transparencia son altamente valoradas.
- **Creencias:** Google cree en el poder de la tecnología para mejorar el mundo y en la importancia de contratar a las mejores personas para lograr esta misión. La empresa también enfatiza el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional de sus empleados.
- **Símbolos:** Los famosos "Googlers" (empleados de Google), los coloridos campus, los "20% projects" (tiempo dedicado a proyectos personales), y el lema "Don't be evil" son algunos de los símbolos más representativos de la cultura de Google.

Fortalezas: La cultura de Google fomenta la innovación, atrae talento de primer nivel y crea un ambiente de trabajo altamente motivador. La empresa ha sido pionera en muchas áreas de la tecnología y ha logrado un crecimiento exponencial.

Debilidades: En ocasiones, la cultura de Google puede ser percibida como demasiado permisiva, lo que puede dificultar la toma de decisiones y la ejecución de proyectos. Además, la rápida expansión de la empresa ha planteado desafíos para mantener una cultura coherente en todas sus oficinas.

Aspectos únicos: El énfasis en la innovación, la flexibilidad y el bienestar de los empleados son características distintivas de la cultura de Google. La empresa ofrece una amplia gama de beneficios a sus empleados, como comidas gratis, gimnasios y servicios de salud.

Cultura Organizacional Spotify

Spotify, el gigante de la transmisión de música por streaming, ha revolucionado la industria musical con su innovador modelo de negocio y su atractiva propuesta de valor para los usuarios. Sin embargo, detrás del éxito de Spotify se encuentra una cultura organizacional única y distintiva que ha sido clave para su crecimiento y éxito. Esta cultura se caracteriza por su enfoque en la innovación, la autonomía y la colaboración.

- **Valores:** Los valores fundamentales de Spotify se basan en la pasión por la música, la innovación constante, la colaboración y la transparencia. La empresa fomenta un ambiente de trabajo donde se valora la creatividad, la curiosidad y la búsqueda de nuevas formas de mejorar la experiencia del usuario.
- **Normas:** Spotify ha adoptado un modelo organizacional escalable y flexible conocido como "Spotify Model". Este modelo se basa en la idea de "escuadrones" autónomos que trabajan en proyectos específicos. Cada escuadrón tiene un alto grado de autonomía para tomar decisiones y definir sus propias prioridades. La comunicación abierta y la colaboración entre escuadrones son fundamentales para el éxito de este modelo.
- **Creencias:** Spotify cree en la importancia de empoderar a sus empleados y de fomentar un ambiente de trabajo donde las personas se sientan motivadas y comprometidas. La empresa también cree en la importancia de la diversidad y la inclusión, y busca crear un entorno donde todos los empleados se sientan valorados y respetados.
- **Símbolos:** Algunos de los símbolos más representativos de la cultura de Spotify incluyen su logo, que evoca la sensación de reproducir música, así como su enfoque en la personalización de la experiencia del usuario a través de las playlists y recomendaciones.

Fortalezas: Spotify es conocida por su capacidad para innovar y lanzar nuevas características y productos. La cultura de la empresa fomenta la experimentación y la toma de riesgos.

El modelo de escuadrones autónomos permite a los empleados tomar decisiones y trabajar de forma independiente, lo que aumenta la productividad y la satisfacción laboral. La colaboración entre escuadrones y equipos es fundamental para el éxito de Spotify. La empresa fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y abierto. Spotify está obsesionada con mejorar la experiencia del usuario. Esta orientación al usuario es un valor fundamental de la cultura de la empresa.

Debilidades: A medida que Spotify ha crecido, ha enfrentado desafíos para mantener una cultura fuerte y cohesiva en toda la empresa. El modelo de escuadrones autónomos puede generar cierta falta de estructura y dificultar la coordinación entre equipos. La presión por innovar y crecer rápidamente puede generar un ambiente de trabajo estresante para algunos empleados.

Cultura Organizacional Zappos

Zappos, originalmente una tienda online de calzado, se ha convertido en un referente en cuanto a cultura organizacional. Su enfoque en el servicio al cliente y en la creación de un ambiente de trabajo positivo y divertido la ha distinguido de sus competidores. La cultura de Zappos ha sido tan influyente que ha sido objeto de numerosos estudios y libros, y ha servido como inspiración para otras empresas que buscan construir culturas fuertes y sólidas.

- **Valores:** Los valores fundamentales de Zappos se centran en el servicio al cliente excepcional, la innovación, la diversión y un poco de locura. La empresa fomenta un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten empoderados para tomar decisiones y resolver problemas de manera creativa.
- **Normas:** Zappos ha desarrollado una serie de normas y prácticas que refuerzan su cultura única. Por ejemplo, la empresa ofrece a los nuevos empleados un incentivo económico para que renuncien después de su período de capacitación, con la idea de que solo aquellos que realmente se apasionen por la cultura de Zappos se quedarán. Además, Zappos fomenta una comunicación abierta y honesta entre los empleados y los líderes.

- **Creencias:** Zappos cree que una cultura organizacional fuerte es el activo más valioso de la empresa. La empresa también cree en la importancia de la felicidad de los empleados y en el impacto positivo que esto tiene en la experiencia del cliente.
- **Símbolos:** Algunos de los símbolos más representativos de la cultura de Zappos incluyen su enfoque en el servicio al cliente "WOW", la importancia de la diversión en el trabajo y el concepto de "familia Zappos".

Fortalezas: El enfoque de Zappos en el servicio al cliente es legendario. La empresa ha construido una base de clientes leales gracias a su compromiso con la satisfacción del cliente. La cultura de Zappos es conocida por ser divertida y positiva. Esto atrae a empleados talentosos y crea un ambiente de trabajo agradable. Zappos fomenta la autonomía y la toma de decisiones a nivel individual. Esto permite a los empleados sentirse más comprometidos y motivados.

Debilidades: A medida que Zappos ha crecido, ha enfrentado desafíos para mantener su cultura única y fuerte en todas las áreas de la empresa. La inversión en la cultura de Zappos, como ofrecer un incentivo económico para que los empleados renuncien, puede ser costosa. La cultura de Zappos puede ser difícil de adaptar a cambios rápidos en el mercado o a nuevas tecnologías.

Cultura Organizacional 3M

3M es una multinacional estadounidense que ha sido pionera en innovación desde su fundación. Su cultura organizacional ha sido fundamental para su éxito, fomentando un ambiente de creatividad, experimentación y mejora continua.

- **Valores:** Los valores fundamentales de 3M se centran en la innovación, la colaboración, la integridad y el desarrollo sostenible. La empresa fomenta un ambiente de trabajo donde se valora la curiosidad, la experimentación y el pensamiento crítico.

- **Normas:** 3M promueve una cultura de autonomía y empoderamiento, donde los empleados tienen libertad para explorar nuevas ideas y proyectos. La empresa también fomenta la colaboración entre diferentes equipos y funciones.
- **Creencias:** 3M cree en el poder de la ciencia y la tecnología para mejorar la vida de las personas. La empresa también cree en la importancia de la diversidad y la inclusión, y busca crear un entorno donde todos los empleados se sientan valorados y respetados.
- **Símbolos:** Uno de los símbolos más representativos de la cultura de 3M es el "15% rule", que permite a los empleados dedicar hasta el 15% de su tiempo de trabajo a proyectos personales. Este reglamento ha sido fundamental para fomentar la innovación y la creatividad dentro de la empresa.

Fortalezas: 3M es conocida por su capacidad para generar nuevas ideas y productos. La cultura de la empresa fomenta la experimentación y la toma de riesgos. Los empleados de 3M tienen un alto grado de autonomía para explorar nuevas ideas y proyectos. Esto fomenta la creatividad y la proactividad. La colaboración entre diferentes equipos y funciones es fundamental para el éxito de 3M. La empresa fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y abierto. 3M invierte en el desarrollo profesional de sus empleados, ofreciéndoles oportunidades de formación y crecimiento.

Debilidades: La gran escala y diversidad de productos de 3M pueden dificultar la coordinación y la comunicación entre diferentes divisiones. A pesar de su enfoque en la innovación, 3M puede ser conservadora en algunas áreas, lo que puede limitar la velocidad de adopción de nuevas tecnologías. La empresa opera en muchos países diferentes, lo que puede dificultar la tarea de mantener una cultura coherente en todas sus ubicaciones.

Cultura Organizacional Amazon

Amazon, fundada por Jeff Bezos, ha experimentado un crecimiento exponencial desde sus inicios como una librería en línea. Su cultura organizacional, centrada en la obsesión por el cliente y la innovación constante, ha sido fundamental para su éxito.

- **Valores:** Los valores fundamentales de Amazon se centran en la obsesión por el cliente, la innovación, la eficiencia operativa y la mentalidad de "día 1". La empresa fomenta un ambiente de trabajo donde se valora la frugalidad, la inventiva y la mejora continua.
- **Normas:** Amazon ha establecido una serie de principios de liderazgo que guían las acciones de sus empleados. Estos principios enfatizan la importancia de la toma de decisiones basada en datos, la orientación al cliente y la disposición a asumir riesgos.
- **Creencias:** Amazon cree que la innovación es la clave para el éxito a largo plazo. La empresa también cree en la importancia de la eficiencia operativa y en la necesidad de eliminar cualquier tipo de desperdicio.
- **Símbolos:** Algunos de los símbolos más representativos de la cultura de Amazon incluyen la obsesión por el cliente, la barra de tareas, los "2-pizza teams" (equipos lo suficientemente pequeños como para ser alimentados con dos pizzas) y la mentalidad de "día 1".

Fortalezas: La obsesión de Amazon por el cliente es evidente en todos los aspectos de su negocio. La empresa se enfoca en ofrecer la mejor experiencia posible al cliente, tanto en términos de selección de productos como de rapidez y eficiencia en la entrega. Amazon es una empresa altamente innovadora, constantemente introduciendo nuevos productos y servicios. La cultura de la empresa fomenta la experimentación y la toma de riesgos. Amazon es conocida por su eficiencia operativa. La empresa utiliza datos y tecnología para optimizar sus procesos y reducir costos.

Debilidades: La cultura de Amazon puede ser muy exigente, con altos estándares de desempeño y una fuerte presión por cumplir con los objetivos. Esto puede generar un ambiente de trabajo estresante para algunos empleados. A medida que Amazon ha crecido, ha enfrentado desafíos para mantener su cultura única y fuerte en todas las áreas de la empresa. En los últimos años, Amazon ha sido objeto de críticas por las condiciones laborales en algunos de sus almacenes.

Cultura Organizacional Salesforce

Salesforce, fundada por Marc Benioff, ha revolucionado la industria del CRM (Customer Relationship Management) y se ha convertido en un referente en cuanto a cultura organizacional. Su enfoque en la felicidad de los empleados, el impacto social y la innovación ha sido fundamental para su éxito.

- **Valores:** Los valores fundamentales de Salesforce se centran en la innovación, la confianza, la igualdad y la felicidad. La empresa fomenta un ambiente de trabajo donde se valora la creatividad, la colaboración y el impacto social.
- **Normas:** Salesforce ha desarrollado una serie de normas y prácticas que refuerzan su cultura única. Por ejemplo, la empresa tiene un programa llamado "1-1-1" que consiste en donar el 1% de sus acciones, el 1% del tiempo de sus empleados y el 1% de sus productos a organizaciones sin fines de lucro.
- **Creencias:** Salesforce cree que el éxito empresarial debe ir de la mano con el impacto social. La empresa también cree en la importancia de la felicidad de los empleados y en el impacto positivo que esto tiene en la productividad y la innovación.
- **Símbolos:** Algunos de los símbolos más representativos de la cultura de Salesforce incluyen el "Ohana" (familia en hawaiano), que representa la idea de que todos los empleados son parte de una gran familia, y el programa "1-1-1".

Fortalezas: El compromiso de Salesforce con el impacto social es un diferenciador clave. Esta filosofía atrae a empleados talentosos y construye una reputación positiva para la empresa. Salesforce se enfoca en crear un ambiente de trabajo positivo y divertido, lo que aumenta la satisfacción laboral y la productividad. La empresa fomenta la innovación y la experimentación, lo que ha llevado al desarrollo de nuevos productos y servicios disruptivos.

Debilidades: La presión por crecer rápidamente puede generar un ambiente de trabajo estresante para algunos empleados. A medida que Salesforce ha crecido, ha enfrentado desafíos para mantener su cultura única y fuerte en todas las áreas de la empresa. La cultura de Salesforce está fuertemente influenciada por la visión y los valores de Marc Benioff, lo que plantea interrogantes sobre la sostenibilidad de la cultura a largo plazo.

REFERENCIAS

- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), pp. 1154–1184.
- Colquitt, A., Lepine, J. and Wesson, M. (2009). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw–Hill.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta–analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 555–590.
- Eldridge, J. and Crombie, A. (1974). *A Sociology of Organizations*. Allen & Unwin.
- Furnham, A. and Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment: Auditing a Company Personality*. Routledge.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey–Bass.
- Syrett, M. and Lammiman, J. (1997). The art of conjuring ideas. *Director*, 50(9), pp. 48–54.
- Tushman, M. and O’Reilly III, C. (1997). *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard Business Press.
- Woodman, R, Sawyer, J. and Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, 18(2), pp. 293–321.