

Cultures empresariales

“ Les empreses poden obtenir més del 30% de beneficis si incorporen pràctiques directives que incrementin el compromís i la competència de la gent.

Jeffrey Pfeffer (The Human Equation)



// Les organitzacions que han sobreviscut al llarg dels anys desenvolupen certes característiques comuns que creen una comunitat de directius/ves i col.laboradors/es compromesos/es




Arie de Geus (The Living Company)

Intratègia

- ▶ Cada vegada és més necessari comptar amb **gent compromesa** per tirar endavant un projecte amb èxit en un entorn globalitzat.
- ▶ Les decisions directives han d'incorporar una INTRATÈGIA a més d'una ESTRATÈGIA.
- ▶ Qualsevol decisió directiva té conseqüències en l'estratègia i l'intratègia de l'entitat.

Dos dimensions essencials

- ▶ El rendiment econòmic es mesura amb paràmetres clars: **BENEFICIS** (ROI, ROE, benefici sobre vendes...). Paràmetres útils per a prendre decisions directives.
- ▶ Com mesurem la dimensió de les persones?  **UNITAT**
 - Confiança mútua (i amb la organització)
 - Compromís dels col.laboradors amb l'organització

La unitat (*bottom line*)

- ▶ UNITAT = Confiança mútua+ Compromís
- ▶ INTRATÈGIA per fer créixer la confiança mútua i el compromís
- ▶ Alts nivells d'unitat = *High trust organisations, Citizen Corporations*

- ▶ Com mesurar els nivells d'unitat?
 - Organisational Commitment
 - The great place to work **trust index** (Fortune)

Com mesurar la unitat?

1. Existeix un projecte d'empresa, conegut internament i que és il·lusionant
2. Existeixen objectius d'empresa importants que NO són d'indole financera
3. La gent clau de l'empresa confia plenament en la direcció
4. Existeix un alt grau de cooperació entre tot el personal
5. Existeix un alt grau de compromís de la gent amb la visió i objectius de la organització

(Les preguntes es realitzaven en una escala de l'1 al 7)

FONT: Estudi IESE realitzat a 220 empreses espanyoles dels sectors de l'alimentació, maquinària, farmacèutic, electrònica i serveis. "Paradigmas de liderazgo", p24.

Unitat i supervivència

Les organitzacions amb alts nivells d'unitat poden adaptar-se més ràpid als canvis de l'entorn perquè la confiança ajuda a:

- Augmentar la iniciativa individual
- Transferir coneixements
- Aprendre (entorn segur)

Exemples: Hewlett-Packard i 3M

Unitat i benefici

- Rànquing “Fortune” (Southwest Airlines)
- **Bidimensional**, cal cuidar els dos àmbits. Benefici sense Unitat= org. sense ànima, pot portar a una pèrdua de direcció i objectius
- 2 confusions:
 - No hi ha relació directa entre Unitat i Benefici
 - Tampoc hi ha una relació inversa entre Unitat i Benefici (falsa dicotomia cost/qualitat, anys 80's). TRAMPA
- La nostra posició competitiva ha de mesurar els dos aspectes

Dimensions B/U i posició competitiva

BENEFICI

Medeix la relació econòmica d'una organització amb l'entorn



UNITAT

Medeix l'estat intern d'una organització i la seva capacitat de CANVI i de SUPERVIVÈNCIA

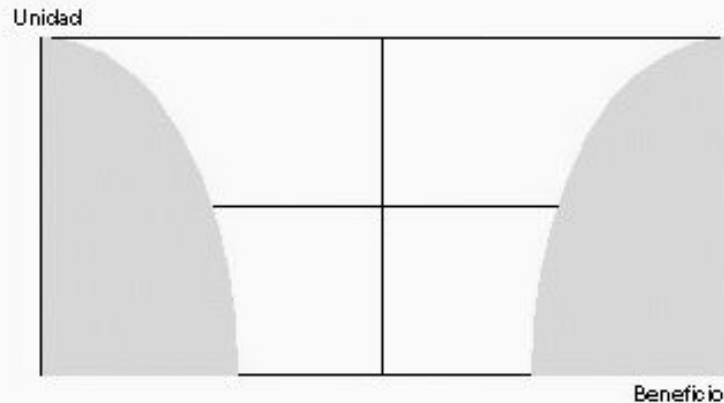


Embut del diagnòstic empresarial

1. Matriu unitat/benefici: hi ha menys empreses a les zones grises
2. Es mouen a les zones blanques depenent de les decisions internes i de l'entorn, no hi ha correlació directa entre U i B

FIGURA 1

Embut de diagnòstic empresarial



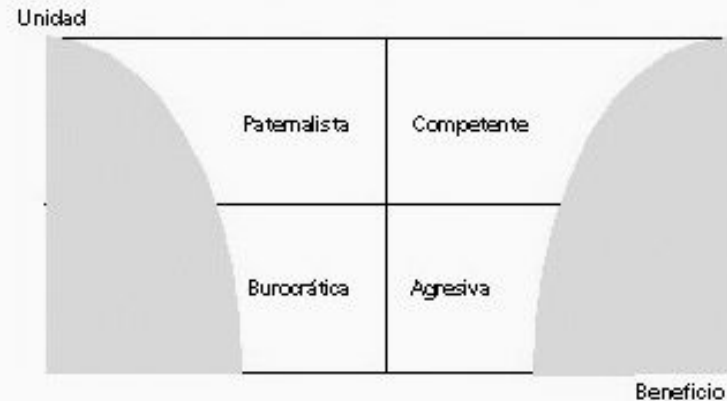
Dinàmiques de l'empresa

1. 4 cultures d'empresa (B, A, P, C)
2. Les empreses NO son estàtiques, depèn de les decisions i l'entorn
3. Possible dinàmica de la Z invertida

Exemple: empresa competent (C) que perd competitivitat a nivell econòmic (P), és comprada per una altra i ve gent de fora a remuntar-la (A), pèrdua de talent crític i es queden els menys compromesos (B)

FIGURA 2

Tipología de las empresas basada en las competencias directivas



Algunes intratègies d'èxit

1. Seguretat del treball (polítiques de no acomiadament)
2. Contractació selectiva (Whole Foods Market vota els col·laboradors)
3. Descentralització de la presa de decisions (Southwest Airlines)
4. Compensació contingent
5. Formació extensiva (Korning, Motorola)
6. Poques diferències d'*status* (Intel, Whole Foods Market)
7. Transparència amb la informació financera i de resultats

Altres: repartiment de beneficis (Kingston Technology, empreses cooperatives)

FONT: Pfeffer, J. "The Human Equation"

Grandesa primària i secundària

“Quan es pretén usar estratègies d'influència i tàctiques per aconseguir que els altres facin el que tu vols, que treballin millor, que se sentin més motivats, que jo els hi agradi o que s'agradin entre ells mai podré tenir èxit si no hi ha sinceritat en els meus actes. Sense honestedat, tot el que jo faci (incloent les millors tècniques de “relacions humanes”) es percebrà com a manipulador. Encara que les intencions siguin bones, si no hi ha confiança o n'hi ha molt poca, faltaran les bases per l'èxit permanent. **Només la bondat bàsica pot donar vida a la tècnica.** Centrar l'atenció en la tècnica és com estudiar a l'últim moment, només per l'examen”

Stephen Covey, “Los 7 hábitos de la gente realmente efectiva”

Accionistes morals

Exemple hotel

Què significa, pel que fa la cultura empresarial, que un empleat adverteixi de la seva falta encara que ningú l'hagi vist?

Sense participació no hi ha compromís

Quants col.laboradors saben quina és la missió de la organització?

Quants van participar de la seva creació?

Lideratge transcendent

Quants realment la comparteixen i la tenen com a marc de referència per a prendre les seves decisions?

Influència social

La gent s'adapta i copia fàcilment la cultura organitzativa

