

## CUARTA PARTE



okia es una verdadera historia de éxito mundial.<sup>1</sup> Se fundó en 1865 en el sur de Finlandia como fábrica de papel. En la década de 1920 añadió la manufactura de botas de hule, impermeables y rifles de cacería. En la década de 1950 entró en el mercado de los electrodomésticos fabricando televisiones. Llegó a su nicho actual hasta finales de la década de 1980, cuando la dirección decidió cambiar de estrategia y transformar a Nokia, de una compañía industrial tradicional, en un conglomerado de alta tecnología. Cambió el enfoque de Nokia al nuevo mercado de los teléfonos celulares y las redes. Jorma Ollila (véase la foto), que entonces era el director financiero de la empresa, fue puesto a la cabeza del negocio de los celulares. En 1992 se convirtió en director ejecutivo y el resto, como dicen, es historia.

La estrategia revisada de la dirección tuvo un éxito abrumador. Hoy, Nokia es el líder mundial en la fabricación de teléfonos celulares. Con 35 por ciento del mercado mundial de celulares, sus ventas anuales llegaron a 28.100 millones de dólares, con utilidades antes de impuestos de más de 3.100 millones.

Sin duda, mucho del éxito de Nokia se debe a que estaba en el lugar correcto en el momento adecuado. Pero también lo hicieron Motorola y Ericsson. ¿Qué explica entonces el éxito de Nokia? Una buena parte de la respuesta está en la fuerte cultura organizacional de Nokia. Ollila ha delineado cuidadosamente la cultura de Nokia alrededor de cuatro valores centrales: satisfacción de los clientes, logros, respeto por el individuo y aprendizaje continuo.

Ollila cree que Nokia se adelantó a sus competidores porque como está más enfocada en los clientes, tiene productos más deseables. La compañía se concentra en hacer lo que mejor se preste para satisfacer las necesidades de los clientes y en responder rápidamente cuando éstas cambian. Por ejemplo, Nokia fue la primera en el mercado con teléfonos que no necesitaban dos manos para manejarlos, tapas intercambiables y sonidos de llamada diferentes.

# Cultura organizacional

Cuando uno habla con los empleados de Nokia, se refieren a aspectos semejantes de lo que les gusta de trabajar en la compañía: respeto por el individuo, oportunidades de crecimiento personal y de asumir responsabilidades, trabajo en equipos, sensación de ser una familia, libertad para ser creativos, pocas reglas y normas, pocas jerarquías o ninguna. "Al unirse a Nokia, nadie le da una descripción muy exacta de su puesto —dice un gerente de relaciones comerciales de la empresa—. Uno no sabe quién es su jefe. Hay que vivir en esta confusión que nunca se aclara. Uno tiene que adaptarse." Nokia se enorgullece de atraer empleados que sepan enfrentar las ambigüedades. Aparte, destaca constantemente la importancia de la flexibilidad para reducir la formalización.

Para fomentar el deseo de la compañía de crear un entorno familiar, Nokia ofrece una amplia gama de prestaciones y servicios que facilitan el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. En las instalaciones hay saunas, gimnasios de 24 horas, cafeterías con comidas subsidiadas por la empresa y un médico de planta en todas las oficinas. También está muy difundida la teleconmutación. Por ejemplo, aunque la matriz de Nokia está en Finlandia, su director de comunicaciones vive en Escocia y el director de diseño trabaja desde Los Ángeles.

**U**na fuerte cultura organizacional, como en Nokia, enseña a los empleados "cómo se hacen las cosas aquí". Da estabilidad a la organización. Pero también en algunas empresas puede ser una barrera para el cambio. En este capítulo vamos a mostrar que todas las organizaciones tienen una cultura que, dependiendo de su fuerza, puede ejercer una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los integrantes.

AL TERMINAR DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO USTED DEBERÁ SER CAPAZ DE:

1. Describir la institucionalización y su relación con la cultura organizacional.
2. Definir las características comunes que componen una cultura organizacional.
3. Comparar culturas fuertes y débiles.
4. Identificar los efectos funcionales y disfuncionales de la cultura organizacional en las personas y la organización.
5. Explicar los factores que determinan la cultura de una organización.
6. Anotar los factores que mantienen la cultura de una organización.
7. Aclarar cómo se transmite la cultura a los empleados.
8. Sintetizar las alternativas de socialización que tiene la administración.
9. Describir una cultura orientada al cliente.
10. Identificar las características de una cultura espiritual.