

# IBM

## El éxito de una cultura organizacional



LUIS FELIPE MARTÍ  
Y ELIZABETH MATA



**El factor que ha permitido a esta empresa global recobrar una y otra vez el liderazgo no es la tecnología, ni labor de una sola persona.**



**E**l legendario Thomas J. Watson, CEO de IBM durante casi 40 años, exigía a sus empleados una presentación impecable. Estimulaba el matrimonio (según su opinión, los casados trabajan más y son más leales porque tiene que proveer a las necesidades de la familia), desaconsejaba fumar y prohibió el alcohol. Durante su dirección, IBM se convirtió en una multinacional líder en tecnología<sup>1</sup>. Cuando murió en 1952, las ganancias de la empresa se estimaban en 897 millones de dólares y contaba con 72,500 empleados (71,200 más que cuando asumió el mando en 1914). Esto es extraordinario por sí mismo, pero si consideramos que en este periodo hubo dos guerras mundiales, una gran depresión y la invención de la computadora, lo es aún más.

Esto fue solo el inicio de su legado; hoy IBM no solo continúa vigente dentro de la industria tecnológica, sino que también fue nombrada en 2021 como la empresa más justa dentro de

su sector<sup>2</sup>. ¿Cómo lo lograron? Esto no es gracias solo a un líder excepcional, ni a sus estrictas condiciones de trabajo, mucho menos a la suerte. Es algo mucho más complejo que involucra muchos factores, probablemente el más fundamental: su cultura organizacional.

#### **¿EN QUÉ CONSISTE LA CULTURA ORGANIZACIONAL?**

En IBM, en palabras de Samuel J. Palmisano, presidente y director ejecutivo de 2002 a 2012: «La innovación más importante de IBM no ha sido una tecnología ni un sistema de gestión. Nuestra idea revolucionaria ha sido definir y dirigir una empresa mediante un conjunto de sólidas convicciones; convicciones que van más allá de ciclos económicos, cambios geopolíticos y generaciones de productos, tecnologías, empleados y líderes»<sup>3</sup>. Es decir, su mayor innovación ha sido su cultura organizacional.

Conviene ahondar brevemente en el término de cultura para entender mejor su importancia y su significado para una organización. Este término ha ido evolucionando, como suele suceder con las lenguas a lo largo de los siglos, pero en general la cultura es un conjunto de prácticas, expresiones, costumbres y manifestaciones de una sociedad determinada. Está muy relacionada con el término «costumbre», y metafóricamente expresa la idea de un proceso de repetición de ciertas prácticas y conocimientos que, implementados correctamente, obtienen resultado.

Una cultura no se gesta de un día para otro, sino que requiere de cierta transmisión o tradición de generación en generación. Por ello dentro de una organización es fundamental el cultivo de un ambiente laboral que transmita los valores de la institución en el largo plazo, y esto suele llevar tiempo. Así una cultura organizacional quiere connotar un cierto estilo de «hacer las cosas en la empresa», que se percibe en cada uno de los empleados, desde el alto directivo encabezando una junta de estrategia hasta la secretaria que saluda en el mostrador de entrada.



Thomas J. Watson,  
CEO de IBM durante  
casi 40 años.

### ¿QUÉ PRÁCTICAS O COMPORTAMIENTOS PRESERVAR?

La respuesta tiene que ver con los valores que la mueven e impulsan. Si la empresa es consciente de que uno de sus valores angulares es la honestidad y transparencia, debe fomentar una cultura de no tolerancia a mentiras o fraudes; si lo son la responsabilidad y sustentabilidad social, deberá implementar prácticas tanto internas como externas de una cultura que cuida el medio ambiente.

Es competencia de los directivos el saber motivar correctamente a cada uno de sus dirigidos. Esta motivación puede ser de dos tipos: extrínseca e intrínseca. Cuando un jefe recurre a motivadores meramente extrínsecos, como pueden ser bonos, permisos para salidas de vacaciones, aumento del sueldo, etcétera, lo que estará fomentando en él será una búsqueda de ese estímulo material a la hora de sacar adelante su trabajo<sup>4</sup>; se caerá en una relación de reacción al estímulo y se perderán las ganas de trabajar por un propósito mayor, que conecte con el

Una cultura no se gesta de un día para otro, requiere de cierta tradición. Por ello en una organización es fundamental el cultivo de un ambiente laboral que transmita los valores.

propósito y los valores de la empresa. Generalmente en esos casos cuando cesa el estímulo, cesa el comportamiento. Con esto no queremos decir que los bonos o los premios al buen desempeño sean negativos, pero no pueden ser los únicos recursos que motiven a los empleados.

La motivación intrínseca implica, en cambio, lograr que el empleado entre en contacto y conecte con los valores<sup>5</sup> y lo que significa para él como persona estar trabajando en dicha empresa. Es eso que se sumerge un poco más en la profundidad de ver el propio trabajo como un medio de desarrollo personal y de crecimiento, incluso como medio de sustento de una familia o de algún ser querido.

La esencia de un buen liderazgo empresarial radica en lograr ejercer una influencia positiva en los compañeros de trabajo ascendentes o descendentes, que conlleve un mayor compromiso con los objetivos de la empresa como conjunto. Este compromiso debe nacer desde lo más profundo de las convicciones de cada empleado,

La ética y los negocios hacen énfasis en la formación del carácter, el liderazgo auténtico como ejemplo de una vida íntegra y la cultura organizacional como el entorno en el que se cultivan virtudes morales.



que encuentran una razón de ser dentro de la empresa, y no desde una exigencia meramente impuesta desde arriba.

En IBM las convicciones que unen a todos los empleados son: la dedicación al éxito de todos los clientes, la innovación que vale la pena, la confianza y responsabilidad personal en todas las relaciones<sup>6</sup>. Son estos valores los que definen y motivan a los empleados a continuar trabajando en una empresa como IBM.

Esta es la razón por la que nuestra reflexión sobre la ética y los negocios hace énfasis en la formación del carácter, el liderazgo auténtico como ejemplo de una vida íntegra y la cultura organizacional como el ambiente en el que se cultiven virtudes morales y buenas prácticas. Es una invitación a considerar los negocios desde una visión más humana (que está conformada por personas y para personas) y que tiene repercusiones en el ambiente social y ecológico en el que se desenvuelve. </>



Referencias

<sup>1</sup> Watson Thomas J., *Father, Son and Company*, New York Bantam Books, 1990, p. 68.  
<sup>2</sup> Arvind Krishna (CEO) for 2021 IBM Annual Report, 2021.  
<sup>3</sup> J. Randall MacDonald, Recursos Humanos de IBM, edición *Fortune*, 2011.  
<sup>4</sup> Cfr. Pavlov (1902). *The Works of the digestive glands*. London: Thompson.  
<sup>5</sup> Llano, Termes, Zagal, Elegido. *30 Dilemas éticos empresariales y otros textos*, p.15.  
<sup>6</sup> Nuestros valores en el trabajo: el significado de ser un empleado de IBM, New Orchard Road Armonk, NY.

**Luis Felipe Martí** es profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School y doctor en Derecho Constitucional por la Universidad Complutense de Madrid.

**Elizabeth Mata** es asistente del área de Factor Humano en IPADE Business School y licenciada en Filosofía por la Universidad Panamericana.