

Cultura organizacional

Cuando escucho la palabra cultura echo mano de mi escopeta.

—Hanns Johst



17

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz:

- 1 Relacionar la cultura institucional con la cultura organizacional.
- 2 Definir *cultura organizacional* y describir sus características comunes.
- 3 Comparar los efectos funcionales y disfuncionales que la cultura organizacional tiene sobre las personas y la organización.

- 4 Explicar los factores que crean y sostienen la cultura de una organización.
- 5 Mostrar cómo se transmite la cultura a los empleados.
- 6 Identificar cómo se crea una cultura ética.

- 7 Describir una cultura organizacional positiva.
- 8 Identificar las características de una cultura espiritual.
- 9 Mostrar cómo la cultura nacional afecta la forma en que la cultura organizacional se lleva a un país diferente.

Silicon Valley ha establecido una sucursal, y no está en la "otra" costa sino en otro continente: en Londres. El movimiento ha estado en marcha por varios años, pero a últimas fechas se ha acelerado. Tan solo en 2006, unas 30 compañías de California han abierto oficinas en Londres. Una de cada tres compañías estadounidenses en Londres proviene de California, inclusive los íconos de Silicon Valley, Apple, Google, Sun Microsystems, Amgen y Cisco. Si California fuera un país, sería el *segundo* (después de Estados Unidos

California se muda a Londres



y antes de Canadá) lugar de origen de compañías de países extranjeros en Londres.

No se necesita saber mucho sobre Silicon Valley o sobre Londres para ver un choque cultural en la convivencia. Londres es famosa (o notoria, depende del punto de vista) por su formalidad: trajes de negocios, almuerzos formales, oficinas conservadoras y comunicación diplomática y apropiada. California es renombrada por la cultura opuesta a todo lo anterior. Así que, ¿qué resulta? ¿Cuál cultura gana?

Hasta el momento, parece que California. En las oficinas que Google tiene en Londres, el toque californiano incluye mesas de fútbol, sillones tipo cojín, juegos gigantes y sándwiches de rosbif (en vez de una comida en tres tiempos). El código de vestimenta es casual de negocios, aun cuando la mayor parte de los empleados de Google en las oficinas

centrales de Londres son británicos. “Se puede ser serio sin un traje”, dice un londinense de Google que se ha acostumbrado al estilo de California.

Cuando otro londinense, Nigel Thornton, fue contratado por Amgen, se sorprendió por el número de correos electrónicos en que se pedía su opinión y por las costumbres diferentes. “Lo divertido de los estadounidenses de nuestra oficina es que siempre están comiendo o bebiendo algo”, dice Thornton. “Los británicos solo toman el desayuno, comida y cena”.

Cuando los británicos visitan las oficinas de DVS Shoe Co. (con sede en Torrance, California), se sorprenden con frecuencia por la vestimenta informal y atmósfera relajada. “Nos ven vestidos de manera informal”, dice Erik Ecklund, un gerente en DVS, “y dicen, ‘hombre, nos lo hubieran dicho’”¹ ■

Como lo ilustra el ejemplo de apertura del capítulo, es frecuente que la cultura organizacional sea tan fuerte que trascienda las fronteras nacionales. Una cultura fuerte da estabilidad a una organización. Pero para ciertas empresas también llega a ser una barrera importante para el cambio. En este capítulo se plantea que toda organización tiene una cultura, y en función de lo marcada que esté, tiene una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización. Antes de avanzar, veamos qué clase de cultura organizacional prefiere usted. Para saberlo, resuelva la autoevaluación siguiente.

Self Assessment Library

¿CUÁL ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL CORRECTA PARA MÍ?

En la Self Assessment Library, resuelva la evaluación III.B.1 (*What's the Right Organizational Culture for Me?*) y responda las preguntas siguientes:

1. A juzgar por los resultados, ¿se ajusta mejor a una cultura formal y estructurada o a una más bien informal y poco estructurada?
2. ¿Le sorprenden sus resultados? ¿A qué piensa que se deben sus calificaciones?
3. ¿Cómo podrían influir sus resultados en la trayectoria de su carrera?

Institucionalización: Un antecedente de la cultura

1 Relacionar la cultura institucional con la cultura organizacional.

La idea de considerar a las organizaciones como culturas –donde hay un sistema de significados compartido por sus miembros– es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de 1980, la mayor parte de organizaciones eran consideradas simplemente como medios racionales por medio de los cuales coordinar y controlar grupos de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más. También tienen personalidades, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras o conservadoras. Las oficinas y personal de GM son diferentes de las oficinas y personal de Wachovia. Los teóricos de las organizaciones ahora reconocen esto al cuenta del papel tan importante que juega la cultura en las vidas de los miembros de las organizaciones. Sin embargo, es interesante que el origen de la

cultura como variable independiente que afecta las actitudes y comportamiento de los empleados se pueda rastrear más de 50 años en el pasado, hasta el concepto de **institucionalización**.²

Cuando una organización se institucionaliza cobra vida propia, por separado de las de sus fundadores o cualquiera de sus miembros. Ross Perot creó Electronic Data Systems (EDS) a principios de 1960, pero la dejó para fundar otra nueva, Perot Systems. EDS ha continuado su funcionamiento a pesar de la partida de su fundador. Sony, Gillette, McDonald's y Disney, son ejemplos de organizaciones que han existido más allá de la vida de su fundador o la de cualquiera de sus miembros.

Cuando una organización se institucionaliza, se la valúa por sí misma, no sólo por los bienes o servicios que produce. Adquiere inmortalidad. Si sus metas originales ya no son relevantes no sale del negocio. En vez de ello se redefine. Un ejemplo clásico es el de March of Dimes. Originalmente fue creada para financiar la batalla contra la polio. Cuando esta enfermedad quedó erradicada en lo esencial a finales de la década de 1950, March of Dimes no cerró, solo redefinió sus objetivos como financiadora de investigaciones para reducir los defectos al nacer y disminuir la mortalidad infantil.

La institucionalización opera para producir una comprensión común entre los miembros respecto de lo que es un comportamiento apropiado y, fundamentalmente, significativo.³ Por tanto, cuando una organización adquiere permanencia institucional, los modos aceptables de comportamiento se hacen evidentes en sí mismos para sus miembros. Como veremos, esto es en esencia lo mismo que hace la cultura organizacional. Entonces, el entendimiento de qué es lo que constituye la cultura de una organización y cómo se crea, sostiene y aprende, mejorará nuestra capacidad para explicar y pronosticar el comportamiento de las personas en el trabajo.

¿Qué es cultura organizacional?

Hace algunos años, se preguntó a un ejecutivo cuál era el significado de *cultura organizacional*. En esencia dio la misma respuesta que la Suprema Corte de Justicia de cierta época dio alguna vez al tratar de definir la pornografía: "No la puedo definir, pero la reconozco cuando la veo". Para nuestros propósitos, no es aceptable este enfoque del ejecutivo para definir la cultura de una organización. Se necesita una definición básica que dé un punto de partida a nuestro intento de entender el fenómeno. En esta sección proponemos una definición específica y revisamos varios aspectos periféricos de esta definición.

2

Definir cultura organizacional y describir sus características comunes.

Una definición de cultura organizacional

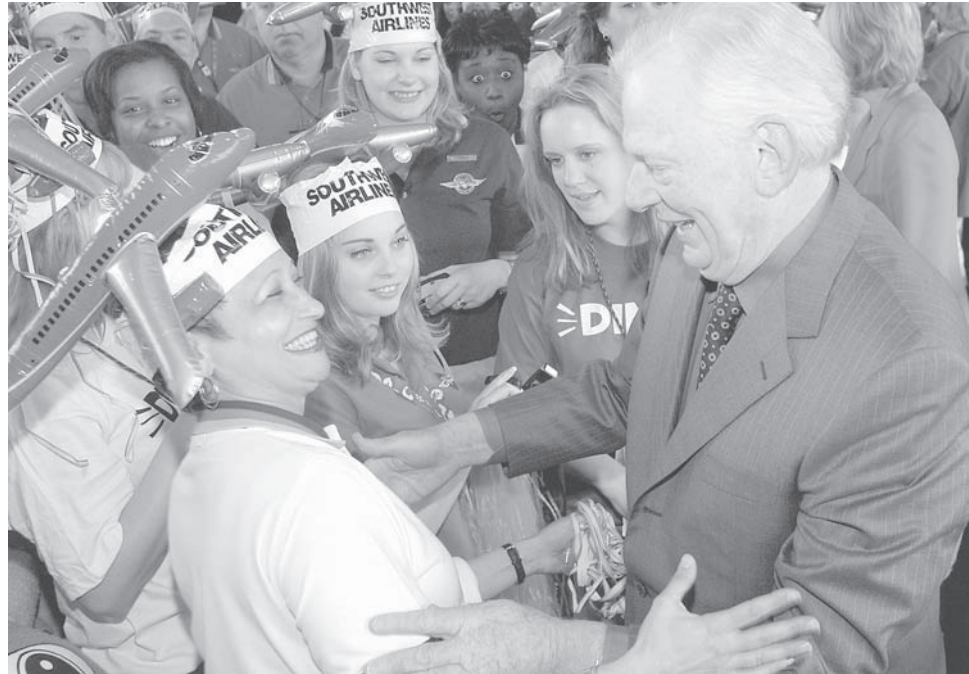
Parece haber mucho acuerdo en que **cultura organizacional** se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.⁴ Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.⁵

1. *Innovación y aceptación del riesgo.* Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. *Atención al detalle.* Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

institucionalización *Condición que ocurre cuando una organización cobra vida propia, por separado de las de sus fundadores o cualquiera de sus miembros y adquiere inmortalidad.*

cultura organizacional *Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.*

Southwest Airlines tiene una cultura orientada a las personas que se basa en los valores de la compañía, de preocupación, respeto y cuidado de sus empleados y clientes. Southwest da poder a sus trabajadores para que tomen decisiones de corazón que den beneficios positivos a los clientes. Al contratar nuevo personal, Southwest busca el "corazón de servidor" en los candidatos. La fuente de la cultura de cuidado y amor por la diversión es Herb Kelleher, cofundador y presidente, que aparece en la fotografía con los empleados durante una ceremonia para celebrar la inauguración del servicio de Southwest en el Aeropuerto Internacional de Filadelfia.



3. *Orientación a los resultados.* Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. *Orientación a la gente.* Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. *Orientación a los equipos.* Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. *Agresividad.* Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. *Estabilidad.* Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* en contraste con el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros. La figura 17-1 ilustra cómo se mezclan estas características a fin de crear organizaciones muy diversas.

Cultura es un término descriptivo

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo.

Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente del trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se superponen, hay que recordar que el término *cultura organizacional* es descriptivo, mientras que *satisfacción en el trabajo* es evaluativo.

Figura 17-1 Comparación de culturas organizacionales**Organización A**

Esta organización es una empresa de manufactura. Se espera que los gerentes documenten por completo todas las decisiones, y los “buenos administradores” son aquellos que dan datos detallados que apoyen sus recomendaciones. No se estimulan las decisiones creativas que implican cambios o riesgos significativos. Como los gerentes de proyectos fallidos son criticados abiertamente y reciben castigos, los directivos no tratan de implementar ideas que se desvíen mucho del *status quo*. Un gerente de bajo nivel mencionó una frase de uso frecuente en la compañía “Si no está roto, no lo compongamos”.

En esta empresa hay muchas reglas y regulaciones que los trabajadores deben seguir. Los gerentes supervisan de cerca a los empleados para asegurarse de que no hay desviaciones. A la administración le preocupa la productividad elevada, sin importar el efecto que tenga en la moral o rotación de los empleados.

Las actividades del trabajo están diseñadas alrededor de los individuos. Hay distintos departamentos y líneas de autoridad, y se espera que los empleados minimicen el contacto formal con otros empleados fuera de su área funcional o línea de mando. Las evaluaciones del desempeño y las recompensas hacen énfasis en el esfuerzo individual, aunque la antigüedad tiende a ser el factor principal para determinar los aumentos de salario y ascensos.

Organización B

Esta organización también es una empresa de manufactura. Sin embargo, aquí la administración estimula y premia el correr riesgos y el cambio. Las decisiones con base en la intuición se valoran tanto como las más racionalizadas. La dirección está orgullosa de su historia de experimentación con nuevas tecnologías y su éxito con la introducción de manera regular de productos innovadores. Se invita a gerentes o empleados con buenas ideas a que las “echen a andar”. Y las fallas se tratan como “experiencias de aprendizaje”. La compañía tiene orgullo por estar orientada al mercado y responder con rapidez a las cambiantes necesidades de sus clientes.

Hay pocas reglas y regulaciones para que sigan los trabajadores, y la supervisión es laxa porque la dirección piensa que su personal trabaja duro y es confiable. A la administración le preocupa la productividad, pero cree que ésta llega si se trata al personal en la forma correcta. La empresa siente orgullo por su reputación de ser un buen lugar para trabajar.

Las actividades de trabajo están diseñadas alrededor de equipos, y se estimula a los miembros de éstos para que interactúen con otros a través de las funciones y niveles de autoridad. Los empleados hablan en forma positiva de la competencia entre los equipos. Los individuos y equipos tienen metas y los bonos se basan en el logro de los objetivos. Se da a los empleados autonomía considerable para que elijan los medios con los que alcancen sus metas.

¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?

La cultura organizacional representa una percepción común que tienen los miembros de una organización. Esto se hizo explícito cuando definimos la cultura como un sistema de significado *compartido*. Por tanto, debemos esperar que individuos con distintas formaciones o diferentes niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares.⁶

Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber subculturas dentro de cualquier cultura dada. Las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.⁷ La **cultura dominante** expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de la cultura de una organización, se hace referencia a su cultura dominante. Es esta gran visión lo que da a una organización su personalidad distintiva.⁸ Las **subculturas** tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para

cultura dominante Expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización.

subculturas Miniculturas dentro de una organización, por lo general definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica.

reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable que estas subculturas estén definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica. Por ejemplo, el departamento de compras tal vez tenga una subcultura que compartan únicamente los miembros de ese departamento. Incluiría los **valores nucleares** de la cultura dominante más valores adicionales exclusivos de los miembros del departamento de compras. De manera similar, una oficina o unidad de la organización que esté físicamente separada de las operaciones principales de ésta tal vez adopte una personalidad diferente. Otra vez, los valores nucleares son retenidos en lo esencial, pero se modifican para que reflejen la situación distintiva de la unidad separada.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de “significado compartido” de la cultura lo que hace que ésta sea un elemento poderoso para guiar y conformar el comportamiento. Eso es lo que permite decir, por ejemplo, que los valores culturales de Microsoft son la agresividad y el correr riesgos⁹ y luego usar esa información para entender mejor el comportamiento de los ejecutivos y empleados de Microsoft. Pero no podemos ignorar la realidad de que muchas organizaciones también tienen subculturas que influyen en el comportamiento de sus miembros.

Culturas fuertes versus débiles

Cada vez tiene más popularidad la idea de diferenciar entre culturas fuertes y débiles.¹⁰ El argumento es que las culturas fuertes tienen mayor impacto en el comportamiento del empleado y se relacionan más directamente con la menor rotación.

En una **cultura fuerte** los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa.¹¹ Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. En congruencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento. Por ejemplo, la empresa Nordstrom, con base en Seattle, ha desarrollado una de las culturas de servicio más fuertes de la industria al menudeo. Los empleados de Nordstrom saben sin lugar a duda lo que se espera de ellos, y es esta expectativa lo que contribuye mucho a determinar su comportamiento.

Un resultado específico de una cultura fuerte debe de ser disminuir la rotación de los empleados. Una cultura fuerte demuestra gran acuerdo entre sus miembros respecto del objetivo de la organización. Dicha unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Estas cualidades, a su vez, disminuyen la propensión de los trabajadores a salir de la organización.¹²

Cultura versus formalización

Una cultura organizacional fuerte incrementa la consistencia del comportamiento. En este sentido, se debe reconocer que una cultura fuerte actúa como sustituto de la formalización.¹³

En el capítulo anterior estudiamos la forma en que las reglas y regulaciones de la formalización actúan para controlar el comportamiento del empleado. La mucha formalización hace que una organización sea predecible, ordenada y consistente. A este respecto, una cultura fuerte logra el mismo objetivo sin necesidad de documentos escritos. Por tanto, la formalización y la cultura deben verse como dos caminos diferentes hacia un destino común. Entre más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesidad hay de preocuparse por desarrollar reglas y regulaciones formales que guíen el comportamiento de los empleados. Dichos lineamientos quedan internalizados en los trabajadores cuando aceptan la cultura de la organización.

CO Internacional

Una buena cultura organizacional no conoce fronteras

En un estudio con 230 organizaciones de diferentes industrias de todo el mundo, de regiones que incluían Norteamérica, Asia, Europa, Medio Oriente y África, el tener una cultura organizacional fuerte y positiva se asociaba con la mayor eficacia organizacional.

El estudio, publicado en la revista *Organizational Dynamics*, reveló que los aspectos fuertes y positivos de la cultura organizacional que eran más

críticos para triunfar entre las regiones por lo general incluían los siguientes:

- Dar poder a los empleados
- Tener orientación hacia los equipos
- Tener una dirección estratégica clara, y propósito
- Poseer una visión fuerte y reconocible

Aunque al comparar las regiones había similitudes en términos de cultura y eficacia organizacional, hubo ciertas diferencias cuando los investigadores compararon países individuales. Por ejemplo, una cultura organizacional que hace énfasis en dar poder a los trabajadores parece ser más importante para el desempeño en países como Estados Unidos y Brasil, y menos importante en países como Japón debido a que los dos primeros países se centran en el individuo.

Asimismo, centrarse en provocar un cambio dentro de la organización parece ser un índice de pronóstico confiable de la eficacia de la organización en Sudáfrica, pero relativamente no confiable en Jamaica, aunque no está claro por qué sucede así.

En general, el estudio confirma que tener una cultura organizacional fuerte y productiva se asocia con el mayor crecimiento de las ventas, rentabilidad, satisfacción de los empleados y desempeño organizacional en general, sin importar donde se localice físicamente la empresa.

Fuente: Con base en D. R. Denison, S. Haaland y P. Goelzer, "Corporate Culture and Organizational Effectiveness; Is Asia Different from the Rest of the World?" *Organizational Dynamics*, febrero de 2004, pp. 98-109.

¿Qué hacen las culturas?

3 Comparar los efectos funcionales y disfuncionales que la cultura organizacional tiene sobre las personas y la organización.

Hemos aludido al impacto que tiene la cultura organizacional sobre el comportamiento. También hemos sostenido en forma explícita que una cultura fuerte debe de asociarse con la menor rotación. En esta sección revisaremos con más cuidado las funciones de la cultura y evaluaremos si puede ser un obstáculo para una organización.

Funciones de la cultura

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

valores nucleares Valores principales o dominantes aceptados en toda la organización.

cultura fuerte Aquella en que los valores nucleares se comparten con intensidad y en forma extensa.

La cultura organizacional guía y da forma a las actitudes de los empleados de New Zealand Air. Uno de los principios que guía a la aerolínea es enfatizar y promover a Nueva Zelanda y su herencia nacional tanto dentro del país como en el extranjero. En esta fotografía, un miembro de la tripulación con el atuendo tradicional maorí y un piloto chocan la nariz para representar que comparten la misma respiración después de una ceremonia por la compra que hizo la aerolínea de un avión Boeing, en Everett, Washington. Esta expresión de representar a su nación con orgullo crea un lazo fuerte entre los empleados.



Es esta última función la que tiene un interés particular para nosotros.¹⁴ Como lo pone en claro la cita siguiente, la cultura define las reglas del juego:

Por definición, la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da como algo garantizado. Pero cada organización desarrolla un conjunto nuclear de suposiciones, entendimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento cotidiano en el lugar de trabajo... Hasta que los recién llegados no aceptan las reglas, no son aceptados como miembros de pleno derecho de la organización. Las trasgresiones de las reglas por parte de los ejecutivos de alto nivel o los empleados de primera línea dan como resultado la desaprobación universal y penas severas. La conformidad con estas reglas se vuelve la base primaria de las recompensas y los ascensos.¹⁵

El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece ser cada vez más importante en el lugar de trabajo de hoy.¹⁶ A medida que las organizaciones amplían su extensión del control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados, el *significado compartido* provisto por una cultura fuerte garantiza que todos vayan en la misma dirección.

Como veremos más adelante en este capítulo, hay mucha influencia del “ajuste” entre el individuo y la organización sobre quién recibe una oferta de trabajo para unirse a la organización, quién es apreciado como un gran realizador y quién obtiene un ascenso: es decir, si las actitudes y comportamiento del solicitante o empleado son compatibles con la cultura. No es coincidencia que los empleados en los parques temáticos de Disney parezcan ser casi universalmente atractivos, limpios, con buena presentación y grandes sonrisas. Esa es la imagen que busca Disney, por lo que la compañía selecciona empleados que la cultiven. Y una vez en el trabajo hay una cultura fuerte apoyada por reglas y reglamentos formales que garantiza que los trabajadores de los parques temáticos de Disney actúen en una forma relativamente uniforme y predecible.

La cultura como obstáculo

Estamos tratando la cultura en una forma que no la juzga. No se ha dicho que sea buena o mala, solo que existe. Muchas de sus funciones, como se dijo, son valiosas tanto para la organización como para el empleado. La cultura mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del trabajador.

Estos son beneficios claros para una organización. Desde el punto de vista de un empleado, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Dice a los empleados cómo se hacen las cosas y qué es lo importante. Pero no se deben ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, en especial uno fuerte sobre la eficacia de la organización.

Barreras para el cambio Cuando los valores compartidos no están de acuerdo con los que persigue la eficacia de la organización, la cultura es un obstáculo. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico.¹⁷ Cuando un ambiente pasa por un cambio rápido, la cultura absorbida por la organización deja de ser apropiada, de modo que la consistencia en el comportamiento es un activo para ella cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, se llega a convertir en una carga y hace difícil la respuesta a los cambios del ambiente. Esto ayuda a explicar las dificultades que en los años recientes han tenido los ejecutivos de organizaciones como Mitsubishi, Eastman Kodak, Boeing y el FBI, para adaptarse a las modificaciones de su ambiente.¹⁸ Estas organizaciones tienen culturas fuertes que en el pasado funcionaron bien para ellas, pero se convirtieron en obstáculos para el cambio cuando el enfoque de los “negocios como siempre” dejó de ser efectivo.

Obstáculos para la diversidad La contratación de empleados nuevos que por su raza, edad, género, discapacidad u otras diferencias, no son como la mayoría de miembros de la organización crea una paradoja.¹⁹ La dirección quiere que los nuevos trabajadores acepten los valores culturales nucleares de la organización, pues de otro modo es improbable que se adapten o sean aceptados. Pero al mismo tiempo, la dirección desea actuar con apertura y demostrar apoyo para las diferencias que estas personas llevan al lugar de trabajo.

Las culturas fuertes generan una presión considerable para que los empleados se conformen. Limitan el rango de valores y estilos que son aceptables. En ciertos casos, como el muy conocido de Texaco (en el que se llegó a un acuerdo por \$176 millones con 1,400 empleados) en el que los altos ejecutivos hacían comentarios despectivos sobre las minorías, una cultura fuerte que condone los prejuicios incluso destruye las políticas corporativas formales sobre la diversidad.²⁰ Las organizaciones buscan y contratan individuos diversos debido a las fortalezas alternativas que éstos llevan al sitio de trabajo. Sin embargo, estos comportamientos y fortalezas diferentes es probable que estén fuera de lugar en las culturas fuertes en que las personas tratan de ajustarse. Por tanto, las culturas fuertes son obstáculos cuando eliminan con eficacia las fortalezas únicas que las personas con formaciones distintas llevan a la organización. Además, las culturas fuertes también son barreras cuando apoyan los sesgos institucionales o se vuelven insensibles respecto de las personas distintas.

Obstáculos para las adquisiciones y fusiones Históricamente, los factores clave en los que se fija la administración para tomar decisiones sobre la adquisición o fusión con otras empresas, se relacionaban con ventajas financieras o sinergia en los productos. En años recientes, la compatibilidad cultural se ha convertido en la preocupación principal.²¹ Si bien unos estados financieros o línea de productos favorables son la atracción inicial de una candidata a la adquisición, el que ésta funcione parece ser más cuestión de lo bien que armonicen las dos culturas organizacionales.

Muchas adquisiciones fracasan poco después de consumarse. Un sondeo realizado por la empresa de consultoría A. T. Kearney reveló que 58 por ciento de las fusiones había fallado en lograr los objetivos de valor establecidos por la alta dirección.²² La causa principal del fracaso es el conflicto entre las culturas organizacionales. Como dijo un experto, “las fusiones tienen una tasa de falla inusualmente alta, y siempre se debe a aspectos de las personas”. Por ejemplo, la fusión realizada en 2001 por \$183 mil millones de dólares entre America Online (AOL) y Time Warner, fue la

¿MITO o CIENCIA?

“Las personas socializan por sí solas”

Este enunciado es verdadero en gran parte. Aunque por lo general pensamos que la socialización es un proceso en el que una persona es formada por su ambiente –por lo que es el principal centro de atención de las investigaciones sobre socialización–, se han acumulado más evidencias de que muchas personas socializan por sí solas, o al menos moldean sustancialmente sus experiencias de socialización.

Los estudios revelan que los individuos con personalidad proactiva son mucho mejores en el aprendizaje de los procesos que los recién llegados (como se vio en el capítulo 4, quienes tienen una personalidad proactiva identifican las oportunidades, demuestran iniciativas y emprenden acciones). Ésa es la razón por la que es más probable que hagan preguntas, busquen ayuda y soliciten retroalimentación: en pocas palabras, aprenden más debido a que buscan más información y retroalimentación.

Las investigaciones indican que los individuos con personalidad proactiva también son mejores para formar redes cuando entran a una organización y logran un ajuste más estrecho con la cultura de ésta: en breve: acumulan su propio “capital social”. Como resultado de haber socializado con más eficacia en la organización, las personas proactivas tienden a gustar más de sus trabajos, los realizan mejor y tienen menos propensión a renunciar. Parece que las personas proactivas hacen mucho por socializar *por sí solas* en la cultura de una organización.

Lo anterior no niega que la socialización importa. El punto es que las personas no son actores pasivos que sean socializados. Bien puede ser que lo bien que alguien es socializado en una nueva cultura dependa de su personalidad más que de cualquier otra cosa.²³ ■

más grande en la historia corporativa. La fusión ha sido un desastre: solo dos años después las acciones habían caído un sorprendente 90 por ciento. Es común afirmar que el choque cultural es una de las causas de los problemas de AOL Time Warner. Como observó un experto, “En cierta forma, la fusión de AOL con Time Warner fue como el matrimonio de una adolescente con un banquero de edad madura. Las culturas eran muy distintas. En AOL había collares y pantalones de mezclilla. Time Warner usaba trajes formales”.²⁴

Crear y sostener una cultura

4 Explicar los factores que crean y sostienen la cultura de una organización.

La cultura de una organización no brota de la nada. Una vez establecida, rara vez desaparece. ¿Cuáles son las fuerzas que influyen en la creación de una cultura? ¿Qué refuerza y sostiene a dichas fuerzas una vez que surgen? En esta sección responderemos ambas preguntas.

Cómo empieza una cultura

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente final de la cultura de una organización: sus fundadores.²⁵

Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un gran efecto en la cultura temprana de una organización. Tienen una visión de lo que esta debiera ser. No están restringidos por costumbres o ideologías previas. El pequeño tamaño que es común caracterice a las organizaciones nuevas facilita mucho la imposición de la visión de los fundadores en todos los miembros de la organización. La creación de cultura ocurre de tres maneras.²⁶ En primer lugar, los fundadores sólo contratan y conservan a los empleados que piensan y sienten de la misma manera que ellos. En segundo, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir. Y por último, el propio comportamiento de los fundadores actúa como un rol modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ellos y así

La fuente de la cultura de Cranium es su cofundador y CEO, Richard Tait, quien aparece aquí en una feria de juguetes y juegos que fabrica su compañía. Tait creó una cultura de diversión y colaboración en Cranium tal que los empleados trabajan en un ambiente que estimula la creatividad e innovación en el desarrollo de nuevos productos. En Cranium, los trabajadores eligen sus propios títulos. Tait escogió ser el Grand Poo Bah, y el director financiero seleccionó Profesor Utilidades. Los muros de las oficinas de Cranium están pintadas de colores primarios brillantes, y por todas partes suena música.



internalizar sus creencias, valores y suposiciones. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores se convierte en el determinante principal de dicho éxito. En este punto, toda la personalidad de los fundadores queda impregnada en la cultura de la organización.

La cultura en Hyundai, el conglomerado gigante coreano, es en gran medida reflejo de su fundador Chung Ju Yung. La fiereza de Hyundai, su estilo competitivo y su naturaleza disciplinada y autoritaria, son las mismas características que se usan con frecuencia para describir a Chung. Otros ejemplos contemporáneos de fundadores que han tenido un impacto inconmensurable en la cultura de sus organizaciones incluyen a Bill Gates en Microsoft, Ingvar Kamprad en IKEA, Herb Kelleher en Southwest Airlines, Fred Smith en FedEx, y Richard Branson en Virgin Group.

Mantener viva la cultura

Una vez que la cultura ha surgido, hay prácticas en el interior de la organización que actúan para mantenerla brindándole a los empleados un conjunto de experiencias similares.²⁷ Por ejemplo, muchas de las prácticas de recursos humanos que estudiaremos en el capítulo siguiente refuerzan la cultura de la organización. El proceso de selección, criterios de evaluación del desempeño, actividades de capacitación y desarrollo y procedimientos para ascender garantizan que quienes son contratados se ajusten con la cultura, recompensen a quienes la apoyan y castigan (incluso expulsan) a los que la desafían. Son tres las fuerzas que juegan una parte de particular importancia en el sostenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización. Veamos cada una más de cerca.

Selección La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos dentro de la organización. Es común que se identifique a más de un candidato que cumpla con los requerimientos de un puesto dado. Cuando se llega a ese punto, sería ingenuo ignorar el hecho de que la decisión final sobre a quién contratar se verá muy influida por el criterio de quien la tome, acerca de lo bien que los candidatos se ajustarán a la organización. Este intento de asegurar una coincidencia apropiada, con toda intención o en forma inadvertida, da como resultado que se contrata a personas que tienen valores que en esencia son consistentes

con aquellos de la organización, o al menos buena parte de ellos.²⁸ Además, el proceso de selección brinda información a los solicitantes sobre la organización. Los candidatos aprenden acerca de la empresa, y si perciben un conflicto entre sus valores y los de ésta, se autoexcluyen del grupo de candidatos. Por tanto, la selección se vuelve una avenida de dos sentidos que permite al empleador y al solicitante deshacer el matrimonio si parece que hay una desavenencia. De esta manera, el proceso de selección sostiene la cultura de una organización por medio de eliminar aquellos individuos que tal vez atacarían o minarían sus valores nucleares.

Por ejemplo, W. L. Gore & Associates, fabricante de la tela Gore-Tex usada en ropa para el aire libre, está orgullosa de su cultura democrática y trabajo en equipo. No hay títulos en Gore, ni jefes ni cadenas de mando. Todo el trabajo se realiza en equipos. En el proceso de selección de Gore, equipos de empleados someten a los candidatos a entrevistas extensas para asegurarse de que aquellos que no puedan manejar el nivel de incertidumbre, flexibilidad y trabajo en equipo que los empleados desarrollan en las plantas de Gore, queden fuera.²⁹

Alta dirección Las acciones de la alta dirección también tienen un gran efecto en la cultura de la organización.³⁰ A través de lo que dicen y la forma en que se comportan, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización, tales como el riesgo que es deseable correr; cuánta libertad deben dar los gerentes a sus empleados; lo que constituye una vestimenta apropiada; qué acciones son redituables en términos de aumentos de salario, ascensos y otras recompensas, etc.

Por ejemplo, Robert A. Keirlin ha sido llamado “el CEO más barato de Estados Unidos”.³¹ Keirlin es presidente y CEO de Fastenal Co., el minorista más grande de Estados Unidos que se especializa en tuercas y tornillos, con 6500 empleados. Tiene un salario de solo \$60,000 al año. Tiene tres trajes, cada uno de los cuales los compró usados. Acumula cupones de tiendas, maneja un Toyota y se queda en moteles baratos cuando hace viajes de negocios. ¿Keirlin necesita ahorrar centavos? No, pues el valor de mercado de sus acciones en Fastenal es alrededor de \$300 millones de dólares. Pero el hombre prefiere un estilo de vida personal modesto. Y quiere lo mismo para su compañía. Keirlin argumenta que su comportamiento debe enviar un mensaje a todos sus trabajadores: en esta empresa no desperdiciamos las cosas. Se ve a sí mismo en un rol modelo de frugalidad, y los empleados de Fastenal han aprendido a seguir su ejemplo.

Los empleados nuevos en Broad Air Conditioning, en Changsha, China, reciben adoctrinamiento en la cultura de estilo militar de la compañía al pasar una sesión de capacitación de 10 días en un campo de entrenamiento, donde son divididos en pelotones y viven en barracas.

El campo de entrenamiento los prepara para la formalidad militar que prevalece en Broad, donde los trabajadores comienzan su semana laboral en formación durante una ceremonia de honores a las dos banderas de la compañía y a la de China. Todos los empleados viven en dormitorios en la sede de la empresa y reciben comida y hospedaje gratuitos. Para motivar a sus trabajadores, Broad ha distribuido por el campus 43 estatuas de bronce, de tamaño real, de líderes que inspiran, desde Confucio a Jack Welch, antiguo CEO de General Electric.



Socialización No importa qué tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados no están adoctrinados por completo en la cultura de la organización. Como no están familiarizados con ésta, hay un potencial para que alteren las creencias y costumbres existentes. Por tanto, la organización quiere ayudarlos a que se adapten a su cultura. Este proceso de adaptación se llama **socialización**.³²

Todos los marines deben asistir a un campo de entrenamiento, donde “demuestran” su compromiso. Por supuesto, los entrenadores de los marines adoctrinan a los nuevos reclutas en el “modo del Cuerpo de marines”. Todos los empleados nuevos de Newmann Homes en Warrenville, Illinois, pasan por un programa de orientación de 40 horas.³³ Se los introduce a los valores y cultura de la empresa a través de varias actividades: inclusive un almuerzo de servicio al cliente, una feria interactiva de mesa redonda departamental, y presentaciones elaboradas por grupos de nuevos empleados ante el CEO, acerca de los valores nucleares de la compañía. Para los nuevos trabajadores de los niveles superiores, es frecuente que las compañías dediquen mucho más tiempo y esfuerzo al proceso de socialización. En Limited Brands, los vicepresidentes y directores regionales recién contratados pasan por un programa intensivo de 1 mes, llamado “abordaje” que está diseñado para sumergir a dichos ejecutivos en la cultura de la empresa.³⁴ Durante este mes no tienen responsabilidades directas por las tareas asociadas con sus nuevos puestos. En vez de ello, pasan su tiempo de trabajo en reuniones con otros líderes y mentores de alto rango, trabajan en el piso de las tiendas, evalúan los hábitos de empleados y clientes, investigan a la competencia y estudian el pasado y operaciones actuales de Limited Brands.

Mientras estudiamos la socialización, tenga en mente que la etapa más crítica de este proceso es el momento de entrada a la organización. Aquí es cuando la organización quiere moldear al recién llegado como un empleado “en buena disposición”. Los trabajadores que no aprendan los comportamientos esenciales o de pivote, se arriesgan a ser etiquetados como “inconformes” o “rebeldes”, lo que con frecuencia lleva a la expulsión. Pero la organización socializará a cada empleado, aunque tal vez no tan explícitamente, durante toda su carrera en ella. Esto contribuye más a sostener la cultura.

La socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: previa a la llegada, encuentro y metamorfosis.³⁵ La primera etapa agrupa todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización. En la segunda etapa éste ve lo que la organización es en realidad y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad sean diferentes. En la tercera etapa tienen lugar los cambios de relativa larga duración. El nuevo trabajador domina las aptitudes requeridas para el puesto, ejecuta con éxito los nuevos roles y hace los ajustes a los valores y normas del grupo de trabajo.³⁶ Este proceso de tres etapas tiene un efecto en la productividad del nuevo empleado, en el compromiso con los objetivos de la organización y en la decisión temporal de permanecer con la organización. La figura 17-2 ilustra este proceso.

La **etapa previa a la llegada** reconoce de manera explícita que cada individuo llega con un cúmulo de valores, actitudes y expectativas que se forma en cuanto al trabajo por realizar y a la organización. Por ejemplo, en muchos trabajos, particularmente los de tipo profesional, los nuevos miembros han pasado por un amplio proceso de socialización previa en cuanto a capacitación y en la escuela. Por ejemplo, un objetivo principal de las escuelas de administración es socializar a los estudiantes con las actitudes y comportamientos que desean las empresas. Si los ejecutivos de negocios piensan que los empleados exitosos valoran la ética de las ganancias, son

socialización *Proceso que adapta a los empleados a la cultura de la organización.*

etapa previa a la llegada *Periodo de aprendizaje en el proceso de socialización, que ocurre antes de que un nuevo empleado se una a la organización.*

Figura 17-2 Modelo de socialización



leales, trabajan duro y desean tener logros, pueden contratar individuos egresados de las escuelas que hayan moldeado este patrón. Además, la mayoría de personas de negocios se dan cuenta de que no importa lo bien que piensen que han socializado a los recién llegados, el índice de pronóstico más importante del comportamiento futuro de éstos es su comportamiento pasado. Las investigaciones demuestran que aquello que saben las personas antes de unirse a la organización y lo proactiva que sea su personalidad, predicen de manera crítica lo bien que se ajustarán a la nueva cultura.³⁷

Una forma de capitalizar la importancia de las características previas a la contratación durante la socialización, es seleccionar empleados con el “relleno correcto” y usar el proceso de selección para informar a los candidatos acerca de la organización como un todo. Además, como ya se dijo, el proceso de selección también actúa para asegurar la inclusión del “tipo correcto”: aquellos que se ajustarán. “En realidad la aptitud del individuo para presentar la cara apropiada durante el proceso de selección determina en primer lugar su capacidad para avanzar en la organización. Así, el éxito depende del grado con que el aspirante anticipe correctamente las expectativas y deseos de aquellos miembros de la organización que estén a cargo de la selección”.³⁸

Al entrar a la organización, el nuevo miembro pasa a la **etapa de encuentro**. Aquí, el individuo se enfrenta a la posible dicotomía entre sus expectativas –respecto del trabajo, compañeros, el jefe y la organización en general– y la realidad. Si sus expectativas demuestran haber sido más o menos correctas, la etapa de encuentro sólo es la reafirmación de las percepciones obtenidas antes. Sin embargo, es frecuente que no ocurra así. Ahí donde difieren las expectativas y la realidad, el nuevo empleado pasará por una socialización que lo despojará de sus suposiciones anteriores y las sustituirá por otras que la organización considera deseables. En el extremo, un nuevo miembro puede quedar totalmente desilusionado con las realidades del trabajo y renunciar. La selección apropiada debiera reducir mucho la probabilidad de que esto ocurra. Asimismo, la red de amigos y compañeros de un empleado desempeña un papel crítico para ayudar a otros a “dominar los detalles”. Los recién llegados se comprometen más con la organización cuando sus redes de amigos son grandes y diversificadas. Por tanto, las organizaciones quizá los ayuden a socializar si estimulan los lazos de amistad en su interior.³⁹

Por último, el nuevo miembro debe solucionar cualquier problema descubierto durante la etapa de encuentro. Esto tal vez significa pasar por cambios: de ahí que ésta se denomine **etapa de metamorfosis**. Las opciones presentadas en la figura 17-3 son alternativas diseñadas para llegar a las metamorfosis deseadas. Observe, por ejemplo, que entre más se base la administración en programas de socialización que sean formales, colectivos, fijos seriados y con énfasis en la desinversión, más probabilidad hay de que las diferencias y perspectivas de los recién llegados se eliminarán y serán sustituidas por comportamientos estándares y predecibles. La selección cuidadosa que haga la administración de las experiencias de socialización de los nuevos empleados puede crear –en el extremo– conformistas que mantengan las tradiciones y costumbres, o individualistas inventivos y creativos que consideren que ninguna práctica organizacional es sagrada.

Figura 17-3 Opciones de socialización

Formal vs. Informal Cuanto más se segrega a un nuevo empleado del marco laboral y se marca la diferencia de alguna manera para ser explícito su rol como nuevo miembro, más formal es la socialización. Algunos ejemplos son: La orientación específica y los programas de entrenamiento. En la socialización informal se coloca al nuevo empleado directamente en el trabajo con poca o ninguna atención especial.

Individual vs. Colectivo Los nuevos miembros pueden ser socializados de forma individual. Esta es la manera en que se lleva a cabo en varias oficinas profesionales. Asimismo, pueden agruparse juntos y ser procesados a través de un conjunto de experiencias idénticas, como se hace en los reclutamientos militares.

Fijos vs. Variables Se refiere al horario en que los nuevos miembros hacen la transición de externo a interno. Un horario fijo establece etapas estandarizadas de transición, lo cual caracteriza a los programas rotatorios de entrenamiento. También incluye periodos probatorios, como el estatus de "asociado" de 8 a 10 años que se aplica en empresas de contabilidad y de abogados antes de decidir si un candidato se convertirá en socio. Los programas variables no dan ninguna noticia por adelantado del horario de su transición. Los sistemas variables describen al sistema de ascensos común, en el que uno no avanza a la siguiente etapa hasta que esté "listo".

Serial vs. al Azar La socialización serial se caracteriza por el uso de los modelos de roles que capacitan y alientan al nuevo miembro. Algunos ejemplos son: los programas de aprendizaje y consultoría. En la socialización al azar, los modelos de roles son detenidos deliberadamente. Se deja que los nuevos empleados lleguen a sus propias conclusiones.

Inversión vs. Desinversión La socialización de inversión asume que las cualidades de los nuevos miembros y calificaciones son ingredientes necesarios para el éxito del trabajo, de manera que estas cualidades y capacidades son apoyadas y confirmadas. La socialización de desinversión intenta quitar ciertas características del reclutado. La fraternidad y los clubs femeninos "los estudiantes" que se convertirán en miembros se examinan con cuidado para formarlos dentro de un rol apropiado.

Se puede decir que la metamorfosis y el proceso de socialización al llegar, están terminados cuando los nuevos miembros se sienten cómodos con la organización y su trabajo. Han internalizado las normas de la organización y su grupo de trabajo, y las entienden y aceptan. Los nuevos miembros se sienten aceptados por sus compañeros como individuos confiables y valiosos. Confían en que tienen la competencia para efectuar el trabajo con éxito. Entienden el sistema: no sólo sus propias tareas sino también las reglas, procedimientos y prácticas informalmente aceptadas. Por último, saben cómo serán evaluados; es decir, qué criterios se usarán para medir y evaluar su trabajo. No ignoran lo que se espera de ellos y lo que constituye un trabajo "bien hecho". Como ilustra la figura 17-2, la metamorfosis exitosa debe tener un efecto positivo en la productividad de los nuevos empleados y su compromiso con la organización, así como reducir su pensión a abandonarla.

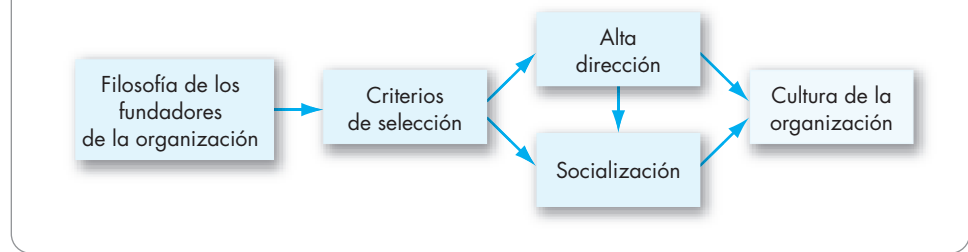
Resumen: cómo se forman las culturas

La figura 17-4 resume cómo se establece y sostiene la cultura de una organización. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Éste, a su vez, tiene mucha influencia en los criterios que se usan para contratar. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y lo que no. El modo en que socialicen los empleados dependerá del grado del éxito que se logre al hacer coincidir los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección y en la preferencia que tenga la alta dirección respecto de los métodos de socialización.

etapa de encuentro *Etapa del proceso de socialización en la que un nuevo empleado ve lo que la organización es en verdad y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad tal vez diverjan.*

etapa de metamorfosis *Etapa del proceso de socialización en la que un nuevo empleado cambia y se ajusta al trabajo, grupo y organización.*

Figura 17-4 Cómo se forman las culturas organizacionales



Cómo aprenden la cultura los empleados

5 *Mostrar cómo se transmite la cultura a los empleados.*

La cultura se transmite a los empleados en varias formas, las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Historias

En los días en que Henry Ford II era presidente de Ford Motor Co., difícilmente habría encontrado un gerente que no hubiera escuchado la historia de cuando el Sr. Ford recordaba a los gerentes que se volvían demasiado arrogantes, “es mi nombre el que está en el edificio”. El mensaje estaba claro: Henry Ford II fundó la compañía.

Nike tiene cierto número de altos ejecutivos que dedican gran parte de su tiempo a servir como narradores corporativos. Y las historias que cuentan intentan transmitir qué es Nike.⁴⁰ Cuando narran la historia de cuando el cofundador (y entrenador de pista de Oregon) Bill Bowerman entró a su taller y vertió caucho en la wafflera de su esposa para crear un mejor calzado para correr, hablan del espíritu de innovación de Nike. Cuando los nuevos empleados escuchan las historias de la estrella del atletismo de Oregon Steve Prefontaine y sus batallas para hacer de la carrera un deporte profesional y obtener equipo de mayor rendimiento, aprenden del compromiso de Nike para ayudar a los atletas.

Historias como estas circulan en muchas organizaciones. Es común que contengan la narrativa de eventos sobre los fundadores de la organización, violación de las reglas, éxitos sonados, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales.⁴¹ Estas historias anclan el presente en el pasado y dan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

Rituales

Los **rituales** son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y a quiénes se puede pasar por alto.⁴² Uno de los rituales corporativos más conocidos es el canto de la compañía Wal-Mart. Iniciado por el fundador de la empresa, Sam Walton, como una forma de motivar y unir a su fuerza de trabajo, “Dénme una W, dénme una A, dénme una L, dénme un culebreo, ¡dénme una M,A,R,T!”, se ha convertido en un ritual de la compañía que une a los trabajadores y refuerza la creencia de Sam Walton en la importancia de sus empleados para el éxito de la organización. Otras compañías, como IBM, Ericsson, Novell, Deutsche Bank y PricewaterhouseCoopers, utilizan cánticos corporativos similares.⁴³

Símbolos materiales

El edificio principal de Alcoa no parece albergar las oficinas corporativas comunes de las operaciones. Hay pocas oficinas individuales, aun para los altos ejecutivos. En esencia hay cubículos, áreas comunes y salas de reuniones. Estas oficinas centrales

En Wal-Mart, la cultura se transmite a los empleados a través del ritual diario del "canto de Wal-Mart". En la fotografía aparece el gerente de una tienda Wal-Mart que dirige a los trabajadores en el canto motivacional que los ayuda a preservar el espíritu y ambiente de trabajo de una familia pequeña dentro de la empresa minorista más grande del mundo.



informales transmiten a los empleados que Alcoa valora la apertura, igualdad, creatividad y flexibilidad. Algunas corporaciones dan a sus altos ejecutivos limosinas con chofer y, cuando viajan por aire, uso ilimitado del jet corporativo. Otras, quizá no den limosinas ni aviones privados, pero sí un automóvil y transporte aéreo pagado por la empresa. Sólo que el carro es un Chevrolet (sin chofer) y el asiento en el avión está en la sección económica de un vuelo comercial.

La distribución de las oficinas corporativas, tipos de automóviles que se da a los altos ejecutivos y la presencia o ausencia de aviones de la empresa, son ejemplos de símbolos materiales. Otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, privilegios ejecutivos y vestimenta.⁴⁴ Estos símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta dirección y los tipos de comportamiento (por ejemplo, de propensión al riesgo, conservador, autoritario, participativo, individualista y social) que es apropiado.

Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificación de los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros manifiestan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla. Los siguientes son algunos ejemplos de terminología usada por los empleados en Knight-Ridder Information, redistribuidor de datos con sede en California: *número de accesion* (número que se asigna a cada registro individual en una base de datos), *KWIC* (conjunto de palabras clave en el contexto), y *operador relacional* (búsqueda en una base de datos de nombres o términos clave en el mismo orden). Si usted es un nuevo empleado en Boeing, tendrá que aprender un vocabulario único y extenso de acrónimos, inclusive *BOLD* (datos en línea de Boeing), *CATIA* (aplicación interactiva tridimensional de gráficas asistidas por computadora),

rituales *Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y a quiénes se puede pasar por alto.*

CO en las noticias

Cambie de puesto y tal vez sufra un choque cultural

Cuando Lyria Charles, gerente de proyecto, cambió de puesto no revisaba su correo electrónico los fines de semana. Con el tiempo, una colega gerente la apartó a un lado y le dijo que se esperaba que los gerentes leyeran su correo electrónico el fin de semana. “No lo sabía”, dijo Charles. “Nadie me lo dijo”.

Los empleados tienen que aprender las técnicas cuando cambian de puesto. Pero a diferencia de muchos aspectos de los negocios, la cultura organizacional tiene pocas reglas escritas. Es frecuente que las

personas aprendan la nueva cultura sólo después de chocar con las barreras y violar reglas no escritas. “Es como ir a otro país”, dice Michael Kanazawa, de Dissero Partners, una empresa de consultoría.

Hay miles de formas en que la cultura de una organización difiere de otra. Parafraseando a Tolstoi, en ciertas maneras todas las organizaciones se parecen, pero cada una desarrolla su cultura a su propia manera.

Algunas de las diferencias —como los códigos de vestimenta— son fáciles de detectar. Otras, son mucho más difíciles de discernir. Además de los correos electrónicos en fin de semana, otra regla no escrita que Charles aprendió fue que no debía tener reuniones con sus subordinados en la oficina de ella. ¿Cómo lo hizo? Cuando Charles pidió reunirse con ellos, su asistente programó las reuniones en

los cubículos de los subalternos, cuando Charles preguntó por qué, la colaboradora le dijo que “así es como se hace”.

Una forma de recorrer el laberinto es seguir con astucia las reglas y costumbres no escritas y hacer muchas preguntas. No obstante, parte del aprendizaje de la cultura de una organización es por ensayo y error. Cuando Kevin Hall comenzó un nuevo trabajo como banquero hipotecario tuvo que hacer él mismo los arreglos de un viaje porque la primera persona a la que lo pidió le respondió que no era parte de su trabajo. Pero al ver que algunos colegas obtenían ayuda lo solicitó a otra persona, que estuvo feliz de hacer el favor. Hall dice que “encuentras el camino mientras caminas”.

Fuente: Basado en E. White, “Culture Shock: Learning Customs of a New Office”, *Wall Street Journal*, 28 de noviembre de 2006, p. B6.

MAIDS (sistema de datos de ensamblado e instalación de manufactura), *POP* (producción adquirida en el exterior) y *SLO* (objetivos de nivel de servicio).⁴⁵

Con el tiempo es frecuente que las organizaciones desarrollen términos únicos para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su negocio. No es raro que los empleados nuevos se sientan abrumados con acrónimos y jerga, la que después de seis meses en el puesto han hecho parte integral de su lenguaje. Una vez asimilada, esta terminología actúa como denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura dada.

Creación de una cultura organizacional ética

6 Identificar cómo se crea una cultura ética

El contenido y fuerza de una cultura influye en el clima ético de una organización y en el comportamiento de sus miembros dentro de la ética.⁴⁶ Una cultura organizacional que con toda probabilidad conforme estándares éticos es aquella que tiene mucha tolerancia al riesgo, poca a moderada agresividad y que se centra en los medios tanto como en los resultados. Los gerentes en dicha cultura tienen apoyo para correr riesgos e innovar, se desalienta que entren en competencia por nada, y ponen atención a *cómo* se logran las metas tanto como *cuáles* son las que se logran.

Una cultura organizacional fuerte tendrá más influencia en los empleados que una débil. Si la cultura es fuerte y da apoyo a estándares éticos elevados, debe de tener una influencia poderosa y positiva en el comportamiento de los trabajadores. Por ejemplo, Johnson & Johnson tiene una cultura fuerte que hace mucho énfasis en las obligaciones corporativas para con los clientes, empleados, la comunidad y accionistas, en ese orden. Cuando se descubrió Tylenol envenenado (producto de Johnson y Johnson) en los anaqueles de las tiendas, los empleados de la empresa en todo Estados Unidos retiraron el producto independientemente, antes de que la dirección hubiera siquiera emitido un comunicado que advirtiera los peligros. Nadie tuvo que decir a estos individuos lo que era moralmente correcto; sabían que Johnson & Johnson esperaba que lo hicieran. Por otro lado, una cultura fuerte que invite a recorrer los límites es una fuerza poderosa que da forma al comporta-

miento sin ética. Por ejemplo, la cultura agresiva de Enron, con una presión abrumadora sobre los ejecutivos para aumentar con rapidez las utilidades, invitaba a tomar atajos éticos y con el tiempo contribuyó al colapso de la compañía.⁴⁷

¿Qué puede hacer la dirección para crear una cultura más ética? Sugerimos una combinación de las prácticas siguientes:

- *Sea un rol modelo visible.* Los empleados observarán el comportamiento de la alta dirección como un parámetro que define el comportamiento apropiado. Cuando los altos directivos son vistos como personas que siguen caminos éticos, envían un mensaje positivo a todos los trabajadores.
- *Comunique expectativas éticas.* Las ambigüedades éticas se minimizan si se crean y divulga un código de ética organizacional. Debe enunciar los valores fundamentales de la organización y las reglas éticas que se espera sigan los empleados.
- *Dé capacitación sobre ética.* Realice seminarios, talleres y programas similares acerca de la ética. Use sesiones de capacitación para reforzar los estándares de conducta de la organización a fin de aclarar cuáles prácticas están permitidas y cuáles no, y para enfrentar posibles dilemas éticos.
- *Recompense visiblemente los actos éticos y castigue los no éticos.* Las evaluaciones del desempeño de los gerentes deben incluir una evaluación punto por punto de cómo se miden sus decisiones respecto del código de ética de la empresa. Las evaluaciones deben incluir los medios de que se valieron para alcanzar las metas, así como éstas en sí. Las personas que actúen con ética deben ser premiadas de manera notoria por su comportamiento. Igual importancia tiene que los actos faltos de ética sean castigados en forma conspicua.
- *Brinde mecanismos de protección.* La organización necesita proveer mecanismos formales para que los empleados analicen dilemas éticos y reporten el comportamiento carente de ética sin temor a sufrir represalias. Esto debe incluir la creación de consejeros de ética, *ombudsmen* o funcionarios para la ética.

Creación de una cultura organizacional positiva



7 Describir una cultura organizacional positiva.

Con frecuencia es difícil separar las modas de la administración de los cambios duraderos en el pensamiento directivo, en especial los antiguos. En este libro tratamos de mantenernos actualizados al mismo tiempo que alejados de las modas. No obstante hay una tendencia antigua que pensamos llegó para quedarse: la creación de una cultura organizacional positiva.

A primera vista, la creación de una cultura positiva suena ingenuo hasta la desesperanza, o como una conspiración al estilo Dilbert. Lo que hace que creamos que esta tendencia llegó para quedarse es que hay signos de que la práctica de la administración y las investigaciones sobre CO están convergiendo.

Se define una **cultura organizacional positiva** como aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individuales.⁴⁸ Consideremos cada una de estas áreas.

Desarrollo de las fortalezas del empleado Gran parte del CO y de la práctica administrativa tiene que ver con la corrección de los problemas de los empleados. Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores cómo capitalizar sus fortalezas. Como dijo Peter Drucker, gurú de la administración, “La mayor parte de estadounidenses no saben

cultura organizacional positiva Aquella que hace énfasis en desarrollar las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individuales.

cuáles son sus fortalezas. Cuando se les pregunta al respecto, te ven con una mirada perdida o responden en términos de un conocimiento subjetivo, que es la respuesta equivocada”. ¿Sabe usted cuáles son sus fortalezas? ¿No sería mejor estar en una cultura organizacional que lo ayudara a descubrirlas, y a aprender a obtener lo máximo de ellas?

Larry Hammond usó este enfoque –encontrar y aprovechar las fortalezas de los empleados– en el momento en que menos lo esperaba: en los peores días del negocio. Hammond es CEO de Auglaize Provico, compañía agroindustrial con sede en Ohio. La empresa estaba en medio de sus peores dificultades financieras y tuvo que despedir a la cuarta parte de sus trabajadores. En el nadir, Hammond decidió probar un enfoque diferente. En vez de centrarse en lo que estaba equivocado, decidió aprovechar lo que era correcto. “Si realmente quieres [alcanzar la excelencia], tienes que conocerte a ti mismo: saber en qué eres bueno, y en qué no eres tan bueno”, dice Hammond. Con la ayuda de Barry Conchie, consultor de Gallup, Auglaize Provico se centró en descubrir y utilizar las fortalezas de los empleados. Hammond y Auglaize Provico dieron un vuelco a la empresa. “Si preguntas a Larry [Hammond] cuál es la diferencia, te dirá que son los individuos usando sus talentos naturales”, dice Conchie.⁴⁹

Premiar más que castigar Por supuesto, hay un momento y lugar para el castigo, pero también los hay para los premios. Aunque la mayoría de organizaciones se centran lo suficiente en los premios extrínsecos tales como el salario y los ascensos, es frecuente que olviden el poder de los premios más pequeños (y baratos) como los elogios. Crear una cultura organizacional positiva significa que los gerentes “atrapen a los empleados haciendo algo bueno”. Parte de crear una cultura positiva es la articulación de los elogios. Muchos gerentes no hacen elogios bien porque temen que los empleados se confiarán y no se esforzarán más, o porque no les den valor a los elogios. No hacer elogios se convierte en un “asesino silencioso”, como el aumento de la presión arterial. Como por lo general los empleados no piden elogios, es común que los gerentes no se den cuenta de los costos de no hacerlos.

Tome por ejemplo a Elzbieta Górska-Kolodziejczyk, una gerente de planta en las instalaciones de International Paper en Kwidzin, Polonia. El ambiente de trabajo en la planta es sombrío y difícil. Los empleados trabajan en un piso sin ventanas. El número de empleados es de solo un tercio, aproximadamente, de su nivel anterior, aunque la producción se ha triplicado. Estas dificultades ocurrieron durante el periodo de los tres gerentes anteriores, por lo que cuando Górska-Kolodziejczyk entró sabía que tendría menos personal. Aunque tenía una lista larga de tareas para transformar la organización, la primera era el reconocimiento y elogio. Al principio encontró difícil hacer elogios a aquellos que no estaban acostumbrados a recibirlos, en especial los hombres, pero con el tiempo vio que los valoraban. “Al principio eran como cemento”, dice, “Como cemento”. Górska-Kolodziejczyk vio que con frecuencia hacer elogios es algo recíproco. Un día, un supervisor de su departamento la apartó para decirle que estaba haciendo un buen trabajo. “Lo recuerdo, sí”, afirmó.⁵⁰

Énfasis en la vitalidad y crecimiento Una cultura organizacional positiva hace énfasis no solo en la eficacia de la empresa, sino también en el crecimiento del individuo. Ninguna organización obtendrá lo mejor de sus empleados si estos se ven como herramientas o partes de la compañía. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera, y muestra interés no sólo en lo que el empleado hace para contribuir a la eficacia organizacional, sino en lo que la empresa efectúa. Se ha calculado con base en miles de organizaciones, que un tercio de los trabajadores siente que no aprenden ni crecen con su trabajo. Esta cifra es aún más grande en ciertas industrias, como la banca, manufactura, comunicaciones y herramientas. Aunque en ciertos tipos de industrias se requiere más creatividad para estimular el crecimiento de los trabajadores, como en la industria de la comida rápida. Considere el caso de Philippe Lescornez, y Didier Brynaert.

Los empleados en Genentech, pionera de la biotecnología, trabajan en una cultura organizacional positiva que promueve la vitalidad y crecimiento del individuo. Genentech brinda oportunidades de crecimiento y los recursos y equipo necesarios para hacer el trabajo, y ofrece cursos que ayudan a los empleados a desarrollar las aptitudes que requieren en su labor actual y futura. Para descubrir el talento dentro de la compañía, Genentech permite que los empleados desarrollen sus carreras tanto dentro de los departamentos como entre ellos. Un programa de transferencia interna estimula a los empleados a solicitar los puestos que los ayuden a avanzar. A los científicos e ingenieros también se les permite que dediquen el 20 por ciento de cada semana de trabajo a sus proyectos favoritos.



Philippe Lescornez dirige un equipo de empleados en Masterfoods de Bélgica. Uno de los miembros de su equipo es Didier Brynaert, quien trabaja en Luxemburgo, casi a 240 kilómetros de las oficinas centrales de la empresa. Brynaert era considerado un buen promotor de ventas que cumplía con las expectativas. Lescornez decidió que el trabajo de Brynaert podía hacerse más importante si se le viera menos como un vendedor y más como un experto en las características únicas del mercado de Luxemburgo. Por tanto, Lescornez pidió a Brynaert información que pudiera compartir con la casa matriz. Esperaba que al hacer crecer el perfil de este en Bruselas podría darle un sentido de propiedad mayor sobre su remoto territorio de ventas. “Comencé a comunicar mucho más lo que hacía a otras personas [dentro de la compañía], porque hay mucha distancia entre la oficina en Bruselas y la sección en la que trabaja. Así que me dediqué a comunicar, comunicar y comunicar. Entre más comunicaba, más material me daba”, dice Lescornez. Como resultado, hoy es considerado como el especialista para Luxemburgo: quien es capaz de establecer una relación fuerte con los clientes de esa zona”, afirma Lescornez. Por supuesto, lo que es bueno para Brynaert también lo es para Lescornez, quien recibe el crédito por ayudar al primero a crecer y desarrollarse.⁵¹

Límites de una cultura positiva ¿La cultura positiva es la panacea? Los cínicos (¿debiéramos decir *realistas*?) tal vez sean escépticos de los beneficios que tiene una cultura organizacional positiva. Para estar seguros, aun cuando ciertas compañías como GE, Xerox, Boeing y 3M, han adoptado aspectos de una cultura organizacional positiva, es un área nueva en la que hay algo de incertidumbre respecto de cómo y cuándo funciona mejor. Además, cualquier estudioso del CO o gerente necesita asegurarse de que está siendo objetivo sobre los beneficios –y riesgos– que hay en cultivar una cultura organizacional positiva.

No todas las culturas valoran el ser positivo como lo hace la de Estados Unidos, e incluso dentro de la de este país es seguro que hay límites para lo lejos que se debe llegar a fin de preservar una cultura positiva. Por ejemplo, Admiral, una compañía de seguros británica, ha establecido el Ministerio de Diversión en sus centros de atención de llamadas para organizar eventos tales como escritura de poemas, *foosball*, competencias de *conker* (juego inglés que se hace con castañas) y días de vestidos extravagantes. ¿Cuándo la persecución de una cultura positiva comienza a ser coercitiva o hasta Orwelliana? Como dijo un crítico, “Promover una ortodoxia social de positividad se centra en una constelación particular de estados y caracterís-

ticas deseables, pero al buscarlos se puede estigmatizar a aquellos que no cumplan con lo esperado”.⁵²

Nuestro punto de vista es que hay beneficios en establecer una cultura positiva, pero una organización también necesita tener cuidado para ser objetiva, y no perseguirla más allá de la eficacia.

Espiritualidad y cultura organizacional

8 Identificar las características de una cultura espiritual.

¿Qué tienen en común Southwest Airlines, Hewlett-Packard, The Men’s Warehouse, Ford, Wetherill Associates y Tom’s of Maine? Que se encuentran entre un número creciente de organizaciones que han adoptado la espiritualidad en el lugar de trabajo.

¿Qué es la espiritualidad?

La espiritualidad en el trabajo *no* son las prácticas religiosas organizadas. No tiene que ver con Dios o teología. La **espiritualidad en el lugar de trabajo** reconoce que las personas tienen una vida interior que alimenta y es alimentada por medio de un trabajo significativo que tiene lugar en el contexto de la comunidad.⁵³ Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan un significado y propósito en su trabajo, y desean conectarse con otros seres humanos así como ser parte de una comunidad.

¿Por qué la espiritualidad ahora?

Históricamente, en los modelos de administración y comportamiento organizacional no ha habido lugar para la espiritualidad. Como se dijo en nuestro análisis de las emociones en el capítulo 8, el mito de la racionalidad supone que la organización bien administrada elimina los sentimientos. De manera similar, la vida interior de un empleado no desempeña ningún papel en el modelo perfectamente racional. Pero así como acabamos de ver que el estudio de las emociones mejora nuestra comprensión del comportamiento organizacional, tomar en cuenta la espiritualidad ayuda a entender mejor el comportamiento de los empleados en el siglo veintiuno.

Por supuesto, los trabajadores siempre han tenido una vida interior. Así que, ¿por qué surge ahora la búsqueda de significado y propósito? Hay varias razones, que se resumen en la figura 17-5.

Características de una organización espiritual

El concepto de espiritualidad en el lugar de trabajo se remite a nuestros análisis previos de temas tales como valores, ética, motivación, liderazgo y balance entre el trabajo y la vida personal. Las organizaciones espirituales se preocupan de ayudar a las personas a desarrollar y lograr todo su potencial. En forma similar, es probable

Figura 17-5 Razones para el creciente interés en la espiritualidad

- Como balance de las presiones y tensiones de un ritmo de vida turbulento. Los estilos de vida contemporáneos -familias con un solo padre, movilidad geográfica, naturaleza temporal de los trabajos, nuevas tecnologías que interponen distancia entre las personas- minimizan la falta de pertenencia a una comunidad que sienten las personas e incrementan la necesidad de involucramiento y conexión.
- Para muchas personas, la religión organizada no funciona y buscan anclas que sustituyan la falta de fe y llenen la creciente sensación de vacío.
- Las demandas del trabajo han hecho que éste domine las vidas de muchas personas, aunque sigue vigente la cuestión del significado del trabajo.
- El deseo de integrar los valores de la vida personal con la vida profesional.
- Un número cada vez mayor de personas descubre que la adquisición de bienes materiales es algo que no llena.