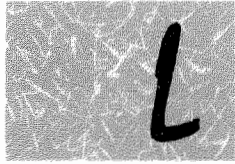


Unidad 6

- La cultura organizacional.



a cultura organizacional

Capítulo 16

Al terminar este capítulo, el lector:

1. Definirá las características comunes que conforman la cultura organizacional.
2. Comparará las culturas fuertes y las débiles.
3. Identificará los efectos funcionales y disfuncionales de la cultura organizacional en la gente.
4. Hará una lista de los factores que mantienen la cultura organizacional.
5. Aclarará cómo se transmite la cultura a los empleados.
6. Comparará la cultura organizacional con las culturas nacionales.
7. Explicará la paradoja de la diversidad.

Al igual que los individuos, las organizaciones también tienen personalidad. En el capítulo 3 encontramos que los individuos poseen rasgos relativamente duraderos y estables que nos ayudan a predecir su actitudes y comportamientos. En este capítulo, proponemos que las organizaciones, al igual que la gente, pueden caracterizarse como, digamos, rígidas, cordiales, cálidas, innovadoras o conservadoras. A su vez, estos rasgos sirven para predecir la conducta y las actitudes de sus miembros.

El tema de este capítulo es que hay en las organizaciones una variable compleja que, aunque difícil de definir o describir con precisión, de cualquier modo existe, y que en general los empleados explican con los mismos términos. Llamamos a esta variable *cultura organizacional*. Así como las culturas tribales tienen imágenes totémicas y tabúes que dictan el proceder de cada miembro con sus camaradas y con los extraños, las empresas tienen culturas que rigen la forma de conducirse de

los empleados. En las siguientes páginas veremos qué es la cultura organizacional, cuál es su efecto en las actitudes y el comportamiento de los trabajadores, de dónde procede y si acaso puede ser administrada.

Definición de cultura organizacional

Al parecer, hay un amplio acuerdo en que la **cultura organizacional** se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras.¹ Si se examina de cerca, este sistema es un conjunto de características que la organización valora. Las investigaciones recientes muestran que la suma de siete características principales es la esencia de la cultura organizacional.²

1. *Innovación y riesgos*: El grado en que los empleados son estimulados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. *Atención al detalle*: El grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. *Orientación a los resultados*: El grado en que la gerencia se concentra en la producción o los resultados, más que en las técnicas y los procesos seguidos para alcanzarlos.
4. *Orientación a la gente*: El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización.
5. *Orientación a los equipos*: El grado en que las tareas se organizan alrededor de equipos y no de individuos.
6. *Agresividad*: El grado en que la gente es agresiva y competitiva antes que conformista.
7. *Estabilidad*: El grado en que las actividades de la organización se dirigen a mantener el *statu quo* y no al crecimiento.

Estas características se dan en un continuo de bajo a elevado, por lo que evaluar con ellas a la organización arroja una imagen compuesta de su cultura, imagen que se convierte en la base para los sentimientos de comprensión mutua que tienen los miembros acerca de la organización, de cómo se hacen las cosas ahí y de la forma en la que se supone que deben comportarse. El ejemplo 16-1 muestra la forma de combinar estas características para crear las más diversas organizaciones.

La cultura es un término descriptivo

La cultura organizacional atañe al modo en que los empleados perciben las siete características, no si les gustan; así, es un término descriptivo. El punto es importante porque distingue el concepto de cultura organizacional del de satisfacción laboral.

La investigación sobre la cultura organizacional ha tratado de medir la forma en que los empleados ven la organización: ¿están claros los objetivos y las expectativas de desempeño? ¿Premia la empresa las innovaciones? ¿Estimula la competitividad?

Organización A

Esta organización es una empresa de manufactura. Se espera que los gerentes documenten por completo todas sus decisiones, y los "buenos gerentes" son los que pueden ofrecer datos detallados que respalden sus recomendaciones. No se estimulan las decisiones creativas que impliquen cambios o riesgos significativos. Como los gerentes de los proyectos fracasados son castigados y criticados abiertamente, nadie trata de poner en práctica ideas que se desvíen demasiado del *statu quo*. Un gerente de nivel inferior citó una frase frecuente en la compañía: "Si no está roto, no lo compongamos".

Se pide a los empleados que sigan extensas reglas y normas. Los gerentes los supervisan de cerca para verificar que no haya desviaciones. La gerencia está interesada en la productividad elevada, cualquiera que sea su efecto en la moral o en la rotación de los empleados.

Las actividades de trabajo están diseñadas alrededor de los individuos. Hay departamentos diferenciados y líneas de autoridad, y se espera que los empleados reduzcan al mínimo el trato con otros trabajadores fuera de su área funcional o línea de mando. Las evaluaciones del desempeño y las recompensas destacan el esfuerzo individual, aunque la antigüedad tiende a ser el factor principal en la determinación de los aumentos y los ascensos.

Organización B

Esta organización también es una empresa de manufactura, pero aquí la gerencia estimula y recompensa los cambios y el correr riesgos. Las decisiones basadas en la intuición se valoran tanto como las bien meditadas. La gerencia se enorgullece de su historia de experimentación con nuevas tecnologías y su éxito en la introducción constante de productos innovadores. Se alienta a los gerentes o empleados que tienen una buena idea a que "corran con ella" y se trata a los fracasos como "experiencias de aprendizaje". La compañía presume de ser líder en el mercado y de su rápidas respuestas a las necesidades cambiantes de los clientes.

Los empleados tienen pocas reglas y normas que seguir, y la supervisión es ligera puesto que la gerencia cree que su gente es trabajadora y confiable. La gerencia está preocupada por la productividad elevada, pero piensa que ésta procede de tratar bien a la gente. La compañía se ufana de su reputación de ser un buen lugar para trabajar.

Las actividades laborales están diseñadas alrededor de equipos de trabajo, cuyos miembros son estimulados a tratar compañeros de todas las funciones y niveles de autoridad. Los trabajadores se refieren en términos positivos a la competencia entre equipos. Éstos y los individuos tienen metas, y las primas se basan en el logro de los resultados. Los empleados tienen considerable autonomía para elegir los medios con los que alcanzarán sus metas.

Ejemplo 16-1

Comparación de culturas organizacionales

En contraste, la investigación de la satisfacción laboral pretende medir las respuestas afectivas al entorno de trabajo. Está interesada en los sentimientos de los empleados acerca de las expectativas, las recompensas, los métodos para manejar conflictos, etc. Sin duda, ambos términos tienen características que se superponen, pero recuerde que *cultura organizacional* es descriptivo, mientras que *satisfacción laboral* es evaluativo.

¿Tienen las organizaciones culturas uniformes?

La cultura organizacional representa una percepción común a todos los miembros de la empresa. Esta peculiaridad quedó explícita cuando definimos cultura como un sistema de significados *compartidos*; por lo tanto, hemos de esperar que indivi-

255

Capítulo 16
La cultura organizacional

duos con diferentes antecedentes o distintos niveles en la organización tenderán a describir su cultura con términos similares.

Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber subculturas en su interior. Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas. La *cultura dominante* expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros, y a ella nos referimos cuando hablamos de la cultura de la organización. Es esta gran imagen cultural la que da a la empresa su personalidad distintiva. Por su parte, las *subculturas* suelen aparecer en las compañías grandes para manifestar problemas, situaciones y experiencias comunes que enfrentan los miembros, y es posible definir las por designaciones departamentales y separación geográfica; por ejemplo, el departamento de compras puede tener una subcultura que sólo comparten sus miembros, y que incluye, además de los valores centrales de la cultura dominante, otros valores peculiares que forman el departamento. Del mismo modo, una oficina o unidad que está separada del lugar de las principales operaciones de la empresa suele adoptar una personalidad distinta. De nuevo, retiene en lo básico los valores centrales, pero los modifica para reflejar su situación particular de unidad aparte.

En las organizaciones que no tienen una cultura dominante y que están compuestas de numerosas subculturas, disminuye considerablemente el valor de la cultura como variable independiente. ¿Por qué? Porque no hay una interpretación uniforme de lo que representa el comportamiento adecuado y el inadecuado. Es el aspecto de compartir significados de la cultura lo que la hace un dispositivo tan poderoso para guiar y conformar las conductas.

Culturas fuertes y débiles

Cada vez se ha vuelto más popular el distinguir entre culturas fuertes y débiles. El argumento es que las primeras tienen un efecto mayor en el comportamiento de los empleados y se relacionan más directamente con la reducción de la rotación de trabajadores.

La **cultura fuerte** se caracteriza porque los valores centrales de la organización se sostienen con intensidad y están muy difundidos.³ Entre más miembros los acepten y mayor sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. En congruencia con esta definición, es evidente que esta cultura tiene mayor influencia en la conducta de sus miembros. Los cultos y las organizaciones religiosas, así como las empresas japonesas, son ejemplos de instituciones con culturas muy fuertes. Cuando alguien como David Koresh puede persuadir a docenas de miembros de la secta davidiana, en Waco, Texas, a que mueran inmolados, presenciamos una influencia conductual bastante mayor que la que se acostumbra atribuir al liderazgo. La cultura de los davidianos era compartida de tal modo y con tal intensidad que permitía un grado extremo de control sobre el comportamiento. Por supuesto, la misma fuerte influencia cultural que llevó a la tragedia de Waco puede ser encauzada en forma positiva para crear organizaciones inmensamente exitosas como Microsoft, Mary Kay Cosmetics y Sony.

Un resultado concreto de una cultura fuerte será la poca rotación de trabajadores. En efecto, una cultura fuerte evidencia un firme acuerdo entre los miembros sobre lo que representa la organización. Tal unanimidad de propósito favorece la cohesión, la lealtad y el compromiso con la empresa, lo que, a su vez, aminora la propensión a que los empleados renuncien.

Cultura y formalización

Una fuerte cultura organizacional aumenta la congruencia de los comportamientos. En este sentido, hemos de reconocer que puede actuar como sustituto de la formalización.

En el capítulo 13 estudiamos cómo la formalización de las reglas y las normas regula la conducta de los empleados. La formalización elevada en las empresas permite predecir, ordenar y dar congruencia. La cultura fuerte alcanza el mismo fin sin que haga falta documentación escrita; por lo tanto, consideramos a la formalización y la cultura como dos caminos diferentes rumbo al mismo destino. Entre más fuerte es la cultura de la organización, menos necesita la gerencia preocuparse por establecer reglas y normas formales que guíen el proceder de los empleados, pues éstos las internalizan cuando aceptan la cultura de la empresa.

¿Qué hace la cultura?

Hemos aludido al efecto de la cultura organizacional en el comportamiento, y también dijimos explícitamente que una cultura fuerte está asociada con una rotación reducida de trabajadores. En esta sección revisaremos con más detenimiento las funciones que cumple la cultura y veremos si puede ser un inconveniente para la empresa.

Funciones de la cultura

La cultura cumple varias funciones en la organización. Primera, define los límites, es decir, distingue entre una empresa y las otras. Segunda, transmite a los miembros un sentimiento de identidad. Tercera, facilita el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos. Cuarta, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los empleados de lo que deben decir y hacer. Por último, sirve como mecanismo de significado y control que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Esta última función es de particular interés para nosotros. La siguiente cita deja en claro que la cultura define las reglas del juego:

Por definición, la cultura es elusiva, intangible, implícita y sobrentendida. Pero todas las organizaciones desarrollan un conjunto de supuestos, entendimientos y reglas tácitas que rigen el comportamiento cotidiano en el trabajo [...] Hasta que los recién llegados aprenden las reglas, no son aceptados como miembros hechos y derechos de la organización. Las transgresiones a las normas por parte de los ejecutivos de niveles superiores o los empleados de primera línea dan por resultado la desaprobación universal y los castigos poderosos. La conformidad con las reglas se convierte en la base principal para las recompensas y los ascensos.⁴

Como veremos más adelante, la concordancia entre el individuo y la organización (es decir, si las actitudes y el comportamiento del candidato o el empleado son compatibles con la cultura) influye con fuerza en quién recibe una oferta de trabajo, quién es evaluado como gran realizador y quién consigue un ascenso. No es coincidencia que los empleados de Disneylandia y Disney World parezcan casi todos atractivos, irreprochables, saludables y con brillantes sonrisas: es la imagen

que Disney busca, y elige a los trabajadores que la mantienen. Tanto las normas informales como las reglas y normas formales garantizan que los empleados de Disney, una vez en su puesto, actuarán de una manera relativamente uniforme y predecible.

La cultura como inconveniente

Estamos tratando la cultura de manera no evaluativa. No hemos dicho que sea buena o mala, sólo que existe. Tal como las explicamos, muchas de sus funciones son valiosas tanto para la empresa como para los empleados. La cultura fortalece el compromiso con la organización y aumenta la congruencia del comportamiento de los empleados, lo que evidentemente beneficia a la compañía. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es apreciable porque reduce la ambigüedad; dice cómo hay que hacer las cosas y qué es importante. Pero no debemos ignorar sus posibles aspectos disfuncionales, en especial los de las culturas fuertes.

La cultura es un inconveniente cuando los valores compartidos no corresponden a los que fomentan la eficacia de la empresa. Esta situación se presta más a ocurrir cuando el ambiente de la organización es dinámico, cuando pasa por rápidos cambios, que pueden hacer que la cultura atrincherada deje de ser la apropiada. La congruencia de comportamientos es un bien para la compañía cuyo entorno es estable; sin embargo, puede ser una carga y obstaculizar su capacidad de responder a los cambios en el medio.

Creación y mantenimiento de la cultura

La cultura de las organizaciones no surge del aire, y, ya establecida, rara vez se desvanece. ¿Qué fuerzas influyen en la creación de la cultura? ¿Qué las impulsa y sostiene en cuanto aparecen?

Los comienzos de las culturas

Las costumbres, las tradiciones y el modo general de hacer las cosas que tienen en el momento las organizaciones se deben en gran medida a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito de esos empeños. Así, la primera fuente de la cultura de las empresas son sus fundadores.⁵

Habitualmente, los fundadores tienen un gran efecto en el establecimiento de las primeras etapas de la cultura. Tienen la visión de lo que debe ser la empresa, y no están constreñidos por hábitos de hacer las cosas o ideologías. El tamaño reducido que suele caracterizar a las compañías nuevas facilita que los fundadores impongan su visión a todos los miembros. Como tienen la idea original, también suelen tener prejuicios sobre cómo realizarla. La cultura de la organización procede de la interacción de los prejuicios y supuestos de los fundadores y de lo que los primeros miembros aprenden entonces por experiencia propia.

Henry Ford en Ford Motor Company, Thomas Watson en IBM, J. Edgar Hoover en el FBI, Chung-Ju Yung en Hyundai, Walt Disney en Walt Disney Company, Sam Walton en Wal-Mart y David Packard en Hewlett-Packard son sólo unos cuantos ejemplos obvios de individuos que han tenido un inmenso efecto en la conformación de la cultura de sus empresas. Por ejemplo, las ideas de Watson sobre investigación y desarrollo, innovación de productos, el atuendo de los emplea-

dos y las políticas de compensación influyen aún en IBM, aunque él haya muerto en 1956. Walt Disney Company se concentra todavía en la visión original de Walt Disney de una empresa que crea entretenimiento de fantasía. El compromiso de Wal-Mart con la sobriedad, la simplicidad y el valor provienen directamente del difunto Sam Walton.

Cómo se mantiene viva la cultura

Una vez que la cultura se ha establecido, las prácticas en la organización sirven para mantenerla, pues exponen a los empleados a experiencias similares.⁶ Así, muchas de las prácticas de recursos humanos de las empresas refuerzan su cultura. El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, los sistemas de recompensas, las actividades de capacitación y desarrollo de carrera y los procedimientos de ascensos garantizan que los contratados se ajusten a la cultura, premian a quienes la respaldan y castigan (y aun expulsan) a los que la ponen en duda. Tres fuerzas tienen una parte especialmente importante en el mantenimiento de la cultura: las prácticas de selección, los actos de la directiva y los métodos de socialización. Veámoslos más de cerca.

Selección. La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar a los individuos que tienen los conocimientos, las habilidades y la capacidad de desempeñar con éxito un trabajo en la organización. Pero, en general, más de un candidato reunirá los requisitos para el puesto. En la decisión final de quién es contratado influirá en forma significativa el juicio del que elige sobre qué tan bien se adaptarán los candidatos a la organización. Sería ingenuo pasar por alto este aspecto subjetivo en la elección de personal. Este esfuerzo por asegurar una adecuación conveniente, deliberado o no, da por resultado que se contrate gente con valores comunes (que sean congruentes con los de la organización), al menos en buena medida. El proceso de selección también da a los candidatos información sobre la empresa. Los que perciben un conflicto entre sus valores y los de la empresa pueden retirarse ellos mismos del grupo de solicitantes. Por todo esto, la selección es una calle de doble sentido que permite tanto al empleador como al candidato anular un matrimonio si parece haber una incompatibilidad. En este sentido, el proceso de selección mantiene la cultura de la organización al descartar a los individuos que pudieran atacar o socavar sus valores centrales.

Los candidatos a puestos de entrada en la administración de marcas de Procter & Gamble (P&G) pasan por un proceso exhaustivo de reclutamiento y selección. Los entrevistadores son parte de un cuadro que ha sido elegido y capacitado en forma extensa mediante lecciones, cintas de video, películas, ejercicios y juegos de papeles para identificar a los candidatos que se adecuarán a P&G. Se entrevista a fondo a los solicitantes en torno a cualidades como su capacidad de “entregar volúmenes elevados de excelente trabajo”, “identificar y entender problemas” y “obtener conclusiones bien meditadas y respaldadas que lleven a la acción”. P&G valora la racionalidad y busca solicitantes que piensen en forma racional. Los candidatos universitarios pasan por dos entrevistas y una prueba de conocimientos generales en su campus antes de volar a Cincinnati para otras tres entrevistas individuales y una grupal a la hora del almuerzo. Cada encuentro pretende corroborar las evidencias de los rasgos que la compañía cree que se correlacionan con “lo que cuenta” para el éxito en P&G.

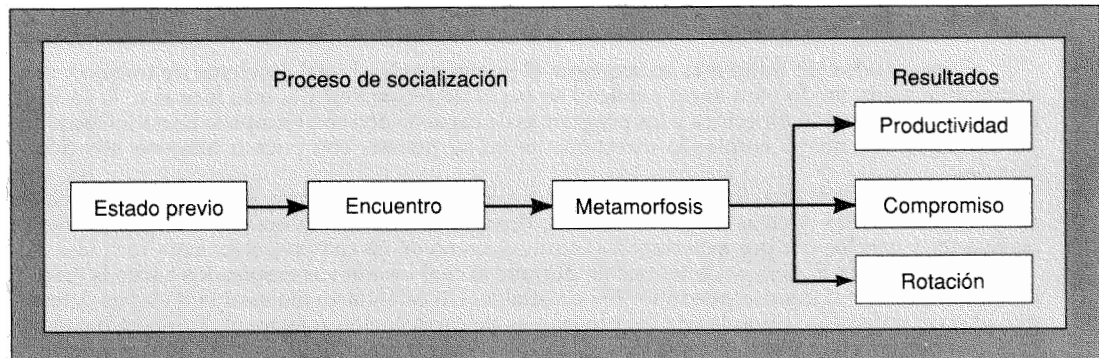
Los candidatos a puestos en Compaq Computer son elegidos cuidadosamente por su capacidad de adecuarse a la cultura de la compañía, orientada a los equipos. Como dice un ejecutivo, "podemos encontrar mucha gente competente [...] El punto número uno es si se ajusta a nuestra forma de hacer negocios".⁷ En Compaq, esto significa solicitantes que puedan desenvolverse y que se sientan a gusto con el estilo de administración aceptado por consenso. El extenso proceso de entrevista de Compaq aumenta la probabilidad de descartar a los solitarios y los individuos con un ego inflado; y no es raro que el nuevo contratado sea entrevistado por 15 personas que representan a todos los departamentos de la empresa y varios niveles de antigüedad.

Dirección. Los actos de la dirección también tienen un efecto importante en la cultura de la organización. Merced a lo que dicen y a su conducta, los directivos establecen normas que se filtran a toda la organización sobre si es aconsejable correr riesgos, cuánta libertad deben conceder los gerentes a los subordinados, cuál es el atuendo apropiado, qué acciones se traducirán en aumentos, ascensos, otras remuneraciones, etcétera.

Por ejemplo, veamos Xerox Corp. Su director general de 1961 a 1968 fue Joseph C. Wilson, un hombre agresivo y emprendedor que condujo el crecimiento asombroso de Xerox a partir de su copiadora 914, uno de los productos más exitosos de la historia estadounidense. Con Wilson, Xerox tenía un ambiente emprendedor con una cultura informal, de mucha camaradería, innovadora, intrépida y arriesgada. Su sustituto en la dirección fue Peter McColough, MAE en Harvard, con un estilo gerencial formal que instituyó controles burocráticos y un cambio grande en la cultura de Xerox. Cuando McColough salió en 1982, la empresa se había vuelto pesada y formal con montones de políticas, multitud de empleados confusos y desordenados y filas de gerentes intransigentes. Lo sucedió David T. Kearns, quien pensaba que la cultura que heredó obstaculizaba la capacidad de Xerox para competir. Para aumentar la competitividad de la empresa, Kearns la puso en orden: recortó 15 000 puestos, delegó hacia abajo la toma de decisiones y concentró la cultura de la organización alrededor de un único tema: impulsar la calidad de los servicios y los productos de Xerox. Con sus actos y los del cuerpo de directores, comunicó a todos que la empresa valoraba y recompensaba la calidad y la eficiencia. Cuando Kearns se retiró en 1990, Xerox aún tenía problemas. El negocio de las copiadoras estaba caducando, y a Xerox le había ido mal en el desarrollo de sistemas computarizados de oficina. El actual director general, Paul Allaire, de nuevo ha tratado de moldear la cultura de Xerox. En concreto, reorganizó la corporación alrededor de un departamento mundial de mercadotecnia, unificó las divisiones de desarrollo de productos y manufactura y reemplazó a la mitad del equipo directivo con gente de fuera. Allaire pretende reformular la cultura de Xerox para que se concentre en el pensamiento innovador y en desplazar a la competencia.

Socialización. No importa qué tan bien elija y reclute la empresa a su personal, los nuevos empleados no están adoctrinados en la cultura de la organización. Como no están familiarizados con ella, es más probable que trastornen las creencias y las costumbres del lugar. Así, la organización querrá ayudarlos a adaptarse a su cultura. Llamamos **socialización** a este proceso de adaptación.

En los Estados Unidos, todos los infantes de marina deben pasar por un campo de reclutas donde dan pruebas de su compromiso. Desde luego, al mismo



Ejemplo 16-2

Modelo de socialización

tiempo los instructores los adoctrinan en “las costumbres de la marina”. El éxito de los cultos depende de la eficacia de la socialización. Los nuevos adeptos a la secta de Moon pasan por un ritual de “lavado de cerebro” que cambia su lealtad y dedicación de la familia al grupo. Los nuevos empleados de Disneylandia ocupan los dos primeros días de trabajo en mirar filmes y atender lecciones sobre cómo se espera que se vean y actúen.

Mientras estudiamos la socialización, tenga presente que la etapa más crítica ocurre al ingresar a la empresa. Es entonces cuando la organización trata de convertir al extraño en un empleado “a la medida”. Quienes no aprenden las conductas esenciales corren el riesgo de ser tomados por inconformes o rebeldes y, en última instancia, ser despedidos. Pero la organización va a socializar a todos los empleados, quizá de manera tácita, a lo largo de su carrera. Este proceso continuo contribuye a sostener la cultura.

Es posible pensar en la socialización como en un proceso de tres etapas: estado previo, encuentro y metamorfosis. La primera etapa comprende todo el aprendizaje que ocurre antes de que el nuevo miembro se una a la compañía. En la segunda, el nuevo empleado ve cómo es de verdad la organización y enfrenta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad difieran. En la tercera, suceden cambios relativamente duraderos. El nuevo empleado domina las habilidades requeridas en su puesto, culmina sus funciones y se ajusta a los valores y las normas de su grupo de trabajo. Este proceso de tres etapas tiene un impacto en la productividad del nuevo empleado, en su compromiso con los objetivos de la organización y en su decisión de quedarse o no. El ejemplo 16-2 ilustra el proceso.

El *estado previo* ocurre, pues, antes de que el empleado se una a la organización, de modo que llega con un conjunto establecido de valores, actitudes y expectativas tanto del trabajo por hacer como de la empresa; por ejemplo, en muchos puestos, en particular el trabajo profesional, los nuevos empleados tienen que pasar por un grado considerable de socialización en la capacitación y en la escuela. Uno de los principales fines de las escuelas de administración es socializar a los estudiantes en las actitudes y los comportamientos que las empresas comerciales quieren. Si los ejecutivos de negocios creen que los empleados exitosos valoran las

Formal o informal: Entre más se segregue al nuevo empleado del ambiente de trabajo y se distinga de algún modo para hacer explícito su papel de recién llegado, más formal es la socialización. La orientación específica y los programas de capacitación son ejemplos. La socialización informal pone al nuevo empleado directamente en su puesto, con poca o ninguna atención especial.

Individual o colectiva: Es posible socializar a los nuevos miembros en forma individual, como hacen muchas oficinas de profesionistas. Pero los nuevos miembros también pueden ser agrupados y conducidos por experiencias idénticas, como en un campo militar para reclutas.

Fija o variable: El tiempo de inducción durante el cual los nuevos empleados hacen la transición del exterior al interior puede ser fijo o variable. Un calendario fijo establece etapas determinadas de transición, como las de los programas de capacitación rotacional. También incluye periodos de prueba, como el sistema de seis años de "base o fuera" que usan las nuevas universidades con los nuevos profesores asistentes. Los programas variables no notifican de antemano el calendario de la transición; por ejemplo, así ocurre con los sistemas habituales de ascenso, en los que uno no pasa a la siguiente etapa sino hasta "estar listo".

En serie o al azar: La socialización en serie se caracteriza por el uso de modelos que capacitan y alientan al recién llegado. Los programas de aprendices y mentores son ejemplos. En la socialización al azar, se niegan deliberadamente los modelos, y el nuevo empleado queda abandonado a su suerte para que averigüe las cosas.

Investidura o desposeimiento: La socialización por investidura asume que las cualidades y características del recién llegado son los ingredientes necesarios para el éxito en el puesto, por lo que las confirman y respaldan. La socialización por desposeimiento trata de retirar ciertas características del individuo. La fraternidad "jura" pasar por la socialización por desposeimiento para conformarlo en la función apropiada.

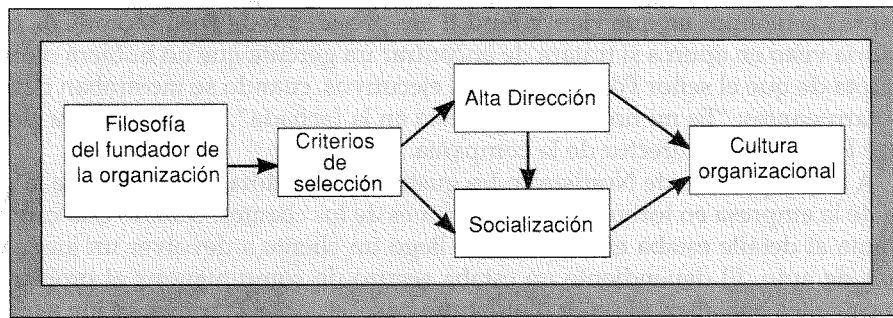
Ejemplo 16-3

Opciones de socialización inicial

Fuente: Basado en J. Van Maanen, "People Processing: Strategies of Organizational Socialization", en *Organizational Dynamics*, verano de 1978, pp. 19-36; y E. H. Schein, "Organizational Culture", en *American Psychologist*, febrero de 1990, p. 116.

utilidades éticas, son leales, trabajarán duro, tienen deseos de logros y están dispuestos a aceptar las directrices de sus superiores, contratarán egresados que hayan sido conformados según este patrón. Pero la socialización previa va más allá del trabajo específico. El propio proceso de selección sirve en la mayor parte de las organizaciones para informar a los candidatos acerca de la empresa en su conjunto y para garantizar la inclusión del tipo correcto: el que se adapte. "De hecho, la capacidad del individuo para presentar la imagen adecuada durante el proceso de selección determina antes que nada su capacidad para ascender en la organización. Así, el éxito depende del grado en que el aspirante ha anticipado correctamente las expectativas y los deseos de quienes están a cargo de la selección de personal".⁸

Al entrar a la organización comienza la *etapa de encuentro*. Ahora, los individuos enfrentan la posible dicotomía entre sus expectativas —acerca del trabajo, los compañeros, el jefe y la empresa en general— y la realidad. Si las expectativas resultan más o menos precisas, la etapa se concreta a reafirmar las percepciones formadas antes. Pero no suele ser el caso. Cuando las expectativas y la realidad difieren, los nuevos empleados deben pasar por una socialización que los distanciará de los supuestos previos para sustituirlos con los que la compañía considera deseables. En el caso extremo, los nuevos miembros se desilusionan por completo



Ejemplo 16-4

Cómo se forman las culturas organizacionales

de las realidades de su trabajo y renuncian. La selección adecuada reducirá la probabilidad de que esto ocurra.

Por último, los nuevos miembros deben resolver todos los problemas surgidos durante la etapa de encuentro, para lo que quizá deban pasar por cambios; por lo tanto, llamamos a ésta la *etapa de metamorfosis*. Las opciones que presenta el ejemplo 16-3 son alternativas que las organizaciones pueden seguir para suscitar la metamorfosis deseada. Pero ¿cuál es la metamorfosis deseada? Podemos decir que ésta, y el proceso de socialización inicial, terminan cuando los nuevos miembros se sienten cómodos con la organización y con su puesto. Han internalizado las normas de la empresa y las de su grupo y las entienden y admiten; se sienten aceptados por sus compañeros y confiados y valorados como individuos; se sienten seguros de tener la capacidad para culminar su trabajo, y comprenden el sistema —no sólo sus tareas, sino también las reglas, los procedimientos y los usos informales aceptados—. Por último, saben cómo serán evaluados, es decir, con qué criterios se medirá y evaluará su desempeño. Saben, pues, lo que se espera de ellos y lo que constituye un trabajo bien hecho. Como muestra el ejemplo 16-2, la metamorfosis exitosa debe tener un efecto positivo en la productividad de los empleados y en su compromiso con la organización, así como reducir su propensión a dejar la empresa.

Resumen: cómo se forman las culturas

El ejemplo 16-4 resume cómo se establece y mantiene la cultura de la organización. La cultura original proviene de la filosofía del fundador que, a su vez, influye en los criterios empleados para contratar. Los actos de la dirección del momento imponen el ambiente general de lo que es una conducta aceptable o no. La socialización de los trabajadores depende del éxito alcanzado al hacer corresponder sus valores con los de la empresa en el proceso de selección así como de los métodos que prefiere la dirección.

Cómo aprenden los empleados la cultura

La cultura se transmite a los empleados de varias formas, de las que las más poderosas son las anécdotas, los ritos, los símbolos materiales y el lenguaje.

Anécdotas

Durante los tiempos en que Henry Ford II era presidente de Ford Motor Co., uno se habría visto en apuros si tratara de encontrar un gerente que no hubiera oído la anécdota de que el señor Ford decía a sus ejecutivos, cuando se mostraban demasiado arrogantes: “Es mi nombre el que está en la fachada”. El mensaje era claro: Henry Ford II era el director de la compañía.

A los empleados de Nordstrom les gusta esta anécdota, que transmite la política de la empresa en torno a las devoluciones de los clientes: cuando esta cadena de venta al detalle estaba en su infancia, llegó un cliente a devolver un juego de llantas de auto. El dependiente no estaba seguro de cómo manejar el problema. Mientras ellos hablaban, el señor Nordstrom pasó, escuchó la conversación e intervino de inmediato. Le preguntó al cliente cuánto había pagado por los neumáticos y le dijo al empleado que los recibiera e hiciera un reembolso en efectivo. En cuanto el cliente tomó su dinero y se fue, el empleado perplejo se dirigió al jefe: “Pero señor Nordstrom, nosotros no vendemos llantas”. “Ya lo sé —replicó el jefe—, pero hacemos lo que sea necesario para hacer felices a los clientes”. Enseguida, tomó el teléfono y llamó a un amigo que estaba en el negocio de las partes automotrices para saber cuánto podía obtener por las llantas.

Anécdotas como éstas circulan en muchas organizaciones. Por lo general, narran sucesos de los fundadores de las empresas, casos de reglas rotas, enriquecimientos de la noche a la mañana, recortes en la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacciones a errores y arreglos organizacionales. Las anécdotas afirman el presente en el pasado y explican y legitiman los usos actuales.

Ritos

Los **ritos** son secuencias repetidas de actividades que manifiestan y refuerzan los valores fundamentales de la organización, cuáles son las metas más relevantes, qué gente es importante y cuál prescindible. Los miembros de las facultades pasan por un largo rito en su búsqueda de una plaza fija: habitualmente, se encuentran a prueba durante seis años, al cabo de los cuales sus colegas deben elegir entre extender un nombramiento de ejercicio o bien conceder un contrato terminal de un año. ¿Qué hace falta para conseguir la plaza? En general, un desempeño docente satisfactorio, prestar servicios al departamento y la universidad y realizar actividades académicas; pero, desde luego, lo que cumple con los requisitos para obtener la plaza en una universidad podría ser evaluado como insuficiente en otra. La clave es que, en esencia, la decisión de conceder la plaza exige a quienes ya la tienen que estimen si el candidato ha demostrado en seis años de desempeño si se adapta o no.

Los catedráticos que hayan sido socializados de manera apropiada habrán probado que son dignos de obtener la plaza. Cada año, ésta se niega a cientos de profesores en escuelas y universidades. En algunos casos, es el resultado de un mal desempeño en toda la línea; sin embargo, más a menudo se puede rastrear la decisión a las cosas que no están haciendo bien en las áreas que la facultad considera importantes. El profesor que dedica docenas de horas a la semana a preparar las clases y que obtiene evaluaciones excelentes de sus alumnos pero descuida sus actividades de investigación o publicación puede quedarse sin plaza porque, simplemente, no se adaptó a las normas impuestas por su departamento. El catedrático astuto calcula pronto en el periodo de prueba qué actitudes y comportamientos

desean sus colegas y entonces procede a darles lo que quieren. Por supuesto, al exigir ciertas conductas y actitudes los miembros con plaza dan grandes zancadas rumbo a la uniformidad de los candidatos.

Uno de los ritos corporativos más conocidos es la reunión anual de premiación de Mary Kay Cosmetics. Con la apariencia de una combinación entre circo y desfile de Señorita Universo, la reunión tiene lugar durante un par de días en un auditorio amplio, con un estrado frente a un público nutrido y ruidoso y las participantes vestidas con glamorosos trajes de noche. Las vendedoras son premiadas con regalos relumbrantes —broches de oro y diamantes, estolas de piel, autos Cadillac color de rosa— de acuerdo con su éxito en el cumplimiento de sus cuotas de ventas.

Este show actúa como motivador, pues reconoce públicamente el desempeño sobresaliente. Además, su aspecto ritual refuerza la determinación y el optimismo de Mary Kay, que le permitió superar sus dificultades personales, fundar su propia compañía y alcanzar el éxito material. Comunica a sus vendedoras que cumplir sus metas de ventas es importante y que mediante trabajo esforzado e incentivos ellas también pueden triunfar.

Símbolos materiales

Fullers y Lampreia son dos de los más reconocidos y caros restaurantes de Seattle; pero, aunque están a menos de 10 calles de distancia, transmiten una sensación muy diferente. Fullers es formal hasta el punto de ser “estirado”. Tiene un decorado propio de museo, y el personal está vestido ceremoniosamente, es serio, concentrado y tieso. En cambio, Lampreia es casual y discreto, su decorado es minimalista y a la moda y el estilo y atuendo del personal es congruente con el decorado.

Tanto Fullers como Lampreia reciben honores constantes por su comida y servicio; las reservaciones se hacen con días —a veces semanas— de adelanto y una cena para dos cuesta por lo menos 80 dólares. Sin embargo, los dos restaurantes tienen culturas diferentes, como lo evidencian su decorado y la vestimenta de los empleados. Más aún, estos símbolos materiales transmiten mensajes a los nuevos trabajadores. En Fullers, el mensaje es que somos serios, formales y conservadores; en Lampreia, que somos relajados y abiertos.

Los símbolos materiales entregados a los ejecutivos también transmiten mensajes. Algunas corporaciones brindan a sus directivos limosinas con chofer y uso ilimitado del jet de la compañía. Los de otras empresas reciben un auto y transportación aérea pagada, pero el coche es un Chevrolet (sin chofer) y el asiento en el avión está en la sección turista de los vuelos comerciales.

Otros ejemplos de símbolos materiales son el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, gratificaciones ejecutivas, salones de descanso o instalaciones para comer y espacios reservados en el estacionamiento para ciertos empleados. Estos símbolos materiales comunican a los miembros lo que es importante, el grado de igualdad que desea la dirección y las conductas (arriesgadas, conservadoras, autoritarias, participativas, individualistas, sociales) que son apropiadas.

Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades interiores se sirven del lenguaje como medio para identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este len-

guaje los miembros dan fe de su aceptación de la cultura y, con ello, ayudan a preservarla.

Los siguientes son ejemplos de la terminología que usan los empleados de Knight-Ridder Information, una compañía de California que redistribuye datos: *número de acceso* (el número asignado a cada registro de la base de datos), *KWIC* (grupo de palabras clave en contexto) y *operador relacional* (búsqueda en la base de datos por nombre o por término clave en algún orden). Los bibliotecarios son una fuente rica de terminología extraña para quienes no pertenecen a la profesión. Salpican con liberalidad sus conversaciones con siglas como ABI (Asociación de Bibliotecas de Investigación), OCLC (un centro en Ohio que cataloga en cooperación) y CACL (Catálogo de Acceso de Clientes en Línea). Cuando Louis Gerstner dejó RJR Nabisco para encabezar IBM, tuvo que aprender todo un vocabulario nuevo: *el Huerto* (los cuarteles generales de IBM en Armonk, Nueva York, que alguna vez fue un huerto de manzanares), *gran hierro* (las computadoras main frame), *hypo* (high-potential employee, empleado de gran potencial), *realizador único* (el empleado con la mayor calificación de desempeño en la compañía) y *SIPROF* (Sistemas Profesionales de Oficina, el sistema interno de correo electrónico).⁹

Con el tiempo, las organizaciones suelen adquirir términos exclusivos para describir equipos, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos relacionados con su negocio. A menudo, los nuevos empleados se sienten abrumados por siglas y jerga que, luego de seis meses en el puesto, se vuelven parte de su lenguaje. Una vez aprendida, esta terminología actúa como denominador común que une a los miembros de la cultura o subcultura.

¿Domina la cultura de la empresa a la cultura nacional?

En diversas partes del libro hemos argumentado que las diferencias nacionales — es decir, la cultura nacional— deben ser tomadas en cuenta para hacer predicciones exactas acerca del comportamiento organizacional en diversos países. Pero ¿supera la cultura nacional a la de las empresas? ¿Las instalaciones de IBM en Alemania, digamos, reflejan mejor la índole alemana o bien la cultura corporativa de IBM?

Las investigaciones indican que la cultura nacional tiene un impacto mayor en los empleados que la de la organización.¹⁰ Así, los trabajadores alemanes de las instalaciones de IBM en Munich están más influidos por su cultura nacional que por la cultura de IBM. La cultura organizacional tiene desde luego un gran influjo en el comportamiento de la gente en el trabajo, pero el de la cultura nacional es todavía mayor.

Hay que matizar esta conclusión para incluir la autoselección que ocurre en la etapa de contratación. Por ejemplo, quizá IBM está menos interesada en contratar al “italiano típico” para sus operaciones en Italia que al italiano que se adapta a la forma que tiene la empresa de hacer las cosas. Los italianos con una fuerte necesidad de autonomía irán mejor a Olivetti. ¿Por qué? Porque su cultura organizacional es informal y poco estructurada, y concede a los empleados más libertad que en IBM. De hecho, Olivetti contrata individuos impacientes, arriesgados e innovadores, cualidades de los solicitantes que IBM de Italia tratará de excluir deliberadamente.

La cultura organizacional y la paradoja de la diversidad

Toquemos aquí brevemente un reto contemporáneo de los gerentes. Socializar a nuevos empleados que, debido a su grupo étnico, género u otras diferencias, son distintos a la mayoría de los miembros de la organización crea lo que llamamos la *paradoja de la diversidad*. La gerencia quiere que los nuevos empleados acepten los valores culturales centrales de la empresa; de otro modo, no es probable que estos empleados se ajusten o sean aceptados. Pero al mismo tiempo, la gerencia quiere reconocer y apoyar abiertamente las diferencias que aportan al trabajo.

Las culturas fuertes imponen considerables presiones a los empleados para que se adapten y limitan la gama de valores y estilos aceptables. Obviamente, esto crea un dilema. Las organizaciones contratan individuos diferentes por las fuerzas alternativas que traen al trabajo, pero estas fuerzas y sus diversos comportamientos tienden a disminuir en estas culturas a medida que la gente se empeña por adecuarse.

El reto que presenta a la administración la paradoja de la diversidad es equilibrar dos metas en conflicto: hacer que los empleados acepten los valores dominantes de la empresa y estimular la aceptación de las diferencias. Demasiada atención a los ritos de investidura tiende a crear empleados inadaptados. Por el otro lado, resaltar en exceso los ritos de desposeimiento puede eliminar esas fuerzas peculiares que la gente de diversos antecedentes trae a la organización.



Implicaciones para los gerentes

Al parecer hay pocas dudas de que la cultura tiene una influencia poderosa en el comportamiento de los empleados. Pero ¿qué puede hacer la gerencia para formar una cultura que moldee a los empleados como se desea?

Cuando una empresa acaba de establecerse, la gerencia tiene mucha influencia: no hay tradiciones instituidas, la organización es pequeña, hay —si acaso— pocas subculturas y todos conocen al fundador y están directamente involucrados en su visión de lo que la compañía debe ser. A nadie sorprende, pues, que en estas condiciones la gerencia tenga la oportunidad de crear la cultura que facilite de mejor manera la consecución de las metas de la organización.

Pero cuando la organización está bien establecida, también lo está su cultura dominante que, dado que se compone de características relativamente estables y permanentes, se hace muy resistente al cambio. Le tomó tiempo formarse, y, ya impuesta, tiende a volverse atrincherada. Las culturas fuertes son en particular reacias al cambio porque los empleados se han comprometido con ellas. Así, si con el tiempo cierta cultura resulta inapropiada para la empresa y es una desventaja para la gerencia, es poco lo que ésta puede hacer para cambiarla, sobre todo a corto plazo. En las condiciones más favorables, los cambios culturales se miden en años, no en semanas ni meses.

¿Cuáles son esas “condiciones favorables” que *pudieran* facilitar los cambios culturales? Las evidencias indican que es más probable que ocurra un cambio cultural si se presentan todas o la mayor parte de las siguientes condiciones:¹¹

267

Capítulo 16
La cultura organizacional

:
: *Una crisis drástica:* Puede ser la sacudida que socave el *statu quo* y ponga
: en tela de juicio la pertinencia de la cultura actual. Entre los ejemplos se encuen-
: tran los reveses económicos inesperados, la pérdida de un cliente importante o
: un adelanto tecnológico radical de algún competidor.

: *Cambio en el liderazgo:* El nuevo liderazgo general, que ofrece otro conjunto
: de valores fundamentales, puede ser considerado más capaz de responder a la
: crisis. En definitiva, esto comprende al presidente de la organización, pero tam-
: bién podría incluir todos los puestos directivos.

: *Organización joven y pequeña:* Entre más joven sea la organización, menos
: atrincherada estará su cultura. Del mismo modo, es más fácil para la gerencia
: comunicar los nuevos valores si la empresa es pequeña.

: *Cultura débil:* Entre más se sostenga una cultura y mayor sea el acuerdo de
: los miembros sobre sus valores, más difícil será cambiarla. Las culturas débiles
: son más susceptibles a los cambios que las fuertes.

:
: Recuerde que aun si se encuentran estas condiciones, nada garantiza que
: la cultura cambiará. Más aún, cualquier cambio sustancial tomará mucho tiempo.
: Así, hay que tratar a la cultura de la organización como una influencia impor-
: tante en el comportamiento de los empleados, en particular a corto y mediano
: plazo, algo sobre lo que la gerencia tiene poco influjo.