

CAPITULO 17

Steve Turner, uno de los vicepresidentes de Lotus Development Corporation, que es fabricante de software, simboliza la cultura de creatividad, innovación y asunción de riesgos de la empresa. A todos los empleados de Lotus se les da libertad en la forma como se visten, decoran sus oficinas y estructuran su trabajo.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Institucionalización: precursora de la cultura

¿Qué es la cultura organizacional?

¿Qué hace la cultura?

La creación y el mantenimiento de la cultura

Cómo aprenden la cultura los empleados

La cultura organizacional en acción

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Describir la institucionalización y su relación con la cultura organizacional.
- 2 Definir las características comunes que constituyen la cultura organizacional.
- 3 Comparar las culturas fuertes y débiles. El Identificar los efectos funcionales y disfuncionales de la cultura organizacional sobre la gente y la organización.
- 4 Explicar los factores que determinan la cultura de una organización.
- 5 Listar los factores que mantienen la cultura de una organización.
- 6 Precisar la forma como se transmite la cultura a los empleados.
- 7 Bosquejar las diversas alternativas de socialización que la administración tiene a su disposición.

*En cualquier organización hay cuerdas que brincar y cuerdas que conocer
[estar al día en los asuntos].*

R. RITTI y G. FUNKHOUSER

Automatic Data —Processing (ADP), una empresa de servicios de computación que procesa cheques de nómina, declaraciones de impuestos y otras formas para 300 000 empresas, tiene unas utilidades tan altas que cualquier equipo administrativo las envidiaría. La empresa ha registrado incrementos en sus utilidades por acción en 10% o más cada trimestre durante los últimos 132 trimestres, ¡es decir, durante 33 años! Cuando se le preguntó a Josh Weston, presidente del consejo de administración y director general de ADP a qué se debía que su empresa hubiera logrado esto, lo resumió en una palabra: “cultura”.¹

Weston atribuye gran parte del éxito de ADP a la creación de una fuerte cultura organizacional que fomenta la toma de decisiones descentralizadas, una fuerza de trabajo motivada, administradores superiores accesibles y lo que llama una ‘fuerte conciencia central’.

Aunque ADP emplea a 22 000 personas, su personal corporativo es de únicamente 250. Este reducido grupo puede manejar sólo una pequeña parte de las decisiones que es necesario tomar. El resultado: a los empleados que están más abajo en la organización se les delega el poder de decidir y actuar para tomar decisiones importantes, y gozan de la satisfacción y motivación que proviene del hecho de ser capaces de controlar activamente las decisiones relacionadas con el trabajo que les afectan.

Es fácil encontrar a Weston. El total de sus 300

000 clientes tienen su número telefónico de línea directa, y su secretaria contesta sólo si él no lo hace personalmente en los primeros tres timbrados. La secretaria dice: “Lo gracioso del caso está en que si se trata de clientes enojados y yo contesto el teléfono, por lo general se les evapora la ira. Dicen: ‘Oye, siento molestarte, pero..’

Weston también es accesible para los empleados: como se muestra en la fotografía de la página anterior, se reúne con regularidad con ellos para compartir y evaluar nuevas ideas.

Por último, la gente de ADP sabe que las cosas pequeñas si tienen importancia. Weston llama a este énfasis en los detalles una “fuerte conciencia central”. Por ejemplo, aproximadamente una quinta parte del personal corporativo de los 250 miembros son profesionales financieros, que controlan cuidadosamente el desempeño en los muchos puntos de procesamiento de datos que la compañía tiene en Estados Unidos y en Europa. Para reforzar la importancia de buscar cosas pequeñas que hagan que ADP sea más eficaz, una vez al mes Weston pide a la organización financiera de 40 a 50 recibos de cuentas por pagar ADP seleccionadas al azar, que estudia para encontrar formas de disminuir costos.

Una fuerte cultura organizacional como la que se encuentra en ADP proporciona a los empleados un conocimiento claro de “la forma como se hacen las cosas aquí”. En este capítulo mostraremos que todas las organizaciones tienen una cultura, y, según sea su fuerza, ésta puede tener una influencia significativa sobre las actitudes y los comportamientos de los miembros de la organización.

θ *Institucionalización: precursora de la cultura*

La idea de visualizar a las organizaciones como culturas — donde existe un sistema de significado compartido entre sus miembros — es un fenómeno relativamente reciente. Hace 20 años simplemente se pensaba que las organizaciones eran, en su mayor parte, medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, y así sucesivamente. Pero las organizaciones son más que eso. A semejanza de los individuos, también tienen personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadoras, innovadoras o conservadoras. Las oficinas y el personal de General Electric son diferentes de las oficinas y el personal de General Motors. Harvard y MIT están en la misma actividad —educación— y sólo las separa la anchura del río Charles, pero cada una imprime una sensación y un carácter únicos más allá de sus características estructurales.

institucionalización

Cuando una organización tiene vida por sí misma, aparte de la de sus miembros, y adquiere inmortalidad.

En años recientes, los teóricos organizacionales han comenzado a aceptar esto, al reconocer el importante papel que desempeña la cultura en la vida de los miembros de la organización. Sin embargo, es interesante ver que el origen de la cultura como una variable independiente que afecta las actitudes y el comportamiento de un empleado puede encontrarse, desde hace casi 50 años, en la noción de la **institucionalización**.²

Cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, separada de sus fundadores o de cualquiera de sus miembros. Ross Perot creó Electronic Data Systems (EDS) a principios de los años 60, pero la dejó en 1987 para fundar una nueva empresa: Perot Systems. EDS, que ahora forma parte de General Motors, ha continuado progresando a pesar de la salida de su fundador. Sony, Eastman Kodak y Timex Corporation son ejemplos de

organizaciones que han existido más allá de la vida de cualquiera de sus miembros.

Además, cuando una organización se institucionaliza, se valora por sí misma, no simplemente por los bienes o servicios que produce; adquiere inmortalidad. Si sus metas originales ya no son adecuadas, no se sale del negocio. Al contrario, se redefine a sí misma. Cuando se redujo la demanda de relojes de Timex, la empresa simplemente se autodirigió al negocio de aparatos electrónicos para el consumidor, fabricando, además de los relojes de pulso, relojes despertadores, computadoras y productos para el cuidado de la salud, como termómetros digitales y aparatos para verificar la presión arterial. Timex adquirió una existencia que fue más allá de su misión original de fabricar relojes mecánicos de bajo costo.

La institucionalización opera para obtener un conocimiento compartido entre los miembros acerca de lo que es un comportamiento apropiado y, fundamentalmente, con significado.³ De manera que cuando una organización asume una permanencia institucionalizada, los modos aceptables de comportamiento se vuelven en gran parte evidentes por sí mismos para sus miembros. Según veremos, esto es en esencia lo mismo que hace la cultura organizacional. Por consiguiente, el conocimiento de lo que constituye la cultura de una organización, la manera como se creó, se mantuvo y pudo aprenderse, mejorará nuestra capacidad de explicar y predecir el comportamiento de las personas en el trabajo.

θ ¿Qué es la cultura organizacional?

cultura organizacional

Percepción común que Comparten los miembros de la organización; sistema de significado compartida.

Hace pocos años pedí a un ejecutivo que me dijera lo que creía que era la **cultura organizacional**, y me dio básicamente la misma respuesta que un magistrado de la Suprema Corte al tratar, en cierta ocasión, de definir la pornografía: “No la puedo definir, pero la reconozco cuando la veo.” La manera de definir este ejecutivo la cultura organizacional no es, en este caso, aceptable para nuestros propósitos. Necesitamos una definición básica que nos proporcione un

punto de partida para nuestra búsqueda de una mejor comprensión del fenómeno. En esta sección proponemos una definición específica y revisamos varios temas periféricos que giran en torno a esta definición.

Una definición

Parece que existe un amplio acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras.⁴ Al examinar más de cerca a este sistema de significado compartido, vemos un conjunto de características clave que la organización tiene en alta estima. La investigación más reciente sugiere las siguientes siete características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:⁵

1. *Innovación y asunción de riesgos.* El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. *Atención al detalle.* El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. *Orientación a los resultados.* El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. *Orientación hacia las personas.* El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
5. *Orientación al equipo.* El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
6. *Energía.* El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
7. *Estabilidad.* El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del *statu quo* en lugar de insistir en el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuum de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características permite bosquejar un cuadro integrado de la cultura organizacional. Este cuadro se convierte en la base de la percepción de conocimiento compartido que tienen los miembros respecto de la organización, la forma como se realizan las cosas y la forma como se supone deben comportarse los miembros. La tabla 17-1 muestra cómo se pueden combinar estas características para crear organizaciones profundamente diferentes.

Tabla 17-1 El contraste en las culturas organizacionales

Organización A

Esta organización es una empresa industrial. Se espera que los administradores documenten plenamente todas sus decisiones; y los “buenos administradores” son aquellos que pueden proporcionar datos detallados para apoyar sus recomendaciones. No se alientan las decisiones creativas que significan cambios o riesgos considerables. Puesto que los administradores de proyectos fracasados reciben críticas abiertas y se les sanciona, procuran no implantar ideas que se desvíen mucho del *statu quo*. Un administrador de nivel inferior citó una frase que se utilizó frecuentemente en la compañía: “si no está roto, no la repares”.

Se exige que los empleados sigan las extensas reglas y reglamentos de la empresa. Los administradores supervisan muy de cerca a los empleados para cerciorarse de que no hay desviaciones. La administración se ocupa de una alta productividad, sin que importe su impacto sobre la moral de los empleados o la rotación del personal.

Las actividades de trabajo están diseñadas en torno a los individuos. Existen departamentos y líneas de autoridad bien diferenciados, y se espera que los empleados minimicen el contacto formal con otros fuera de su área funcional a línea de mando. Las evaluaciones y recompensas por el desempeño insisten en el esfuerzo individual, aunque la antigüedad tiende a ser el factor principal en la determinación de aumentos de sueldo y ascensos.

Organización B

Esta organización también es una empresa industrial. Sin embargo, aquí la administración estimula y premia la asunción de riesgos y el cambio. Se valoran las decisiones basadas en la intuición tanto como aquellos que están bien racionalizadas. La administración se enorgullece de su historial de experimentación con nuevas tecnologías y su éxito en introducir con regularidad productos innovadores. Los administradores o los empleados que conciben una buena idea son alentados para “seguir adelante”. Y los fracasos reciben el tratamiento de “experiencias de aprendizaje”. La empresa se enorgullece de estar impulsada por el mercado y de responder con rapidez a las necesidades cambiantes de sus clientes,

Hay pocas reglas y reglamentos que deben seguir los empleados, y la supervisión es laxa porque la administración cree que sus empleados trabajan arduamente y son confiables. La administración se ocupa de alcanzar una alta productividad, pero cree que esto llega como consecuencia del buen trato de su gente. La compañía está orgullosa de ser una buena organización para trabajar.

Los actividades de los puestos están diseñadas alrededor de los equipos de trabajo, ~ los miembros del equipo para que interactúen con personas a través de niveles de funciones y autoridad. Los empleados hablan positivamente de la competencia entre equipos. Los individuos y los equipos tienen metas, y las bonificaciones se basan en el logro de estos resultados. Se concede a los empleados bastante autonomía para seleccionar el medio por el cual se alcanzan las metas.

Tipologías culturales

Jeffrey Sonnenfeld, de Emory University, ha ideado un esquema de conceptos que nos pueden ayudar a visualizar las diferencias entre las culturas organizacionales y la importancia de integrar correctamente a las personas con las culturas. Mediante el estudio de las organizaciones ha identificado cuatro “tipos” culturales: *academia*, *club*, *equipo de béisbol* y *fortaleza*.⁶

ACADEMIA Una academia es el lugar para los escaladores constantes, que desean dominar perfectamente cada nuevo puesto que ocupan. A estas compañías les gusta reclutar jóvenes recién graduados de la universidad, proporcionarles mucha capacitación especial y, luego, conducirlos cuidadosamente pasando por muchos puestos especializados dentro de una función específica. De acuerdo con Sonnenfeld, IBM es una academia clásica. También lo son Coca-Cola, Procter & Gamble y General Motors.

CLUB De acuerdo con Sonnenfeld, los clubes asignan un alto valor al ajuste, a la lealtad y al compromiso, y la antigüedad es su clave. La edad y la experiencia cuentan. En contraste con la academia, el club prepara a sus administradores como generalistas. Ejemplos de clubes son United Parcel Service, Delta Airlines, las compañías operativas de Bell, las dependencias gubernamentales y las fuerzas armadas.

El CO en las noticias

La creación de una cultura que asume riesgos

Microsoft trata de contratar personas que han cometido errores y han aprendido de ellos. “Buscamos a alguien que aprende, se adapta y es activo en el proceso de aprender de los errores”, dice Michael Mapes, el vicepresidente ejecutivo de Microsoft. En el proceso de contratación, “siempre prestamos: ¿cuál fue uno de los mayores fracasos que haya tenido? ¿Qué aprendió del mismo?” Tomemos por ejemplo a Craig Mundie. Él cofundó Alliant Computer Systems en 1982. Diez años después, incapaz de pagar su nómina, su compañía se declaró

en bancarota. Sin embargo,

Microsoft contrató a Mundie diciembre de 1992 para que encabezara una división encargada de resolver la forma como se puede poner a trabajar la nueva tecnología en productos del consumidor. Lo que Microsoft vio en Mundie fue alguien que no sólo tenía experiencia técnica y administrativa, sino con el valor de apostarle a una visión, aunque resultara con fallas. La gente de Microsoft le dirá a usted: apostar a las visiones es de lo que trata la compañía. El hecho de que muchas de estas visiones fracasen al final es menos importante que haber intentado alcanzarlas. En su

búsqueda de los que asumen riesgos visionarios, a Microsoft le gusta arriesgarse con personas que han tratado con éxito sus fracasos y reveses, “Hay mucho fracaso interno que se acepta aquí”, dice un ejecutivo “Uno no puede dejar (que los empleados] piensen que si no funcionan, van a ser despedidos. Si así fuera, nadie tomaría esos puestos.”

En Microsoft es mejor correr riesgos y fracasar, que nunca correr riesgos.

Con base en B. McMenamin, ““The virtue of Making Mistakes”, *Forbes* (9 de mayo de 1994), págs. 192-194.

EQUIPO DE BÉISBOL Estas organizaciones son refugios con orientación empresarial para los tomadores de riesgos e innovadores. Los equipos de béisbol buscan personas con talento de todas las edades y experiencias, y luego los recompensan por lo que producen. Al ofrecer enormes incentivos financieros y gran libertad de acción a sus estrellas, es común el salto de un puesto a otro entre estas organizaciones. Organizaciones que se ajustan a la descripción de equipo de béisbol se encuentran con frecuencia en despachos contables, jurídicos, banca de inversión y consultoría; agencias de publicidad; creadores de software; y empresas de investigación biológica.

FORTALEZA Mientras los equipos de béisbol premian la creatividad, las fortalezas se preocupan por la supervivencia. Muchas fueron antes academias, clubes o equipos de béisbol, pero encontraron tiempos difíciles y ahora buscan revertir su debilitada situación. Las fortalezas ofrecen poca seguridad en el puesto; sin embargo, pueden ser lugares emocionantes para aquellas personas que prefieren el desafío de un giro de 180 grados. Las organizaciones fortaleza incluyen a grandes minoristas, a empresas de productos de madera y a compañías de explotación de gas natural.

Sonnenfeld observó que a muchas organizaciones no se les puede adscribir claramente a alguna de las cuatro categorías, ya sea porque tienen una combinación de culturas o porque están en transición. Por ejemplo, General Electric tenía culturas plenamente distintas dentro de sus diferentes unidades, y Apple Computer comenzó como equipo de béisbol, pero al madurar se está transformando en academia.

Sonnenfeld encontró que cada uno de los cuatro tipos culturales tiende a atraer a determinadas personalidades, y la vinculación de personalidad-cultura organizacional afecta el grado y la facilidad con que una persona puede ascender en las jerarquías administrativas. Por ejemplo, un tomador de riesgos progresará en un equipo de béisbol, pero fracasará en una academia.

La cultura es un término descriptivo

La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que les agraden o no. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante porque establece la diferencia de este concepto con el de satisfacción con el puesto.

La investigación de la cultura organizacional ha tratado de medir la forma como los empleados visualizan a su organización: ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Recompensa la innovación? ¿Ahoga la iniciativa?

En contraste, la satisfacción con el puesto trata de medir las respuestas emocionales frente al ambiente de trabajo. Se ocupa de la forma como los empleados visualizan las expectativas de la organización, las prácticas de

recompensa y cosas semejantes. Aunque es indudable que los dos términos tienen algunas características que se superponen, tenga en cuenta que el término *cultura organizacional* es un concepto descriptivo; la *satisfacción con el puesto* es un concepto de evaluación.

¿Tienen las organizaciones culturas uniformes?

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de la organización. Esto se vuelve explícito cuando definimos a la cultura como un sistema de significado *compartido*. Por tanto, debemos esperar que los individuos con diferentes antecedentes o en distintos niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares.⁷

Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no puede haber subculturas dentro de una cultura determinada. La mayoría de las grandes organizaciones tiene una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.⁸

Una **cultura dominante** expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una *organización* nos referimos a su cultura dominante. Esta macrovisión de la cultura es la que le da a la organización su personalidad distintiva. Las **subculturas** tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable que estas subculturas se definan por designaciones departamentales y por separación geográfica. Por ejemplo, el departamento de compras puede tener una subcultura que comparten de manera exclusiva los miembros de ese departamento. Incluirá los **valores centrales** de la cultura dominante, más valores adicionales específicos de los miembros del departamento de compras. De manera parecida, una oficina o unidad de la organización que está separada físicamente de las operaciones principales de la organización puede adoptar una personalidad diferente. Asimismo, se conservan los valores centrales en lo esencial, pero se modifican para reflejar la situación distintiva de la unidad separada.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, se reduciría significativamente el valor de la cultura organizacional como variable independiente, 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 la convierte en un mecanismo tan poderoso para dirigir y modelar el comportamiento. Pero no podemos pasar por alto la realidad de que muchas organizaciones también tienen subculturas que pueden influir en el comportamiento de los miembros.

cultura dominante

Expresa los valores centrales que se comparten por una mayoría de miembros de la organización.

subculturas

Miniculturas dentro de una organización que generalmente se definen por las designaciones de departamentos y por la separación geográfica.

valores centrales

Valores primarios o dominantes que se aceptan en toda la organización.

Las culturas fuertes en comparación con las débiles

Cada vez se populariza más la diferenciación entre las culturas fuertes y las débiles.⁹ El argumento aquí es que las culturas fuertes tienen un mayor impacto sobre el comportamiento de los empleados y están relacionadas más directamente con una menor rotación de personal.

En una **cultura fuerte** se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización.¹⁰ Cuantos más miembros aceptan los valores centrales y mayor es su compromiso con los mismos, más fuerte es la cultura. De acuerdo con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia sobre el comportamiento de sus miembros porque la intensidad y el alto grado en que se comparte crea un clima interno de mucho control conductual. Por ejemplo, Nordstrom, ubicada en Seattle, está en posesión de una de las más fuertes culturas de servicio en la industria de ventas al menudeo. Los empleados de Nordstrom saben en términos muy precisos lo que se espera de ellos, y estas expectativas contribuyen mucho a conformar su comportamiento.

culturas fuertes

Culturas en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.

Nike, Inc., tiene una cultura fuertemente orientada a los deportes que le infundió su fundador Phillip Knight. la meta corporativa de Nike es “mejorar las vidas de las personas por medio del deporte y la buena condición física”. Se le reconoce mundialmente como “una empresa de atletas”, y Nike es administrada por ex atletas profesionales, universitarios y olímpicos, que diseñan y venden zapatos y ropa para los aficionados a los deportes. La sede de Nike en Beaverton, Oregon, es su World Campus de 74 acres con veredas para caminar y trotar y edificios con los nombres de héroes de Nike, como el centro Joan Benolt Samuelson, el centro de acondicionamiento físico Bo Jackson, y la guardería de Joe Paterno. Las prácticas de la empresa que promueven la salud y el bienestar físico incluyen el pago extra a empleados que asisten en bicicleta en sustitución del auto al trabajo.

Un resultado específico de una cultura fuerte debe ser una menor rotación de empleados. Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que simboliza la organización. Tal unanimidad de propósito propicia cohesión, lealtad y compromiso organizacional. A su vez, estas cualidades disminuyen la propensión de los empleados a abandonar la organización.¹¹

La cultura en comparación con la formalización

- Una fuerte cultura organizacional mejora la consistencia en el comportamiento.

Una cultura organizacional fuerte mejora la consistencia en el comportamiento. En este sentido, debemos reconocer que una cultura fuerte puede actuar como sustituto de la formalización.

En el capítulo 14 analizamos el modo como las reglas y reglamentos de la formalización actúan para ajustar el comportamiento de los empleados. Una alta formalización en una organización origina predecibilidad, orden y consistencia. Nuestro argumento aquí es que una cultura fuerte alcanza el mismo fin sin necesidad de que se documente por escrito. En consecuencia, debemos visualizar la formalización y la cultura como dos caminos diferentes para un destino común. Mientras más fuerte es la cultura de una organización, menos necesidad tiene la administración de preocuparse por formular reglas y reglamentos formales para dirigir el comportamiento de los empleados. Estas directrices se incorporan en los empleados cuando aceptan la cultura de la organización.

La cultura organizacional en comparación con la cultura nacional

Este capítulo toma prestado el concepto antropológico de las culturas sociales y lo aplica a nivel organizacional. Nuestro argumento principal es que los miembros de una organización adquieren percepciones comunes que, a su vez, afectan sus actitudes y comportamiento. Sin embargo, la fuerza de ese efecto depende de la fortaleza de la cultura organizacional.

A lo largo de este libro hemos argumentado que se deben tener en cuenta las diferencias nacionales —es decir, las culturas nacionales— si es que se han de formular predicciones cuidadosas acerca del comportamiento organizacional en diferentes países. Entonces parece apropiado formular esta pregunta: ¿pasa la cultura nacional por encima de la cultura de una organización? Por ejemplo, ¿hay más posibilidades de que una instalación de IBM en Alemania refleje la cultura étnica alemana o la cultura corporativa de IBM?

La investigación indica que la cultura nacional tiene mayor impacto sobre los empleados que la cultura de su organización.¹² Por tanto, los empleados alemanes en una instalación de IBM en Munich se verán influidos más por la cultura alemana que por la cultura de IBM. Esto significa que, a pesar de lo influyente que es la cultura organizacional para el conocimiento del comportamiento de la gente en el trabajo, la cultura nacional es todavía más influyente.

Nuestra conclusión tiene algunas limitaciones, para que se refleje la autoselección que tiene lugar en la etapa de contratación. Por ejemplo, IBM puede estar menos preocupada con la contratación de un “italiano típico” para sus operaciones en Italia, que con la contratación de un italiano que se ajuste a la forma como IBM hace las cosas.¹³ Los italianos que tienen una gran necesidad de autonomía es más factible que vayan a Olivetti que a IBM. ¿Por qué? Porque la cultura organizacional de Olivetti es informal y no estructurada. Concede a los empleados bastante más libertad que IBM.¹⁴ De hecho, Olivetti trata de contratar individuos que son impacientes, enfrentan riesgos y son innovadores, cualidades que las operaciones italianas de IBM tratarían de excluir deliberadamente en las nuevas contrataciones.

θ ¿Qué hace la cultura?

Nos hemos referido al impacto de la cultura organizacional sobre el comportamiento. También hemos señalado de manera explícita que una cultura fuerte debe asociarse con una menor rotación de personal. En esta sección revisaremos más cuidadosamente las funciones que desempeña la cultura, y determinaremos si ésta puede ser una desventaja para una organización.

Las funciones de la cultura

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados. Es esta última función la que nos interesa especialmente. Como aclara la siguiente cita, la cultura define las reglas del juego:

La cultura es difícil de definir, es intangible, es implícita y se da por establecida. Pero cada organización perfecciona un conjunto central de supuestos, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo... Cuando los recién llegados aprenden las reglas, entonces se les acepta como miembros integrados a la organización. Las infracciones a las reglas, ya sea de parte de ejecutivos de alto nivel o de empleados de los niveles más bajos, dan como resultado una desaprobación universal y fuertes sanciones. El cumplimiento de las reglas se convierte en la base principal de recompensas y ascensos.¹⁵

Parece que el papel de la cultura al influir en el comportamiento de los empleados es cada vez más importante en los años 90. A medida que las organizaciones han ampliado sus tramos de control, aplanado sus estructuras, introducido equipos de trabajo, reducido la formalización y delegado autoridad a los empleados, el *significado compartido* proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos estén apuntando en la misma dirección.

Como veremos más adelante en este capítulo, determinar quién recibe una oferta de trabajo para unirse a la organización, quién se valora como gran realizador y quién obtiene un ascenso, son decisiones que se ven fuertemente influidas por el “ajuste” individuo-organización —es decir, si las actitudes y comportamiento del solicitante o del empleado son compatibles con la cultura—. No es coincidencia que los empleados en Disneyland y Disney World luzcan simpáticos universalmente, con buen aspecto y saludables, y con una sonrisa radiante. Ésa es la imagen que busca Disney. La compañía selecciona empleados que la mantengan. Y una vez en el puesto, una fuerte cultura, apoyada por reglas y reglamentos formales, asegura que los empleados de Disney actúen de forma relativamente uniforme y predecible.

La cultura como desventaja

Estamos tratando a la cultura en una forma carente de prejuicios. No hemos dicho que sea buena o mala, sólo que existe. Muchas de sus funciones, según se han bosquejado, son valiosas tanto para la organización como para el empleado. La cultura mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado. Es evidente que éstos son beneficios para la organización. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Indica a los empleados cómo se hacen las cosas y lo que es importante. Pero

no debemos pasar por alto los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, en especial una que es fuerte, sobre la eficacia de la organización.

BARRERA AL CAMBIO La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no van de acuerdo con los que harán progresar la eficacia de la organización. Es muy posible que esta situación tenga lugar cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando el ambiente está pasando por cambios rápidos, la cultura atrincherada de la organización puede ya no ser apropiada. De manera que la consistencia en el comportamiento es un activo para una organización cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, puede pesar sobre la organización y hacer difícil una respuesta a cambios en el ambiente. Esto ayuda a explicar los desafíos que los ejecutivos de compañías como IBM, Eastman Kodak y General Dynamics han tenido en años recientes para adaptarse a cataclismos en su ambiente. Estas compañías tienen culturas fuertes que les funcionaron bien en el pasado. Pero estas culturas fuertes se convierten en barreras al cambio cuando ya no resulta “hacer las cosas como siempre”. Para muchas organizaciones con culturas fuertes, las prácticas que llevaron a éxitos anteriores pueden conducir al fracaso cuando estas prácticas ya no se vinculan bien con las necesidades ambientales.⁶

BARRERA A LA DIVERSIDAD La contratación de nuevos empleados que a causa de su raza, sexo, grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, crea una paradoja.⁷ La administración quiere que los empleados nuevos acepten los valores centrales de la cultura de la organización. De otra manera, es poco posible que estos empleados se ajusten o sean aceptados. Pero al mismo tiempo, la administración desea reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que estos empleados traen al lugar de trabajo.

Las culturas fuertes imponen bastante presión para que se amolden los empleados. Limita los campos de valores y estilos que son aceptables. Es obvio que esto crea un dilema. Las organizaciones contratan individuos diferentes a causa del vigor alternativo que estas personas aportan al sitio de trabajo. Sin embargo, estos comportamientos y fortalezas diferentes probablemente disminuyan en culturas fuertes cuando la gente trata de ajustarse. Por tanto, las culturas fuertes pueden ser una desventaja cuando son eficaces para eliminar la singularidad de las fortalezas que traen a la organización las personas con diferentes antecedentes.

BARRERA A LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES Tradicionalmente, los factores clave que observaba la administración al tomar decisiones de fusión o adquisición estaban relacionados con las ventajas financieras o la sinergia de los productos. En años recientes la compatibilidad cultural se ha convertido en la preocupación principal.⁸ Aunque un estado financiero favorable o una línea de productos puedan ser el atractivo inicial de una posible adquisición, el que realmente funcione parece que tiene que ver más con la forma como se integran las culturas de las organizaciones.

La adquisición del agente financiero Charles Schwab y Co. por parte de Bank America ilustra en la práctica este punto. BankAmerica compró la empresa de manos de Schwab en 1983 como parte de su estrategia de diversificación dentro de un campo más amplio de productos financieros. Pero las compañías conformaban un equipo terrible. BA era conservadora; Schwab era audaz y enfrentaba riesgos. Uno de los símbolos más obvios de las diferencias entre estas dos empresas eran los automóviles que manejaban sus ejecutivos. A los ejecutivos de BA se les proporcionaban Fords y Buicks de cuatro puertas. Los ejecutivos superiores de Schwab también manejaban automóviles de la compañía, pero los de ellos eran Ferraris, Porsches y BMWs. A pesar de que Schwab era una empresa rentable y ampliaba la línea de productos de BA, la gente de Schwab no podía ajustarse a la forma como se hacían las cosas en BA. El matrimonio se disolvió en 1987, cuando Charles Schwab volvió a comprarle su empresa a BankAmerica.

θ La creación y el mantenimiento de la cultura

La cultura de una organización no surge del viento. Una vez establecida, rara vez se desvanece. ¿Cuáles son las fuerzas que influyen en la creación de una cultura? ¿Qué revigoriza y mantiene a estas fuerzas una vez que se han establecido? Contestamos ambas preguntas en esta sección.

¿Cómo comienza una cultura?

Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas en la organización tienen su origen en gran parte en lo que ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente última de la cultura de una organización: sus fundadores.¹⁹

Los fundadores de una organización tradicionalmente han proyectado un gran impacto sobre la cultura inicial de esa organización. Tienen una visión de lo que debe ser la organización. No están limitados por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

La cultura de Microsoft es en gran parte un reflejo del cofundador y actual DGE, Bill Gates. En lo personal, Gates es enérgico, competitivo y muy disciplinado. Estas son las mismas características que se utilizan frecuentemente para describir al gigante de software que dirige. Otros ejemplos contemporáneos de fundadores que han tenido un impacto incommensurable sobre la cultura de sus organizaciones son Akio Monta en Sony, Ted Turner en Turner Broadcasting Systems, Fred Smith en Federal Express, Mary Kay en Mary Kay Cosmetics, Steve Jobs en Apple Computer y Richard Branson en el grupo Virgin.

Roy Kroc, fundador de McDonald's, murió en 1984. Pero su filosofía de proporcionar a los clientes calidad, servicio, limpieza y precio se ha conservado en forma grabada. Los administradores de McDonald's en todo el mundo aprenden acerca de la visión y principios directrices de Kroc en uno de los cinco centros de capacitación de Hamburger University en Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, Japón y Australia.

.... El CO en las noticias

Chung Ju Yung y la compañía que creó: Hyundai

Hyundai es un imperio comercial de \$45 mil millones anuales, compuesto de más de 40 compañías en campos que van desde barcos a semiconductores, de vehículos con motor a computadoras, de ingeniería a robots, de materias petroquímicas a tiendas de departamentos. El grupo Hyundai es una organización con disciplina militarizada. El hombre que la forjó así fue Chung Ju Yung.

Chung nació en 1915, siendo uno de siete hijos de una familia de campesinos empobrecidos. Después de la II Guerra Mundial, Chung estableció un negocio de reparación de automóviles. La llamó "Hyundai", que significa *moderno* en coreano. Desde este pequeño principio comenzó el gigantesco imperio. A lo largo del crecimiento de la organización, el estilo de Chung

modeló su cultura. Reinan la lealtad a la familia y el autoritarismo. "El jefe sigue siendo el jefe", dice Kim Yund Duc, presidente de Hyundai Corp. USA.

Cuando estaba en la cima de su poder, Chung era una figura aterradora. Hay rumores de que solía estar fijo un mueble en la sala del consejo de administración de Hyundai, porque Chung a veces golpeaba a los subalternos que no lo escuchaban o no hacían lo que él deseaba.

Hyundai puede representar un extremo en la obediencia feudal, pero evolucionó en lo que los ejecutivos de Chung llaman el "espíritu de Hyundai". Un manual que se entrega al nuevo personal señala: "El trabajo arduo del creador [Chung] y su valor de pionero nos han ayudado a abrir el camino para la expansión, modernización e

internacionalización de la sociedad industrial de nuestro país." En la ciencia popular y literatura de Hyundai se cita a Chung casi tanto como los chinos invocaban a Mao Tse-tung hace dos décadas.

"Todo en Hyundai funciona sobre una base bastante parecida a lo militar", dice un consultor estadounidense. "Tienen un arsenal en el patio. Las personas educadas saben lo que tienen que hacer si estalla la guerra."

Si usted desea entender el estilo: fiero, competitivo, de Hyundai, su obediencia feudal, o su naturaleza disciplinada, militarista, no necesita ir más lejos que ver a su fundador Chung Ju Yung.

Con base en O. Kirk. "The Humbling of Chairman Chung", *Asia, Inc.* (abril de 1994), págs. 24-29.

El mantenimiento vivo de una cultura

Una vez que una cultura se ha establecido, las prácticas dentro de la organización actúan para mantenerla al facilitar a los empleados una serie de experiencias similares.²⁰ Por ejemplo, muchas de las prácticas de recursos humanos que analizamos en el capítulo 16 refuerzan la cultura organizacional. El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, las prácticas de recompensas, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera y los procedimientos de ascenso aseguran que las personas contratadas se ajusten a la cultura, y que se recompense a las personas que la apoyan y se sancione (hasta con la expulsión) a los que la impugnan. Tres fuerzas tienen un papel importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la administración superior y los métodos de socialización. Examinemos más de cerca a cada una.

SELECCIÓN La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tienen los conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización. Pero suele suceder que se identifique a más de un candidato que satisface los requisitos de un puesto dado. Cuando se llega a ese punto, sería ingenuo pasar por alto el hecho de que la decisión final acerca de quién de entre ellos se contrata se verá afectada significativamente por el juicio que formule el tomador de decisiones sobre lo bien que se integrarán los candidatos a la organización. Este intento de asegurar un acoplamiento correcto, ya sea deliberada o inadvertidamente, dará como resultado la contratación de personas que tienen valores que son consistentes en esencia con los de la organización, o por lo menos con una buena parte de esos valores.²¹ Además, el proceso de selección proporciona información a los solicitantes acerca de la organización. Los candidatos aprenden sobre la organización, y si perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, pueden autoeliminarse del grupo de solicitantes. Por tanto, la selección se convierte en una calle de dos direcciones, ya que permite que tanto el patrón como el solicitante anulen un matrimonio, si parece que va a resultar una mala pareja. En otras palabras, el proceso de selección mantiene la cultura de una organización al dejar fuera a aquellos individuos que pudieran atacar o socavar sus valores clave. Los solicitantes a puestos en la administración de marcas en Procter & Gamble pasan por un proceso exhaustivo de solicitud y de filtrado. Sus entrevistadores forman parte de un grupo de élite que ha sido seleccionado y capacitado extensamente mediante conferencias, videos, películas, entrevistas prácticas y juegos de papeles para identificar a los solicitantes que se ajustarán con éxito a P&G. Se entrevista a profundidad a los solicitantes para detectar cualidades como su habilidad para “efectuar grandes volúmenes de trabajo excelente”, “identificar y entender problemas”, y “llegar a conclusiones perfectamente fundamentadas y bien razonadas que conducen a la acción”. P&G valora la racionalidad y busca solicitantes que piensan de esa manera. Los solicitantes universitarios pasan dos entrevistas y una prueba de conocimientos generales en el campus, antes de que se les transporte por vía aérea a Cincinnati para sostener tres entrevistas individuales más y una entrevista de grupo a la hora de la comida. Cada una de estas entrevistas trata de encontrar evidencias que corroboren la existencia de aquellos rasgos que la empresa cree que tienen una fuerte correlación con “lo que cuenta” para alcanzar el éxito en

Los solicitantes de puestos en Compaq Computer son seleccionados cuidadosamente por su habilidad para ajustarse a la cultura de la compañía orientada hacia el trabajo en equipo. Como lo señaló un ejecutivo: “Podemos encontrar muchas personas que son competentes... El punto número uno es si se ajustan a la forma como llevamos a cabo el negocio.”²³ En Compaq, eso significa que los candidatos deben ser personas con las que es fácil llevarse bien y que se sienten cómodas con el estilo de administración por consenso de la empresa. Para incrementar la probabilidad de que se eliminan las personas solitarias y aquellas con grandes egos, no es raro que un solicitante sea entrevistado por 15 personas, que representan todos los departamentos de la organización y una variedad de niveles de antigüedad.²⁴

ADMINISTRACIÓN SUPERIOR Las acciones de la administración superior también tienen un gran impacto sobre la cultura organizacional.²⁵ Los ejecutivos superiores, con lo que dicen y con su comportamiento, establecen normas que se filtran hacia abajo en la organización; por ejemplo, si es deseable tomar riesgos; cuánta libertad deben conceder los administradores a sus subordinados; cuál es la ropa apropiada; y qué acciones incidirán en aumentos salariales, ascensos y otras recompensas.

Por ejemplo, veamos Xerox Corp.²⁶ Su director general ejecutivo de 1961 a 1968 fue Joseph C. Wilson. Su tipo correspondía al de un empresario dinámico, y supervisó el asombroso crecimiento de Xerox sobre la base de su copiadora 914, uno de los productos de mayor éxito en la historia estadounidense. Cuando Wilson estaba en el poder, Xerox tenía un ambiente empresarial, con una cultura informal, de mucha camaradería, innovadora, audaz y que enfrentaba riesgos. El reemplazo de Wilson como DGE fue C. Peter McColough, graduado de Harvard con una maestría en administración de empresas y un estilo de administración formal. Instituyó controles burocráticos y un impactante cambio en la cultura de Xerox. Cuando McColough dejó el puesto en 1982, Xerox se había vuelto torpe y

formal, con mucha política y batallas de campo y niveles de administradores que se portaban como perros guardianes. Su reemplazo fue David T. Kearns. Este creyó que la cultura que heredaba obstaculizaba la habilidad de Xerox para competir. Para aumentar la competitividad de la empresa, Kearns redujo el tamaño de Xerox eliminando 15 000 puestos, delegó la toma de decisiones hacia abajo y centró nuevamente la cultura de la organización en torno a un tema sencillo: incrementar la calidad de los productos y servicios de Xerox. Por sus acciones y las de su cuadro de administradores superiores, Kearns hizo comprender a todos los empleados de Xerox que la compañía valoraba y premiaba la calidad y eficacia. Cuando Kearns se jubiló en 1990, Xerox todavía tenía problemas. El negocio de las copadoras estaba en su fase de madurez, y Xerox había fallado en el desarrollo de sistemas computarizados de oficina. El DGE actual, Paul Allaire, ha tratado de remodelar de nuevo la cultura de Xerox. Para ser más específicos, ha reorganizado la corporación alrededor de un departamento de mercadotecnia mundial, ha unificado las divisiones de desarrollo del producto y fabricación y ha reemplazado a la mitad de los administradores superiores de la compañía con personas de fuera. Allaire busca remodelar la cultura de Xerox para centrarla en el pensamiento innovador y adelantarse a la competencia.

El éxito del fabricante de chips para computadoras Intel Corporation descansa en su habilidad de ser el primero en llevar al mercado productos innovadores. Para lograr velocidad e innovación, Andy Grove, DGE de Intel, fomenta una cultura igualitaria en que todos los empleados sienten que sus ideas son respetadas y apreciadas. Con sus acciones y política, Grove rompe las barreras de comunicación que ocasionan incomodidades e inhiben el intercambio libre de ideas e información. En Intel todos los empleados, incluyendo a Grove (que se muestra aquí), trabajan en pequeños cubículos abiertos. Grove reduce las luchas por el poder al eliminar símbolos de estatus como comedores privados para los ejecutivos y lugares reservados en los espacios de estacionamiento de la empresa.

SOCIALIZACIÓN Independientemente de lo bueno que sea el trabajo de reclutamiento y selección que ponga en marcha la organización, los nuevos empleados no están plenamente adoctrinados en la cultura de la organización. Tal vez sea de mayor importancia que, al no estar familiarizados con la cultura organizacional, los nuevos empleados podrían perturbar las creencias y costumbres que se han desarrollado. Por tanto, la organización deseará ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso de adaptación recibe el nombre de **socialización**.²⁷

socialización

Proceso que adapta a los empleados a la cultura organizacional.

Todos los infantes de Marina tienen que pasar por el campamento de reclutas, donde tienen que “probar” su compromiso. Desde luego, al mismo tiempo, los entrenadores están adoctrinando a los nuevos reclutas en el “estilo de la infantería de Marina”. Los nuevos empleados de Sanyo pasan por un programa intensivo de capacitación de cinco meses (los capacitados comen y duermen juntos en dormitorios subsidiados por la empresa, y se les pide que tomen sus vacaciones juntos en lugares de recreo que son propiedad de la compañía) donde aprenden la forma de Sanyo de realizar todo —desde cómo hablar a los superiores hasta un arreglo personal correcto— ~28 La empresa considera que este programa es esencial para la transformación de los jóvenes empleados, recién egresados de la escuela, a *kaisha senshi*, consagrados, o guerreros corporativos.

Al examinar la socialización, tengamos en mente que la etapa crucial en la socialización es el momento del ingreso en la organización. Éste es el momento en que la organización trata de moldear al recién llegado como empleado “en buenas condiciones”. Los empleados que no aprenden el comportamiento de los papeles esenciales o centrales se arriesgan a ser calificados como “inconformes” o “rebeldes”, lo que frecuentemente conduce a la expulsión. Pero la organización estará socializando a cada empleado, aunque quizás no tan explícitamente durante toda su carrera en la organización. Esto contribuye también al mantenimiento de la cultura organizacional.

Se puede conceptuar a la socialización como un proceso compuesto de tres etapas: prearribo, encuentro y metamorfosis.²⁹ La primera etapa abarca todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización. En la segunda, el nuevo empleado ve cómo es realmente la organización y enfrenta la posibilidad de que

las expectativas y la realidad puedan ser diferentes. En la tercera etapa tienen lugar cambios de una duración relativamente larga. El nuevo empleado domina las habilidades necesarias para su puesto, se desempeña con éxito en sus nuevos papeles y hace los ajustes a los valores y normas de su grupo de trabajo.³⁰ Este proceso de tres etapas impacta en la productividad del trabajo del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de seguir con la empresa. La figura 17-1 muestra este proceso.

etapa de prearribo

Periodo de aprendizaje en el proceso de socialización que tiene lugar antes de que un nuevo empleado ingrese a la organización.

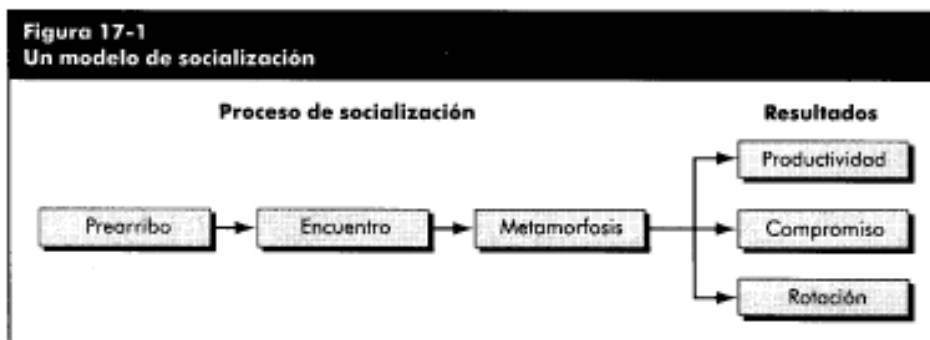
La **etapa de prearribo** reconoce explícitamente que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas. Éstos abarcan tanto el trabajo que debe realizarse como a la organización. Por ejemplo, en muchos puestos, especialmente en el trabajo de profesionales, los nuevos miembros tendrán que pasar por una considerable socialización previa durante la capacitación y en la escuela. Por ejemplo, un propósito básico de una escuela de administración de empresas es socializar a sus estudiantes con las actitudes y comportamientos que desean las empresas. Si los ejecutivos de negocios creen que los empleados exitosos valoran la ética de las utilidades, son leales, trabajan con ahínco, desean realizarse y aceptan de buena gana las instrucciones de sus superiores, pueden contratar a individuos que salen de las escuelas de administración de empresas y que han sido premoldeados según este patrón. Pero la socialización de prearribo va más allá del puesto específico. Se utiliza el proceso de selección en la mayoría de las organizaciones para informar a los empleados potenciales acerca de la organización como un todo. Además, como se ha observado con anterioridad, el proceso de selección también actúa para asegurar la inclusión del “tipo correcto” —aquellos que se ajustarán—. “En realidad, la habilidad del individuo para presentar su lado apropiado durante el proceso de selección determina en primer lugar su habilidad para ingresar en la organización. Así, el éxito depende del grado en el cual el aspirante ha anticipado correctamente las expectativas y deseos de las personas de la organización que están a cargo de la selección.”³¹

etapa de encuentro

Etapa en el proceso de socialización en que un nuevo empleado ve realmente cómo es la organización y enfrenta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad puedan ser diferentes.

A su ingreso en la organización, el nuevo miembro entra en la **etapa de encuentro**. Aquí el individuo enfrenta la posible dicotomía entre sus expectativas —acerca del puesto, compañeros de trabajo, su jefe y la organización en general— y la realidad. Si las expectativas han sido más o menos precisas, la etapa de encuentro simplemente reafirma las percepciones que se obtuvieron previamente. Sin embargo, a menudo éste no es el caso. Cuando las expectativas y la realidad son diferentes, el nuevo empleado debe pasar por una socialización que le haga desprenderse de sus supuestos anteriores y reemplazarlos con otro conjunto que la organización considera deseable. En un caso extremo (figura 17-1), un nuevo miembro puede

desilusionarse completamente con la realidad de su puesto y renunciar. Una selección correcta debe reducir significativamente la probabilidad de que suceda esto.



Durante la etapa de socialización, Toshiba adoctrina a los nuevos empleados en la cultura de su organización. Los reclutas no sólo aprenden acerca de la historia de la empresa y sus valores centrales, sino también se les exige que aprendan la canción de la compañía.

Por último, el nuevo miembro debe solucionar cualquier problema que haya descubierto durante la etapa de encuentro. Esto puede significar tener que pasar por cambios —por ello a esta etapa la llamamos **etapa de**

Etapas de metamorfosis

Etapas en el proceso de socialización en que un nuevo empleado se ajusta a los valores y normas de su grupo de trabajo.

metamorfosis—. Las opciones que se presentan en la tabla 17-2 son alternativas diseñadas para llevar a cabo la metamorfosis deseada. Por ejemplo, observe que mientras más confía la administración en los programas de socialización que son formales, colectivos, fijos, en serie e insisten más en el desprendimiento, mayor será la probabilidad de que las diferencias y puntos de vista de los recién llegados serán eliminados y reemplazados por comportamientos tipificados y predecibles. Si la administración realiza una selección cuidadosa de las experiencias de socialización de

los recién llegados, puede —en un caso extremo— crear conformistas que mantengan las tradiciones y costumbres, o individuos inventivos y creadores que consideran que ninguna práctica organizacional es sagrada.

Podemos decir que la metamorfosis y el proceso de socialización en el ingreso está completo cuando el nuevo miembro se siente cómodo con la organización y en su puesto. Ha hecho propias las normas de la organización y de su grupo de trabajo, y las entiende y acepta. El nuevo miembro se siente aceptado por sus compañeros como un individuo confiable y valioso, tiene confianza en sí mismo de tener la capacidad para terminar el trabajo con éxito, y entiende al sistema —no sólo sus propias tareas, sino también las reglas, procedimientos y las prácticas aceptadas informalmente—. Por último, sabe cómo se le evaluará, es decir, qué criterios se utilizan para medir y valorar su trabajo. Sabe lo que se espera de él y lo que constituye un trabajo “bien hecho”. Según lo muestra la figura 17-1, una metamorfosis con éxito debe causar un impacto positivo en la productividad del nuevo empleado y en su compromiso con la organización, y reducir su propensión a dejar la organización.

Resumen: cómo se forman las culturas

La figura 17-2 resume la forma como se establece y se mantiene la cultura de una organización. La cultura organizacional se deriva de la filosofía del fundador. A su vez, esto influye fuertemente en el criterio que se utiliza en la contratación. Las acciones de la administración superior actual fijan el clima general de lo que es o no un comportamiento aceptable. La forma como se socializará a los empleados depende del grado de éxito alcanzado al integrar los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección, y de la preferencia de la administración superior de los métodos de socialización.

Tabla 17-2 Opciones para la socialización al ingreso de personas recién contratadas

Formal en comparación con informal Mientras más se separa a un nuevo empleado del ambiente de trabajo continuo y se le diferencia en alguna forma para hacerle explícito su papel de recién llegado, más formal es la socialización. Son ejemplos los programas específicos de orientación y capacitación. La socialización informal coloca al nuevo empleado directamente en su puesto, sin poca o ninguna atención especial.

Individual en comparación con colectiva Se puede socializar individualmente a los nuevos miembros. Esta describe cómo se efectúa en muchas oficinas de profesionales. También se les puede agrupar y procesar por medio de un conjunto idéntico de experiencias, como en el campo militar de adiestramiento para recién llegados.

Fija en comparación con variable Esto se refiere al programa de tiempo en que los recién llegados hacen la transición de extraña a interno. Un programa fijo establece etapas tipificadas de transición. Esto caracteriza a los programas de capacitación o rotación. También incluye periodos de prueba, como el estatus de “asociado” de ocho a 10 años que utilizan los despachos cantables y los bufetes jurídicos antes de decidir si se hace socio a un candidato. Los programas variables no notifican por adelantado su periodo de transición. Los programas variables describen el sistema típico de ascensos, donde no se le pasa a uno a la siguiente etapa sino hasta que esté “listo”.

En serie en comparación con aleatoria La socialización en serie se caracteriza por modelos de papeles que capacitan y alientan al recién llegado. Los programas de aprendizaje y asesoría son ejemplos. En la socialización aleatoria se retienen deliberadamente los modelos de papeles. Se deja que el nuevo empleado se dé cuenta por sí mismo de las cosas.

Investidura en comparación con despojamiento La socialización por investidura supone que las cualidades y calificaciones del recién llegado son los ingredientes necesarios para el éxito en el puesto, de manera que se confirman y apoyan estas cualidades y calificaciones. La socialización por despojamiento trata de quitarle ciertas características al recluta. Las personas que se han comprometido con fraternidades masculinas y femeninas pasan a través de una socialización de despojamiento para amoldarlas al papel correcta.

Fuente: Can base en 4. Van Moanen, "People Processing: Strategies of Organizational Socialization", *Organizational Dynamics* (verano de 1978), págs. 19-36. y EH. Schein, "Organizational Culture", *American Psychologist* (febrero de 1990), pág. 116.



θ *Cómo aprenden la cultura los empleados*

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

Historias

En los días en que Henry Ford II era el presidente del consejo de administración de Ford Motor Co., usted hubiera tenido muchas dificultades para encontrar un administrador que no hubiera escuchado la historia del señor Ford, que recordaba a sus ejecutivos cuando se volvían demasiado arrogantes, que “mi nombre es el que está en el edificio”. El mensaje estaba claro: ¡Henry Ford II manejaba la compañía!

A los empleados de Nordstrom les gusta escuchar la siguiente historia. Transmite fuertemente la política de la compañía sobre las devoluciones de los clientes:

cuando esta cadena de venta de especialidades al menudeo estaba en su infancia, un cliente llegó para regresar un juego de llantas de automóvil. El vendedor no estaba seguro de la forma como debía manejar el problema. Al estar hablando el cliente y el vendedor, el señor Nordstrom pasó por allí y escuchó la conversación. Intervino de inmediato y preguntó al cliente cuánto había pagado por las llantas. El señor Nordstrom entonces le indicó al vendedor que aceptara las llantas e hiciera un reembolso completo en efectivo. Después de que el cliente había recibido su dinero y había partido, el vendedor perplejo vio al jefe. “Pero, señor Nordstrom, no vendemos llantas!” “Ya lo sé”, contestó el jefe, “pero hacemos todo lo necesario para que el cliente esté feliz. Esto es lo que quiero decir cuando digo que tenemos la política de aceptar devoluciones sin hacer preguntas”. Entonces Nordstrom levantó el teléfono y llamó a un amigo en el negocio de autopartes para ver cuánto podía conseguir por las llantas.

Relatos como éstos circulan por muchas compañías. Suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, la ruptura de reglas, éxitos de mendigos que llegan a ser millonarios, reducciones en la fuerza de trabajo, reubicación de empleados, reacciones a errores pasados y la forma como la organización maneja las situaciones.³² Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.³³

Rituales

rituales

Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización señalan qué metas son de la mayor importancia, qué gente es importante y cuál es eliminable.

Los **rituales** son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y de cuáles se puede prescindir.³⁴

Los miembros de los cuerpos académicos de las universidades pasan por un largo ritual en su búsqueda de empleo permanente —posesión definitiva del puesto—. Suele suceder que el profesor aspirante esté a prueba durante seis años. Al final de ese periodo, los compañeros del profesor deben tomar una decisión: extenderle un nombramiento definitivo o entregarle un contrato de un año que terminará la relación laboral. ¿Qué es necesario para obtener el trabajo permanente? Por lo general se requiere un desempeño satisfactorio en la enseñanza, servicios al departamento y a la universidad, y en la actividad académica en general. Desde luego, lo que satisface los requisitos para

obtener el puesto en el departamento de una universidad puede calificarse como inadecuado en otro. La clave es que la decisión de una designación definitiva en esencia pregunta al personal académico que ya tiene estatus definitivo si el candidato ha demostrado, con base en seis años de desempeño, si se ajusta bien al departamento y a la universidad. Los compañeros que han sido socializados debidamente habrán demostrado que son dignos de que se les conceda un nombramiento definitivo. Cada año, a cientos de miembros de las facultades en colegios y universidades se les niega el nombramiento definitivo. En algunos casos esta acción es resultado de un desempeño pobre en todos los aspectos. Sin embargo, es más frecuente suponer que la decisión se debe al hecho de que el profesor en cuestión no funcionó bien en aquellas áreas que el personal académico definitivo cree que son importantes. El profesor que pasa docenas de horas cada semana preparando su clase y logra obtener evaluaciones sobresalientes de los estudiantes, pero descuida sus actividades de investigación y publicación, puede correr el riesgo de que se le pase por alto a la hora de otorgar nombramientos definitivos. Lo que ha sucedido simplemente es que el profesor no se ha adaptado a las normas fijadas por el departamento. Un miembro sagaz del personal académico evaluará desde los inicios de su periodo de prueba cuáles son las actitudes y comportamiento que sus compañeros desean, y luego procederá a ofrecerles lo que desean. Por supuesto, al exigir determinadas actitudes y comportamientos, el personal académico definitivo da pasos significativos hacia la tipificación de los candidatos a ocupar una plaza permanente.

Un rito anual de Sun Microsystems en Mountain View, California, es un elaborado truco que se presenta el Día de los inocentes. Cada año un equipo de ingenieros son los genios creadores de una broma dirigida a un miembro de la administración superior de la compañía. Un año la víctima fue Wayne “Scuba” Rosing, vicepresidente de Sun Microsystems Laboratories, Inc. Aquí se muestra una réplica de tamaño real de la oficina de Rosing que los ingenieros de la empresa construyeron en el fondo de un tanque de tiburones en un acuario de San Francisco. Los administradores superiores ven el ritual como un tributo a las proezas en Ingeniería de la compañía y su disposición para divertirse. Crean que los eventos de buen humor estimulan el equipo de trabajo y la camaradería y elevan la moral de la empresa. Los rituales se filman, de manera que los empleados en otras ubicaciones de la empresa en Estados Unidos y 18 países mas puedan participar de la diversión.

Uno de los rituales corporativos mejor conocidos es la reunión anual de premiación de Mary Kay Cosmetics.³⁵ Se ve como una combinación entre un circo y un espectáculo de Miss America, y la reunión tiene lugar durante un par de días en un amplio auditorio, en un escenario frente a una multitud de espectadores que aplauden, y donde todos los participantes están vestidos con fascinantes trajes de noche. A las vendedoras se les premia con una serie de regalos ostentosos —prendedores de oro y diamantes, estolas de pieles, Cadillacs color de rosa— de acuerdo con el éxito que han tenido para alcanzar las cuotas de ventas. Este “espectáculo” actúa como motivador al reconocer públicamente el desempeño sobresaliente en las ventas. Además, el aspecto de ritual refuerza la determinación y optimismo personal de Mary Kay, que le permitió vencer sus limitaciones personales, fundar su compañía y alcanzar el éxito material. Transmite a sus vendedoras el mensaje de que es importante alcanzar su cuota de ventas y que por medio de un trabajo arduo y estímulo ellas también pueden alcanzar el éxito.

Símbolos materiales

La matriz de Tandem Computers en Cupertino, California, no parece la típica sede de una organización. Tiene veredas para trotar, una cancha de básquetbol, espacio para clases de baile y yoga, y una gran alberca —todo para que lo disfruten los empleados—. Cada viernes por la tarde, a las 4:30, los empleados participan en barra libre de cerveza semanal, cortesía de la empresa. La informalidad de esta matriz corporativa transmite a los empleados la idea de que

Tandem valora la franqueza y la igualdad.

Figura 17-3

Dibujo por Mick Stevens en The New Yorker, 3 de octubre de 1994. Derechos reservados © por The New Yorker Magazine, Inc. Reimpreso con autorización.



Algunas corporaciones proporcionan a sus ejecutivos superiores limusinas con chofer y, cuando viajan por avión, el uso ilimitado del jet corporativo. Otros quizás no lleguen a viajar en limusinas o en jet privado, pero pueden obtener un automóvil y transporte aéreo pagado por la empresa. Sólo que el auto es un Chevrolet (sin chofer) y el asiento en el jet está en la sección económica de un avión comercial.

La disposición física de la matriz corporativa, el tipo de automóviles que se proporcionan a los ejecutivos superiores y la presencia o ausencia de aviones corporativos son unos cuantos ejemplos de los símbolos materiales. Otros símbolos incluyen el tamaño y distribución de las oficinas, la elegancia del mobiliario, prerrogativas ejecutivas y la forma de vestir.³⁶ Estos símbolos materiales revelan a los empleados quién es importante, el grado de igualitarismo que desea la administración superior y la clase de comportamiento (por ejemplo, quién toma riesgos, conservador, autoritario, participativo, individualista, social) que son apropiados.

Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a conservarla.

- Al aprender el lenguaje de una organización, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a conservarla.

Los siguientes son ejemplos de la terminología utilizada por los empleados en Dialog, un redistribuidor de bases de datos que opera en California: *número de acceso* (un número asignado a cada registro individual en una base de datos); *KWIC* (una serie de palabras clave en el contexto); y *operador relacional* (la búsqueda en una base de datos de nombres o términos clave en cierto orden). Los bibliotecarios son una fuente rica de terminología que es extraña a las personas ajenas a su profesión. Desarrollan sus conversaciones liberalmente con siglas como ARL (siglas en inglés de la asociación de bibliotecas de investigación), OCLC (un centro de Ohio que efectúa catalogación por cooperación), y OPAC (que se refiere a un catálogo de acceso de patrones en línea). Cuando Louis Gerstner salió de RJR Nabisco para dirigir IBM, tuvo que aprender un vocabulario nuevo completo que incluía el *Orchard* (la sede corporativa de IBM en Armonk, Nueva York, y que alguna vez fue un huerto de manzanas); *big iron* (computadoras de mainframe); *hypo* (un empleado con alto potencial); un *one performer* (un empleado con calificación de desempeño superior, según IBM); y *PROFS* (sistemas de oficinas profesionales, nombre con el que se conoce al sistema de correo electrónico interno de IBM).³⁷

Con el tiempo, las organizaciones frecuentemente inventan términos de su uso exclusivo para describir equipos, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con sus negocios. Los empleados nuevos frecuentemente se ven abrumados con las siglas y una jerga que, seis meses después de estar en el puesto, se convierten plenamente en parte de su lenguaje. Una vez que se ha asimilado, esta terminología actúa como denominador común que unifica a los miembros de una cultura o subcultura determinada.

θ *La cultura organizacional en acción*

Ahora centremos nuestra atención en tres organizaciones específicas y sus culturas: la Walt Disney Co., MCI Communications y Time Warner. Son interesantes por diferentes razones. Disney es fascinante por la fuerza de su cultura; MCI porque es tan poco tradicional; y Time Warner como ilustración de lo que sucede cuando se fusionan culturas diferentes.

The Walt Disney Co.

La Walt Disney Co. está integrada por tres divisiones principales: entretenimiento filmado, productos para el consumidor y parques temáticos y lugares de recreo. En la actualidad, las operaciones de los parques temáticos de la empresa en California, Florida, Tokio y París significan 56% de los ingresos de Disney y 64% de sus utilidades de operación. Puesto que estos parques temáticos son la parte que la mayoría de nosotros conoce mejor acerca de las operaciones de Disney —y donde es más fuerte la cultura de la empresa—, veamos cómo la administración crea y mantiene “esa imagen Disney”³⁸

Esta fotografía de empleados de Disneyworld muestre ‘la Imagen’ Disney. los jóvenes (tanto él como ella) tienen una apariencia limpia, son delgados y se ven saludables. Se seleccionan los miembros del elenco — ya sean servidores de alimentos, machistas en los desfiles, vendedores de recuerdos, choferes de autobuses, o aseadores de habitaciones— para reforzar la Imagen sana de Disney. Durante las tradiciones, la sesión inicial de capacitación de Disney los nuevos empleados reciben una guía de apariencia de 36 páginas que detalla todo desde el largo y el estilo del cabello hasta la cantidad correcta de cosméticos. De igual importancia que lo apariencia es la personalidad’ Disney. Los entrenadores escogen candidatos que son entusiastas, se enorgullecen de su trabajo, pueden hacerse cargo de una situación y son jugadores de equipo.

Supongamos que usted desea un trabajo de verano en Disneyland. Sus probabilidades de conseguirlo mejorarían si conoce a alguien que ya está trabajando en la organización. Disney ha encontrado que la existencia de vínculos personales reduce la variabilidad social en el grupo de prospectos para su contratación. Todos los que resultan contratados tienen por lo menos dos entrevistas personales con los representantes de los parques. Se insiste en la identificación de personas que se ajustan a las normas estrictamente específicas de Disney sobre la apariencia — complexión, altura y peso, rectitud y color de los dientes, y cuestiones semejantes—. No es una casualidad que la mayoría de los empleados de Disneyland son solteros, acabando de entrar en sus 20 años, de apariencia saludable, sin defectos faciales, de altura superior y peso inferior al promedio, con normas conservadoras de arreglo personal. El largo proceso de contratación reduce la probabilidad de seleccionar “inadaptados”.

Una vez contratados, los nuevos empleados pasan por una socialización de ingreso que es formal, colectiva y en serie. Las identidades de los que ingresan no se dismantelan, únicamente se prescinde de ellas al capacitar a los empleados en su nueva identidad. Reciben ocho horas de orientación, seguidas de 40 horas más o menos de aprendizaje en los terrenos del parque.

Uno de los puntos esenciales en la orientación de Disney es el aprendizaje del lenguaje. No hay empleados, sólo “miembros del elenco”. Las personas no tienen puestos, sino que desempeñan papeles. De hecho, la empresa tiene todo un lenguaje propio. Los clientes son “huéspedes”, a los paseos a caballo o bicicleta se les llama “atracciones”, el personal de policía es “anfitrión de seguridad”, los uniformes son “trajes de escena”, los accidentes son “incidentes”, las personas no trabajan sino que “están en escena”, y la lista sigue y sigue.

Desde luego, los nuevos contratados también aprenden la historia de la compañía, la filosofía de Walt Disney y las normas de servicio al huésped. Se insiste en valores como “todo el mundo es en el fondo un niño cuando está en

Disneyland”.

Para asegurar aún más la consistencia del comportamiento, la empresa alienta a los empleados a que pasen juntos sus horas fuera de trabajo. Las ligas de fútbol y voleibol de Disney, sus días de campo oficiales, las noches de los empleados en el parque y las fiestas de playa proporcionan un gran escenario social para aquellos que están interesados y, al mismo tiempo, limita su exposición a los valores ajenos a Disney.

Una vez capacitados, los empleados de Disneyland llegan a creer que realmente “están en escena” mientras trabajan. La facilidad con la que se deslizan a sus papeles de amigos de los usuarios y la habilidad cotidiana para actuar que muestran al desempeñar estos papeles —ya sea como operador de viajes en Space Mountain, comerciante de dulces en la “calle principal” o el mismísimo Pato Donald— son, en gran parte, hazañas de la ingeniería social.

MCI Communications

Bill McGowan —ya fallecido— fundó MCI Communications en 1968. Desde su concepción, MCI fue una operación de renegados. Ésta fue la compañía con ventas anuales de sólo unos cuantos millones de dólares, que a principios de los años 70 tuvo la osadía de tratar de fragmentar la corporación más grande del mundo al acudir a los tribunales y atacar el monopolio telefónico de AT&T. Y en una de las grandes historias de “David contra Goliath” de los negocios, tuvo éxito. En 1993, MCI tuvo ingresos de \$11.9 mil millones y obtuvo \$627 millones de utilidades.

En contraste con la mayoría de los ejecutivos con éxito, que crean la organización fuera del caos, McGowan modeló la cultura de MCI para crear caos fuera de la organización.³⁹ La empresa refleja la creencia de McGowan de que tanto la antigüedad como la lealtad corporativa carecen de importancia. No existen medallas conmemorativas de cinco y de diez años. ¿Por qué? Porque implican que las personas que han estado más tiempo con la empresa son mejores en alguna forma. McGowan dijo: “Lo opuesto casi siempre es verdad. Son los recién llegados, los jóvenes, los que traen las ideas frescas y la energía.” De acuerdo con estos valores, la corporación tiene la meta oficial de cubrir por lo menos la mitad de todas las vacantes con personal de fuera de la empresa. Además, las personas que renuncian a MCI no son tratadas como traidores, como en la mayoría de las grandes empresas. En su lugar, se les organizan fiestas y se les recuerda que MCI las volverá a contratar.

La misma cantidad de esfuerzo que ejerce Disney para tipificar el comportamiento de sus empleados en sus parques temáticos la ejerce MCI para estimular a los individuos a que sean singulares. MCI desea que sus empleados sean libres y flexibles. McGowan se horrorizaba con la idea de recompensar a los empleados por su adhesión a reglas y procedimientos tipificados. En las reuniones anuales de toda la compañía le gustaba decir: “Sé que en alguna parte, alguien allá afuera está tratando de redactar un manual de procedimientos. Bueno, uno de estos días voy a saber quién eres, y cuando lo sepa, te voy a correr.

Time Warner

Como ya observamos en este capítulo, cuando una adquisición tiene éxito o fracasa, se busca cada vez más la explicación en la compatibilidad cultural. Aunque unos estados financieros favorables o la sinergia de productos pueden ser el atractivo inicial de una posible adquisición, el que ésta realmente funcione puede tener más que ver con la forma en que se vinculan las culturas de las dos organizaciones. El caso de Time Warner ilustra este punto.⁴⁰

Time Warner es una de las compañías más grandes del mundo en el renglón de los medios de comunicación, con ingresos anuales de \$14.5 mil millones. Se creó cuando Time Inc. adquirió Warner Communications en 1989. Time incorporó al matrimonio una impresionante lista de publicaciones que eran de su propiedad, como las revistas *Sports Illustrated*, *People*, *Time* y *Fortune*. Warner contribuyó con sus negocios de películas, televisión por cable y música. La lógica subyacente detrás de la fusión de estos dos gigantes fue la creación de un conglomerado integrado por medios de comunicación.

En sus primeros cinco años, la adquisición que Time hizo de Warner no ha resultado ser el éxito que esperaban la administración y los accionistas. En 1990 Time Warner perdió \$227 millones. En 1993 seguía perdiendo \$164 millones. Es cierto que diversos factores han contribuido a estas pérdidas —en especial los fuertes intereses que originó la deuda en que se incurrió para la compra—, pero también es cierto que ha sido un gran problema la fusión de dos culturas organizacionales muy diferentes.

Desde su fundación por Henry Luce, Time prosperó al aislar las empresas editoriales de los otros negocios. La cultura de Time era conservadora y paternalista. De acuerdo con los valores periodísticos, la empresa fomentaba una fuerte creencia en la integridad. Time proporcionaba a sus empleados un ambiente de trabajo estable, una sensación de familia y un empleo tan parecido a uno de por vida como se pudiera encontrar en una corporación estadounidense.

En contraste, Warner era una empresa que vivía en un mundo de transacciones continuas. Sus productos —

música, series de televisión, grabaciones— se recrean constantemente, lo que supone nuevas transacciones. Los valores de Hollywood y de la industria del entretenimiento empañaron la moralidad corporativa de Warner. Warner experimentó bastante rotación de personal, como es de esperar en un clima de “gran riesgo, gran recompensa”. Los veteranos de Time suelen utilizar la palabra *sucios* cuando hablan de los que hacen las transacciones de Warner en Hollywood. Mientras la gente de Time creció en una empresa que estimulaba y premiaba la precaución, el personal de Warner sobrevivía al moverse con rapidez y enfrentar riesgos.

¿Pueden dos culturas tan diferentes vivir felices para siempre jamás? Disculpen la broma, ¡pero el “Time” lo dirá!

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

La figura 17-4 muestra a la cultura organizacional como una variable que interviene en el desempeño y la satisfacción. Los empleados forman una percepción subjetiva global de la organización con base en factores como el grado de tolerancia al riesgo, el énfasis sobre el sentido de equipo y el apoyo a las personas. En efecto, esta percepción global se convierte en la cultura o personalidad de la organización. Estas percepciones favorables o desfavorables afectan el desempeño y la satisfacción del empleado, siendo el mayor impacto en las culturas más fuertes.

Así como las personalidades de la gente tienden a ser estables a través del tiempo, lo mismo sucede con las culturas fuertes. Esto explica la dificultad que encuentran los administradores para manejar el cambio en las culturas fuertes. Cuando una cultura está mal integrada con su ambiente, la administración deseará cambiarla. Pero como se muestra en el análisis A favor-En contra de este capítulo, el cambio de cultura de una organización es un proceso largo y difícil. El resultado, por lo menos a corto plazo, es que los administradores deben tratar la cultura de su organización como algo relativamente fijo.

Una de las consecuencias administrativas más importantes de la cultura organizacional se relaciona con las decisiones sobre la selección de personal. Es probable que la contratación de individuos cuyos valores no se ajustan con los de la organización se traduzca en tener empleados sin motivación ni compromiso y que están insatisfechos con sus puestos y con la organización.⁴¹ No es de sorprender que los empleados “desajustados” muestren porcentajes de rotación bastante más elevados que los individuos que perciben un buen ajuste.⁴²

No debemos pasar por alto la influencia de la socialización sobre el desempeño de los empleados. El desempeño de un empleado depende en grado considerable del conocimiento de lo que debe o no debe hacer. El conocimiento de la forma correcta como se debe desempeñar un puesto indica una socialización adecuada. Además, la evaluación del desempeño de un individuo incluye la forma como la persona se ajusta dentro de la organización. ¿Puede llevarse bien con sus compañeros de trabajo? ¿Tiene hábitos de trabajo aceptables y muestra una actitud correcta? Estas cualidades difieren entre puestos y organizaciones. Por ejemplo, en algunos puestos se evaluará más favorablemente a los empleados si son enérgicos y dan señales de que son ambiciosos. En otro puesto, o en el mismo puesto en otra compañía, se podrá evaluar en forma negativa un enfoque de esta clase. Como resultado, la socialización correcta se convierte en un factor significativo que influye tanto en el desempeño real del puesto como en la forma como otros lo perciben.



θ *Para repaso*

1. ¿Cuál es la relación entre institucionalización, formalización y cultura organizacional?
2. ¿Cuál es la diferencia entre la satisfacción con el puesto y la cultura organizacional?
3. ¿Puede un empleado sobrevivir en una organización si rechaza sus valores centrales? Explíquese.
4. Enliste y compare cuatro tipologías culturales.
5. ¿Qué define la subcultura de una organización?
6. Compare la cultura organizacional con la cultura nacional.
7. ¿Cómo puede significar una cultura una desventaja para una organización?
8. ¿Cómo se mantiene la cultura de una organización?
9. ¿Qué beneficios puede proporcionar la socialización a la organización? ¿Para el nuevo empleado?
10. Compare las culturas organizacionales de Disney y MCI.

θ *Para discusión*

1. Contraste la personalidad individual con la cultura organizacional. ¿En qué se parecen? ¿En qué son diferentes?
2. ¿Es la socialización un lavado de cerebro? Explíquese.
3. Si la administración busca una cultura caracterizada por la innovación y autonomía, ¿cómo podría ser su programa de socialización?
4. ¿Puede usted identificar una serie de características que describen la cultura de su universidad? Compare su lista con las de sus compañeros. ¿Hasta qué punto están de acuerdo?
5. “Deberíamos oponernos a la manipulación de los individuos para propósitos organizacionales; sin embargo, cierto grado de uniformidad social permite que las organizaciones trabajen mejor.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración? Analícela.

A favor

El caso contra el cambio cultural

El hecho de que la cultura de una organización esté formada por características relativamente estables implica que es muy difícil que la administración la cambie. Tal conclusión puede ser correcta.

La cultura de una organización se va formando durante muchos años y tiene sus raíces en valores que se tienen en gran estima y con los que están altamente comprometidos los empleados. Además, existen diversas fuerzas que operan continuamente para sostener una cultura determinada. Estas incluirían declaraciones escritas acerca de la misión y la filosofía de la organización, el diseño de los espacios físicos y los edificios, el estilo de liderazgo dominante, los criterios de contratación, las prácticas previas a un ascenso, los rituales arraigados, relatos conocidos de personas y sucesos clave, criterios históricos de evaluación de desempeño de la organización, y la estructura formal de

la misma.

Las políticas de selección y ascensos son mecanismos especialmente importantes que trabajan contra el cambio cultural. Los empleados eligen la organización porque perciben que sus valores se “ajustan bien” con la organización. Se sienten cómodos con ese ajuste y resistirán fuertemente los esfuerzos para perturbar el equilibrio. Atestiguan este dilema las severas dificultades que enfrentan organizaciones como IBM, Sears, General Motors, AT&T y el servicio postal de Estados Unidos al tratar de remodelar sus culturas.* Estas organizaciones tendían a atraer tradicionalmente a individuos que deseaban y progresaban en situaciones estables y muy estructuradas. Las personas que controlan las organizaciones también seleccionarán administradores superiores que continuasen con la cultura actual. Incluso los intentos de cambiar una cultura es probable que resulten infructuosos al contratar externamente un nuevo director general ejecutivo. La evidencia indica que es muy posible que la cultura cambie al ejecutivo en lugar de suceder a la inversa. ¿A qué se debe? A que está demasiado arraigada, y el cambio se convierte en una amenaza potencial para el autointerés de los miembros. De hecho,

un punto de vista más pragmático de la relación entre la cultura de una organización y su director general ejecutivo sería la observación de que la práctica de cubrir las vacantes de nivel superior con los empleados administrativos actuales asegura que los que manejen la organización han sido plenamente adoctrinados en la cultura de la misma. El ascenso desde dentro proporciona estabilidad y disminuye la incertidumbre. Cuando el consejo de administración de Exxon selecciona como nuevo director general ejecutivo a una persona que ha pasado 30 años en la empresa, garantiza virtualmente que la cultura permanecerá sin cambio.

Sin embargo, no se debe tomar nuestro argumento como que la cultura nunca se puede cambiar. En el caso poco usual en que una organización enfrente una crisis que amenaza su supervivencia —una crisis que

se reconoce universalmente como una verdadera situación de vida o muerte—, los miembros de la organización responderán a los esfuerzos de cambio cultural. Por ejemplo, fue sólo hasta que los ejecutivos de General Motors y AT&T pudieron transmitir con éxito a los empleados la trascendencia de las crisis que les generaban sus competidores, cuando las culturas de estas organizaciones empezaron a mostrar señales de adaptación. Sin embargo, es poco posible que algo que no sea una crisis sea eficaz para lograr el cambio cultural.

* véase para este ejemplo K. Kerwin, “Can Jack Smith Fix GM?”, *Business Week* (1 de noviembre de 1993), págs. 126-131; y L. Hays, “Gerstner Is Struggling as He Tries to Change Ingrained IBM Culture”, *Wall Street Journal* (13 de mayo de 1994). pág. A1

En contra

Cómo cambiar la cultura de una organización

Aunque es muy difícil cambiar la cultura de una organización, sí hay posibilidades de conseguirlo. Por ejemplo, Lee Iacocca llegó a Chrysler Corp. en 1978, cuando parecía que a la empresa le faltaban sólo unas semanas para declararse en bancarota. Empleó unos cinco años, pero en lo que ahora es una historia bien conocida, tomó la cultura conservadora de Chrysler que veía hacia adentro, orientada a la ingeniería, y la cambió por una cultura orientada a la acción y que respondía al mercado.

La evidencia sugiere que es muy posible que tenga lugar el cambio cultural cuando existen la mayoría o todas las siguientes condiciones:

Una crisis dramática. Éste es el *shock* que socava el *statu quo* y cuestiona la aplicabilidad de la cultura actual. Ejemplos de estas crisis pudieran ser un sorpresivo revés financiero, la pérdida de uno de los clientes principales o una innovación tecnológica importante llevada a cabo por un competidor. Los ejecutivos de Pepsi-Cola y Ameritech incluso han confesado haber originado crisis a fin de estimular el cambio cultural en sus organizaciones. *

Rotación en el liderazgo. Nuevos líderes en la administración superior, que pueden proporcionar un conjunto alternativo de valores clave, pueden percibirse como más capaces de responder a la crisis. Éste sería definitivamente el director general ejecutivo de la organización, pero podría ser necesario incluir también

todos los puestos de administración superior. La contratación de DGE externos en IBM (Louis Gerstner) y en General Motors (Jack Smith) ilustran los intentos de introducir un nuevo liderazgo.

Organización joven y pequeña. Mientras más joven sea la organización, menos arraigada estará su cultura. De manera similar, es más fácil que la administración comunique sus nuevos valores cuando la organización es pequeña. Esto ayuda mucho a explicar la dificultad que tienen las corporaciones multimillonarias para cambiar su cultura.

Cultura débil. Mientras más ampliamente esté difundida una cultura y mayor sea el acuerdo entre los miembros sobre sus valores, más difícil será cambiarla. A la inversa, las culturas débiles son más dóciles al cambio que las culturas fuertes.

Si las condiciones apoyan el cambio cultural, usted debe tener en cuenta las siguientes sugerencias:

1. Haga que las personas de la administración superior se conviertan en modelos de papeles positivos, fijando el tono por medio de su comportamiento.
2. Cree nuevos relatos, símbolos y rituales para reemplazar a los que actualmente están en boga.
3. Seleccione, ascienda y apoye a los empleados que adoptan los nuevos valores que se buscan.
4. Rediseñe los procesos de socialización para ajustarlos a los nuevos valores.
5. Cambie el sistema de recompensas para

- estimular la aceptación de un nuevo conjunto de valores.
6. Reemplace las normas no escritas con reglas y reglamentos formales que se deben cumplir con rigidez.
 7. Sacuda las subculturas actuales por medio de transferencias, rotación de puestos y/o despidos.
 8. Trabaje para obtener el consenso del grupo de compañeros mediante la participación de los empleados y la creación de un clima con un alto nivel de

confianza.

La implantación de la mayoría o de todas estas sugerencias no generará un cambio inmediato o impresionante en la cultura de la organización. En último análisis, el cambio cultural es un proceso largo que se mide en años en lugar de meses. Pero si la pregunta es “¿se puede cambiar la cultura?”, la respuesta es “¡si!”

* B. Domaine, “Times Are Good? Create a Crisis”, *Fortune* (28 de junio de 1993), págs. 123-130.

Ejercicio de autoconocimiento

¿Qué clase de cultura organizacional le queda mejor a usted?

En cada una de las siguientes declaraciones, circule el nivel de acuerdo o desacuerdo que usted siente personalmente.

MA = Muy de Acuerdo

A = De Acuerdo

I = Incierto

D = Desacuerdo

MD = Muy en Desacuerdo

- | | | | | | | |
|----|---|----|---|---|---|----|
| 1. | Me gusta formar parte de un equipo y que mi desempeño se evalúe de acuerdo con mi contribución al equipo. | MA | A | I | D | MD |
| 2. | No se deben poner en riesgo las necesidades de una persona para que un departamento pueda alcanzar sus metas. | MA | A | I | D | MD |
| 3. | Me gustan la emoción y la agitación que implica tomar riesgos. | MA | A | I | D | MD |
| 4. | Si el desempeño de una persona es inadecuado, es irrelevante cuánto esfuerzo haya hecho. | MA | A | I | D | MD |
| 5. | Me gusta que las cosas sean estables y predecibles. | MA | A | I | D | MD |
| 6. | Prefiero administradores que proporcionan explicaciones detalladas y racionales de sus decisiones. | MA | A | I | D | MD |
| 7. | Me gusta trabajar donde no hay mucha presión y donde la gente es básicamente calmada. | MA | A | I | D | MD |

Pase a la página A-31 para la clave e instrucciones para la calificación.

Ejercicio para trabajo en grupo

Califique la cultura en su salón de clases

Aquí enlistamos 10 declaraciones. Califique cada una indicando en qué grado está usted de acuerdo. Si está muy de acuerdo, déle un 5. Si está muy en desacuerdo, déle un 1.

- | | | |
|----|--|-------|
| 1. | Mis compañeros de clase son amigables y apoyan. | _____ |
| 2. | Mi maestro es amigable y apoya. | _____ |
| 3. | Mi maestro me alienta a que lo cuestione y lo desafíe, lo mismo que a los otros estudiantes. | _____ |

4. Mi maestro expresa claramente sus expectativas a la clase. _____
5. Creo que el sistema de calificaciones que utiliza mi maestro se basa en normas claras de desempeño. _____
6. El comportamiento de mi maestro durante los exámenes muestra su creencia de que los estudiantes son honrados y dignos de confianza. _____
7. Mi maestro proporciona una retroalimentación regular y rápida respecto de mi desempeño. _____
8. Mi maestro utiliza una curva de campana ajustada para asignar calificaciones. _____
9. Mi maestro está abierto a las sugerencias de cómo se puede mejorar el curso. _____
10. Mi maestro hace que tenga deseos de aprender. _____

Sume la calificación de todas las declaraciones, con excepción del número 8. Para el número 8, invierta la calificación (muy de acuerdo = 1; muy en desacuerdo = 5) y agréguela a su total. Su calificación estará entre 10 y 50.

Una calificación alta (37 o más) describe una cultura abierta, cálida, humana, de confianza y de apoyo. Una calificación baja (25 o menos) describe una cultura cerrada, fría, orientada a la tarea, autocrática y tensa.

Forme grupos de cinco a siete miembros cada uno. Compare sus calificaciones. ¿Cuánto se aproximan unas a otras? Analicen y resuelvan las discrepancias.

Ejercicio sobre un dilema ético

Los factores culturales y el comportamiento sin ética

La cultura de una organización socializa a la gente. Transmite a los miembros el mensaje sutil de que ciertas acciones son aceptables, aunque sean ilegales. Por ejemplo, cuando los ejecutivos de General Electric, Westinghouse y otros fabricantes de equipo eléctrico pesado conspiraron contraviniendo la ley para fijar precios a principios de los años 60, los acusados declararon invariablemente que llevaban poco tiempo en sus puestos, que encontraron que la fijación de precios era una forma de vida establecida y que simplemente entraron en la fijación de precios como lo hacían en otros aspectos de sus puestos. Un administrador de GE observó que cada uno de sus jefes le había ordenado que se reuniera con la competencia: “Se había vuelto tan común y había estado en vigor durante tantos años, que creo perdimos de vista el hecho de que era ilegal.”*

La fortaleza de la cultura de una organización influye en el comportamiento ético de sus administradores. Una cultura fuerte ejercerá más influencia sobre los administradores que una cultura débil. Si la cultura es fuerte y apoya altas normas éticas, debe tener una influencia positiva muy poderosa sobre el comportamiento ético de un administrador. Sin embargo, en una cultura débil es muy posible que los administradores confíen en las normas de las subculturas para dirigir su comportamiento. De esta manera, los grupos de trabajo y las normas departamentales influirán más fuertemente en el comportamiento ético en aquellas organizaciones que tienen culturas globales débiles.

También se reconoce en general que el contenido de una cultura afecta el comportamiento ético. En el supuesto de que esto sea cierto, ¿cómo se vería una cultura que modele altas normas éticas? ¿Qué podría hacer la administración superior para reforzar esa cultura? ¿Cree usted que es posible que un administrador con altas normas éticas mantenga esas normas en una cultura organizacional que tolera, o hasta estimula, las prácticas sin ética?

* Como se describe en P.C. Yeager. “Analyzing Corporate Offenses: Progress and Prospects”, en W.C. Frederick y L.E. Preston (editores), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pág. 174.

CASO PRÁCTICO

La cultura de Levi Strauss

Levi Strauss es el fabricante más grande de ropa en el mundo. En 1993 tuvo utilidades de \$492 millones en ventas de \$5.9 mil millones. Pero, después de haber tenido ventas y utilidades que establecían los máximos niveles

durante cinco de los seis años entre 1988 y 1993, la compañía estaba en dificultades. Su problema principal estaba en su lentitud para desarrollar nuevos productos y llevarlos a los puntos de venta al menudeo. Por ejemplo, Hagggar Apparel y Farah Manufacturing le ganaron a Levi el mercado con pantalones inarrugables durante más de un año. Algunos críticos culpan en parte a la cultura singular de Levi.

Levi Strauss se ha embarcado en un experimento social a gran escala. Está tratando de cumplir una visión desarrollada por su DGE Robert D. Haas, el sobrino de tercera generación del fundador de la compañía. Haas cree que Levi debe ser una criatura ética, capaz de obtener suficientes utilidades y, al mismo tiempo, hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Esta visión se transmite en una serie de “aspiraciones” corporativas redactadas por la administración superior. Incluye lo siguiente:

Franqueza. La administración debe mostrar que es directa, abierta, comprometida con el éxito de otros y dispuesta a reconocer sus culpas en los problemas.

Diversidad. La compañía valora la diversidad en la fuerza de trabajo en todos los niveles de la organización. Se buscarán puntos de vista diferentes; se valorará la diversidad y se le premiará con honradez; no se le suprimirá.

Ética. La administración proporcionará expectativas claras, practicará las normas citadas de comportamiento ético, y hará que se cumplan éstas por toda la compañía.

El poder de decidir y actuar que se delega a los empleados. La administración debe ceder autoridad hacia abajo en la organización a las personas que están más cerca de los productos y los clientes.

Levi no hace negocios con proveedores que violan las estrictas normas de la empresa respecto del ambiente de trabajo y la ética. La tercera parte de la evaluación de un empleado se basa en lo bien que logró un comportamiento “aspiracional”. Si los empleados de gran realización se desentienden de puntos como la diversidad y el poder de decidir y actuar que se delega a los empleados, quizás no reciban un aumento de sueldo.

Algunos críticos se preguntan si el énfasis de Levi sobre los valores no está distrayendo a la empresa. No es de sorprender que Haas piense que las cosas estarían peor si no fuera por el libre intercambio de ideas de la empresa y su compromiso con la diversidad y el poder de decidir y actuar que se delega.

Preguntas

1. Describa la cultura de Levi utilizando las siete características descritas en este capítulo.
2. La administración de Levi cree que su cultura le proporciona una ventaja competitiva en el mercado. ¿Cree usted que esto sea cierto?
3. ¿Le gustaría a usted trabajar para Levi Strauss? ¿Desearía tener acciones de la compañía? Explique sus respuestas.

Fuente: Con base en R. Mitcheíl, “Managing by values”, *Busineas Week* (1 de agosto de 1994), págs. 46-52.

TEMA DE ACTUALIDAD

La cultura de trabajo compulsivo de Microsoft

Antes las cosas eran muy sencillas. Papá se iba a trabajar y mamá se quedaba en casa y cuidaba de los hijos. Como sabemos, esos papeles tradicionales son ahora la excepción. Hoy en día es posible que mamá tenga un puesto de tiempo completo fuera del hogar, y que papá tenga que atender los quehaceres domésticos y criar a los niños. ¿Pero han cambiado las políticas organizacionales para reflejar estos nuevos papeles? En muchas compañías, la respuesta parece ser “no”. Es irónico que las políticas organizacionales actuales puedan reflejar mejor las necesidades de las madres que trabajan que las de los padres que desean equilibrar sus responsabilidades de familia y de trabajo. Existen riesgos para los padres que escogen “la ruta de papá”.

Tomemos el caso de Jeff Coulter, quien tenía un puesto de vendedor en Microsoft, una empresa que se conoce porque espera largas horas de trabajo de sus empleados. Esto lo ilustra la historia de un programador de Microsoft que se topó con el DGE de la compañía, Bilí Gates, una noche cuando el primero salía para su casa. Eran las 8 p.m. Gates le preguntó al empleado adónde iba. “A casa”, contestó. “He estado aquí durante 12 horas.” “Oh”, respondió Gates, “¿sólo trabajas medio día?” La cultura de Microsoft abarca una ética de trabajo implacable. “Quejarse de lo duro que se

trabaja en Microsoft”, dice un administrador, “es como quejarse del clima de Seattle”.

Coutler trabajaba semanas de 50 horas en Microsoft. Pero, a fin de terminar su trabajo y llegar a casa a tiempo para la cena, llegaba temprano a la oficina. Sus compañeros de trabajo y su jefe que llegaban después que él en las mañanas sólo observaban que Coutler salía a las 5 o 5:30 en la tarde. Con el tiempo se despidió a Coutler. La compañía dijo que era por un desempeño inadecuado. Coutler piensa de otra manera. Dice que Microsoft lo discriminó por su estatus familiar.

Los siguientes extractos de conversaciones entre la jefa de Coutler y éste fueron grabados secretamente por él: “Microsoft contrata a todo aquel que esté dispuesto a contramataarse, de manera que todo el que se está contramataando está compitiendo contra otras personas que se están contramataando, y eso es como la supervivencia de los más aptos... Usted escogió una empresa donde es una desventaja estar casado. Es una desventaja tener cualquier otra prioridad que no sea el trabajo.” La posición de Microsoft es que estos comentarios se sacaron de su contexto. Mientras tanto, Coutler continúa creyendo que su familia le costó el puesto.

Preguntas

1. ¿Es poco realista que una compañía como Microsoft espere que sus empleados antepongan sus carreras a sus familias? ¿Cree usted que las organizaciones necesitan cambiar en respuesta al cambio en papeles y valores familiares?
2. Una parte ampliamente reconocida de la cultura de Microsoft es trabajar muchas horas. ¿Cree usted que Microsoft necesita cambiar su cultura para satisfacer las necesidades de empleados orientados a su familia como Jeff Coutler, o considera que los trabajadores como Jeff necesitan cambiar para ajustarse a la cultura de Microsoft?
3. ¿Existe una doble norma cuando las organizaciones proporcionan tiempo flexible, guarderías y otras opciones amistosas para la familia para reducir el conflicto entre carrera y familia para las mujeres, mientras los hombres arriesgan sus carreras si desean pasar tiempo con sus familias?

Fuente: “Joys and Risks of the Daddy Track”, *Nightline* (14 de agosto de 1991).

θ Referencias bibliográficas

- DENISON, D.R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (New York: Wiley, 1990).
- GORDON, G.G., “Industry Determinants of Organizational Culture,” *Academy of Management Review* (April 1991), pp. 396—415.
- GREY, R.J., and T.J.F. ThONE, “Differences Between North American and European Corporate Cultures,” *Canadian Business Review* (Autumn 1990), pp. 26-30.
- HATCH, M.J., “The Dynamics of Organizational Culture,” *Academy of Management Review* (October 1993), pp. 657—93.
- HOFSTEDE, G., M.H. BOND, and C-L. [UK, “Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis,” *Organization Studies*, Vol. 14, No. 4 (1993), pp. 483—502.
- KENNEDY, C., “Changing the Company Culture at Ciba-Geigy,” *Long Range Planning* (February 1993), pp. 18—27.
- MARCOULIDES, G.A., and R.H. HECK, “Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model,” *Organization Science* (May 1993), pp. 209—25.
- QUICK, j., “Crafting an Organizational Culture: Herb’s Hand at Southwest Airlines,” *Organizational Dynamics* (Winter 1993), pp. 45—56.
- SCHNEIDER, B., 5.K. GUNNARSON, and K. NILES-JOLLY, “Creating the Climate and Culture of Success,” *Organizational Dynamics* (Summer 1994), pp. 17—29.
- TRICE, H.M., and J.M. BEYER, *The Cultures of Work Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993).

θ Notas

- 1 P. Nulty, “Making Money Like Clockwork,” *Fortune* (September 20, 1993), pp. 80—82.
- 2 P. Selznick, “Foundations of the Theory of Organizations,” *American Sociological Review* (February 1948), pp. 25—35.
- 3 L.G. Zucker, “Organizations as Institutions,” in S.B. Bacharach (ed.), *Research in the Sociology of Organizations*

- (Greenwich, CT: JAI Press, 1983), pp. 1—47; and A.J. Richardson, "The Production of Institutional Behaviour: A Constructive Comment on the Use of Institutionalization Theory in Organizational Analysis," *Canadian Journal of Administrative Sciences* (December 1986), pp. 304—16.
- 4 See, for example, H.S. Becker, "Culture: A Sociological View," *Yale Review* (Summer 1982), pp. 513—27; and E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: JosseyBass, 1985), p. 168.
 - 5 C.A. O'Reilly III, J. Chatman, and D.F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal* (September 1991), pp. 487—516; and J.A. Chatman and K.A. Jehn, "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be," *Academy of Management Journal* (June 1994), pp. 522—53.
 - 6 C. Hymowitz, "Which Culture Fits You?" *Wall Street Journal* (July 17, 1989), p. B1.
 - 7 The view that there will be consistency among perceptions of organizational culture has been called the "integration" perspective. For a review of this perspective and conflicting approaches, see D. Meyerson and J. Martin, "Cultural Change: An Integration of Three Different Views," *Journal of Management Studies* (November 1987), pp. 623—47; and P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, and J. Martin (eds.), *Refraining Organizational Culture* (Newbury Park, CA: Sage, 1991).
 - 8 See J.M. Jermier, J.W. Slocum, Jr., L.W. Fry, and J. Gaines, "Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture," *Organization Science* (May 1991), pp. 170-94; and S.A. Sackmann, "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge," *Administrative Science Quarterly* (March 1992), pp. 140-61.
 - 9 See, for example, G.G. Gordon and N. DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," *Journal of Management Studies* (November 1992), pp. 793—98.
 - 10 Y. Wiener, "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance," *Academy of Management Review* (October 1988), p. 536.
 - 11 T. Mowday, L.W. Porter, and R.M. Steers, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (New York: Academic Press, 1982).
 - 12 See N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed. (Boston: PWS-Kent, 1991), pp. 58—60.
 - 13 S.C. Schneider, "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management," *Human Resource Management* (Summer 1988), p. 239.
 - 14 Ibid.
 - 15 T.E. Deal and A.A. Kennedy, "Culture: A New Look Through Old Lenses," *Journal of Applied Behavioral Science* (November 1983), p. 501.
 - 16 See, for instance, D. Miller, "What Happens After Success: The Perils of Excellence," *Journal of Management Studies* (May 1994), pp. 11—38.
 - 17 See C. Lindsay, "Paradoxes of Organizational Diversity: Living Within the Paradoxes," in L.R. Jauch and J.L. Wall (eds.), *Proceedings of the 50th Academy of Management Conference* (San Francisco, 1990), pp. 374-78; and T. Cox, Jr., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), pp. 162—70.
 - 18 A.F. Buono and J.L. Bowditch, *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989); and S. Cartwright and C.L. Cooper, "The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriages," *Academy of Management Executive* (May 1993), pp. 57—70.
 - 19 E.H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics* (Summer 1983), pp. 13—28.
 - 20 See, for example, J.R. Harrison and G.R. Carroll, "Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations," *Administrative Science Quarterly* (December 1991), pp. 552—82.
 - 21 See B. Schneider, "The People Make the Place," *Personnel Psychology* (Autumn 1987), pp. 437—53; J.A. Chatman, "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms," *Administrative Science Quarterly* (September 1991), pp. 459—84; and D.E. Bowen, G.E. Ledford, Jr., and B.R. Nathan, "Hiring for the Organization, Not the Job," *Academy of Management Executive* (November 1991), pp. 35—51.
 - 22 R. Pascale, "The Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization," *California Management Review* (Winter 1985), pp. 26-27.
 - 23 "Who's Afraid of IBM?" *Business Week* (June 29, 1987), p. 72.
 - 24 Ibid.

- 25 D.C. Hambrick and P.A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review* (April 1984), pp. 193—206; B.P. Niehoff, C.A. Enz, and R.A. Grover, "The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions," *Group and Organization Studies* (September 1990), pp. 337—52; and H.M. Trice and J.M. Beyer, "Cultural Leadership in Organizations," *Organization Science* (May 1991), pp. 149—69.
- 26 "Culture Shock at Xerox," *Business Week* (June 22, 1987), pp. 1, 6—10; and T. Vogel, "At Xerox, They're Shouting 'Once More into the Breach,'" *Business Week* (July 23, 1990), pp. 62—63.
- 27 See, for instance, R.L. Falcione and C.E. Wilson, "Socialization Processes in Organizations," in G.M. Goidhar and G.A. Barnett (eds.), *Handbook of Organizational Communication* (Norwood, NJ: Ablex, 1988), pp. 151—70; Nj. Allen and J.P. Meyer, "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation," *Academy of Management Journal* (December 1990), pp. 847—58; V.D. Miller and F.M. Jablin, "Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process," *Academy of Management Review* (January 1991), pp. 92—120; and Chatman, "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms."
- 28 J Impoco, "Basic Training, Sanyo Style," *U.S. News & World Report* (July 13, 1992), pp. 46-48.
- 29 J. Van Maanen and E.H. Schein, "Career Development," in J.R. Hackman and J.L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), pp. 58-62.
- 30 D.C. Feldman, "The Multiple Socialization of Organization Members," *Academy of Management Review* (April 1981), p. 310.
- 31 Van Maanen and Schein, "Career Development," p. 59.
- 32 D.M. Boje, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm," *Administrative Science Quarterly* (March 1991), pp. 106-26; and C.H. Deutsch, "The Parables of Corporate Culture," *New York Times* (October 13, 1991), p. F25.
- 33 A.M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly* (December 1979), p. 576.
- 34 Ibid,
- 35 Cited in J.M. Beyer and H.M. Trice, "How an Organization's Rites Reveal Its Culture," *Organizational Dynamics* (Spring 1987), p. 15.
- 36 A. Rafaeli and M.G. Pratt, "Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress," *Academy of Management Review* (January 1993), pp. 32—55.
- 37 "LOB, Anyone?" *Business Week* (October 4, 1993), p. 94.
- 38 section is based on C. Knowlton, "How Disney Keeps the Magic Going," *Fortune* (December 4, 1989), pp. 111—32; C.M. Solomon, "How Does Disney Do It?" *Personnel Journal* (December 1989), pp. 50-57; J. Van Maanen and G. Kunda, "'Real Feelings': Emotional Expression and Organizational Culture," in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11 (Greenwich, CT: JAI Press, 1989), pp. 58-70; and J. Van Maanen, "The Smile Factory: Work at Disneyland," in P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, and J. Martin (eds.), *Refraining Organizational Culture* (Newbury Park, CA: Sage, 1991), pp. 58-75.
- 39 E.L. Andrews, "Out of Chaos," *Business Month* (December 1989), p. 33; and "The Forbes 500 Annual Directory," *Forbes* (April 25, 1994), p. 282.
- 40 J. Marchese, "Time Warp," *Business Month* (September 1990), pp. 32—40; P.M. Reilly, "Time Warner Posts a Narrowed Loss of \$62 Million for the Third Quarter," *Wall Street Journal* (October 22, 1991), p. A8; M. Lander, "Time and Warner May Now Become Time Warner," *Business Week* (March 9, 1992), pp. 3 1—32; and J.L. Roberts, "Time Warner Loss Shrank in Period; Cable Hurt Results," *Wall Street Journal* (October 18, 1994), p. B9.
- 41 J.A. Chatman, "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms," pp. 459—84; and B.Z. Posner, "Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence," *Human Relations* (April 1992), pp. 351—61.
- 42 JE Sheridan, "Organizational Culture and Employee Retention," *Academy of Management Journal* (December 1992), pp. 1036-56.

CASO PROGRESIVO . PARTE CUATRO. EL SISTEMA ORGANIZACIONAL

ROB PANCO: TRABAJAR DENTRO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

“La estructura de AT&T y Aslett es tan diferente como el día y la noche”, dijo Rob Panco. “AT&T era pura jerarquía. Todo el mundo estaba muy consciente de la jerarquía de cada quien en la organización. Por ejemplo, no era raro que alguien me dijera: ‘Usted sólo es del segundo nivel. Tenga cuidado de no desafiar a los de cuarto nivel en una reunión.’ La jerarquía era todo. De hecho, recuerdo haber viajado en una ocasión con un administrador de mayor nivel. Cuando obtuvimos nuestro automóvil rentado en el aeropuerto, dijo: ‘Tú eres gruñón. Maneja tú.’ En AT&T no le dejan a uno olvidar dónde está en el orden de bateo. En contraste, Aslett es muy informal. Somos una organización plana. Las personas pueden acercárseme sin que se les corte la cabeza. No le doy mucha atención a la jerarquía. Además, aquí soy el responsable. Si hubiera sido Bob Alén [DGE de AT&T], podría haber pensado que AT&T era mucho menos jerárquico. Mi perspectiva era la que se tiene desde abajo.”

La mayoría de las personas está familiarizada con la forma en que las grandes empresas como AT&T realizan su proceso de selección. Estas compañías tradicionalmente contrataban jóvenes para posiciones de nivel de ingreso y luego les dejaban crecer y ascender por la estructura jerárquica. Se les daba mucho peso a los títulos universitarios y a las calificaciones en las pruebas de aptitud en el proceso de selección. Durante el último decenio, AT&T ha sufrido grandes cambios como resultado de la desregulación. Se ha despedido a decenas de miles de personas. Y en contraste con las prácticas anteriores, los nuevos contratados a menudo vienen de fuera para ocupar puestos administrativos de niveles medio y superior, porque las habilidades y perspectivas necesarias no estaban disponibles dentro de AT&T. Por ejemplo, en 1990 la organización contrató a Richard Bodman, presidente de Washington National Insurance, para que fuera el vicepresidente ejecutivo de AT&T, a cargo de la estrategia y desarrollo corporativo. En 1991, Alex Mandí, que era presidente del consejo de administración de Sea-Land Service, se unió a AT&T como su director financiero; y a Jerre Stead, presidente del consejo de administración de Square D Co., se le trajo como presidente de la unidad de Business Communications Systems de AT&T.

El tamaño pequeño y la estructura en forma de proyecto de Aslett le permiten a Rob Panco contratar de manera mucho más informal y directa. Aproximadamente la mitad de las nuevas contrataciones de Aslett viene de personas propuestas por los empleados actuales. Una vez contratada, la persona que lo propuso suele convertirse en el patrocinador del nuevo empleado. Es decir, el patrocinador ayuda al nuevo empleado a ajustarse a su puesto. La mayoría de las otras nuevas contrataciones vienen del grupo de personas que trabajan en forma independiente y que utiliza la compañía. Cuando surge una vacante, se investiga a los mejores trabajadores que laboran en forma independiente como posibles empleados de tiempo completo. Al contratar a este grupo, Rob dice que ya tiene evidencia de primera mano de su capacidad de desempeño, de manera que no tiene que filtrar mucho. Su trabajo anterior se convierte en la prueba. Pero en el caso de las personas recomendadas, Rob confía en muestras de trabajo. Por ejemplo, los candidatos para ocupar puestos como diseñadores y elaboradores de páginas electrónicas tienen que pasar una prueba de media hora en que pueden mostrar sus habilidades. Rob observó que todos los nuevos contratados del grupo de personas que trabajan en forma independiente también contarán con patrocinadores. Por lo general, éste es el líder del equipo del proyecto anterior en que colaboró la persona que trabaja en forma independiente. A todos los nuevos empleados se les dice explícitamente lo que se espera de ellos. Luego se les pone a prueba durante seis meses. Al final de los seis meses, se les evalúa. Después de esa primera evaluación, las subsecuentes tendrán lugar una vez al año en el aniversario de su ingreso.

La forma en que AT&T y Aslett realizan las evaluaciones de desempeño también proporciona una buena ilustración de las diferencias entre ambas organizaciones. De acuerdo con Rob, “las evaluaciones son un juego en

AT&T. Tienen grandes herramientas, pero no les enseñan a los administradores cómo utilizarlas”. El procedimiento de evaluación está bastante estandarizado: el jefe califica a sus subordinados y se les jerarquiza de 1 a n en su grupo. Se utiliza una curva modificada de campana. Se asigna el 10% a la categoría más elevada (realizadores sobresalientes), y al 5% se le señala como pobres realizadores y se les pone a prueba. Desde luego, existe bastante política y negociaciones sobre la jerarquización. Por ejemplo, el tiempo que se pasa en una jerarquía dada tiene mucho peso.

“Soy tímido. No me gusta jerarquizar a la gente”, confiesa Rob. “Utilizo un sistema métrico de jerarquizaciones porque es mejor que las evaluaciones subjetivas, pero no me gusta jerarquizar a la gente.” A continuación, Rob describe la forma estandarizada que utiliza, que desglosa el desempeño del empleado en cuatro categorías: desempeño personal (individual); trabajo en equipo; contribución a la calidad; y desarrollo personal. “Las primeras tres son más o menos iguales: valen aproximadamente 30% cada una. El desarrollo personal es el que rompe el empate.” Dentro de cada categoría, Rob hace una lista y califica a las personas respecto de (1) logros realizados durante el periodo, y (2) áreas de mejoramiento. “Reconozco que puedo estar manejando el proceso en forma equivocada. No pido a los empleados sus aportaciones sino hasta el final de la sesión de revisión. Debería empezar pidiéndole a la gente una autoevaluación.”

El pequeño tamaño de Aslett crea problemas muy diferentes en Rob que en los administradores de AT&T. “En una compañía del tamaño de AT&T, una persona no significa la diferencia”, declaró Rob. “Pero en una compañía pequeña como la nuestra, cada persona es crucial. Si alguien no viene a trabajar, realmente puede afectar a toda la organización. Esto hace que cada persona que trabaja en Aslett esté cerca del corazón. Mi gente aquí necesita meterse en la organización más de lo que es necesario en AT&T. Por ejemplo, ésa es la razón por la que paso mucho tiempo trabajando en un plan de recompensas con base en las utilidades. Nuestra gente tiene que sentirse como socia. Me gusta que se comporte como si fuera dueña. Esa es la única forma en la que podremos crecer a la velocidad por la que estamos luchando.”

De acuerdo con Rob, el rápido crecimiento de Aslett ha creado mucha tensión entre los empleados, especialmente en aquellos momentos críticos en que los proyectos se acercan a la terminación. “La gente tiene que trabajar mucho tiempo extra. Las jornadas son largas. El final de un proyecto puede ser la locura para los miembros de un equipo. No supongo que la tensión sea normal. Quiero que mi gente la elimine. Al acercarse la fecha de entrega, reúno al equipo y le pido que sea franco y me comente cualquier posible problema personal, como el bautizo de un niño al que tienen que asistir, o un padre que tiene que sujetarse a cirugía. Deseo conocer con anticipación todos los problemas, a fin de que podamos centrar toda nuestra atención sobre la fecha límite del proyecto. Y cuando ésta se acerca, a menudo traigo bocadillos, almuerzos y cosas similares para romper la tensión y mostrar que me preocupo. Si alguien está demasiado tenso, lo envío temprano a su casa con pago. Una vez que se ha terminado un proyecto grande, frecuentemente le digo a la gente que se tome un par de días con sueldo. Deseo que pasen el tiempo necesario para que vuelvan a poner en orden su vida personal.”

Preguntas

1. ¿Es una ley de diseño estructural que el tamaño grande (como AT&T) tiene que resultar en una organización impulsada por la jerarquía? Analícelo.
2. Evalúe los pros y los contras de cubrir vacantes con personas recomendadas por empleados actuales.
3. Compare la forma como la estructura limita a los empleados de nivel bajo de AT&T con el personal de operación de Aslett.
4. Evalúe la eficacia del sistema de evaluación de desempeño que Rob ha puesto en práctica en Aslett. ¿Ayuda u obstaculiza la motivación de los empleados? Analícelo.
5. ¿Cómo pueden los “patrocinadores” influir en las actitudes y comportamiento de las personas recién contratadas?
6. ¿Qué puede hacer Rob para manejar la cultura de Aslett?