

<b>Título del documento</b>	
La importancia de la cultura organizacional para un buen comportamiento humano en las organizaciones.	
<b>Nombre del docente</b>	
L.C.S. Johannan Eryssuriel Magaña Buenfil	
<b>Fecha de producción</b>	<b>Lugar</b>
14 de diciembre de 2022	Santiago de Querétaro, Querétaro
<b>Programa educativo (Marque un solo programa con una X):</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P2. TSU en Administración Área Capital Humano - Flexible
<input type="checkbox"/>	P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible
<input type="checkbox"/>	P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas - Intensivo
<b>Nombre de la asignatura</b>	<b>Unidad Temática</b>
Comportamiento Organizacional I	Cultura Organizacional
<b>Propósito</b>	
Coadyuvar al conocimiento sobre la importancia de la conciencia del comportamiento humano basado en la cultura propia del empleado y su impacto dentro de las organizaciones.	
<b>Referencia (en formato APA):<sup>1</sup></b>	

<sup>1</sup> Se recomienda consultar: Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-no...>



Chiavenato, I. (2009). Cultura Organizacional. En Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (pp. 119-145). McGraw Hill Educación.

**Licencia Creative Commons:**

(Conoce más aquí: <https://creativecommons.org/licenses/?lang=es>)

Pegue aquí la licencia

## CAPÍTULO 5

# CULTURA ORGANIZACIONAL

### Objetivos de aprendizaje

- Presentar una visión general de la cultura en diferentes países y sus distintas dimensiones.
- Describir la cultura organizacional y sus características básicas.
- Examinar las características de las culturas organizacionales conservadoras y de las culturas adaptables y flexibles.
- Describir las razones que explican el éxito de ciertas culturas organizacionales.
- Examinar los valores de la organización.
- Explicar la socialización organizacional.
- Analizar las características del espíritu emprendedor.

### CASO DE APOYO

#### EL DILEMA DE STANDARD INN

Alfredo Suárez ingresó como director de finanzas a Standard Inn, una enorme empresa hotelera brasileña, y obtuvo dos grandes triunfos: contribuyó a que la empresa adquiriera varias redes de hoteles y se convirtió en presidente de la organización. Alfredo no sabe mucho de comportamiento organizacional y lo que conoce lo ha aprendido en la práctica diaria. El gran desafío que enfrenta para dirigir el negocio es la diferencia entre las culturas de las orga-

nizaciones adquiridas por Standard Inn. Mientras ésta es una empresa dinámica y emprendedora que corre riesgos y sigue una estrategia audaz de expansión, las compañías que están por ser fusionadas se caracterizan por una cultura tradicional, paternalista, autocrática e impositiva. Casi siempre hay choques culturales. ¿Cuál es el mejor camino para Suárez? ●

Cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. Además, cada una tiene rasgos

distintivos que no son tangibles o mensurables. Muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético. Entender

la cultura organizacional es indispensable para conocer el CO. En realidad, la cultura organizacional constituye el ADN de las organizaciones.

## Concepto de cultura

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento.<sup>1</sup>

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas.<sup>2</sup> Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura.<sup>3</sup> Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio.<sup>4</sup>

Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación, como veremos más adelante.



**Figura 5.1** Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional.<sup>5</sup>

## **Dimensiones culturales según Hofstede**

Con el propósito de analizar las dimensiones culturales de 50 países, Hofstede realizó una investigación que incluyó a más de 116 mil personas.<sup>6</sup> La idea era observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional. Utilizó cinco dimensiones: la distancia del poder, la aversión a la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminidad y la orientación al largo plazo:<sup>7</sup>

1. *La distancia del poder* se refiere a la actitud ante la autoridad. Refleja la medida en que la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones con base en las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados. La diferencia de poder en una sociedad se refleja en la medida en que los subordinados aceptan esa relación. Malasia y México tienen las calificaciones más altas, y Alemania y Austria las más bajas. Las calificaciones más altas indican que las personas prefieren tener jefes autocráticos e impositivos.
2. *La aversión a la incertidumbre* se refiere al deseo de estabilidad. Refleja la medida en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas. Los países que tienen una elevada aversión a la incertidumbre (como Japón, Portugal y Grecia) suelen tener leyes estrictas y procedimientos que obligan a las personas a respetarlas y a desarrollar un fuerte nacionalismo. En el contexto de los negocios, esta dimensión da por resultado reglas y procedimientos formales diseñados para proporcionar seguridad y estabilidad en la carrera. Los gerentes suelen tomar decisiones de poco riesgo y los trabajadores muestran poca iniciativa, mientras que el empleo es estable y vitalicio. En países que tienen niveles bajos de aversión a la incertidumbre (como Dinamarca, Inglaterra y Estados Unidos), el nacionalismo es menos pronunciado y las protestas nacionalistas casi no son toleradas. Las actividades de las organizaciones están mucho menos estructuradas y son menos formales; los gerentes corren más riesgos y existe una gran movilidad en el trabajo.
3. *El individualismo en comparación con el colectivismo* se refiere al dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. El individualismo muestra la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas y en sus familias y a pasar por alto las necesidades de la sociedad. En los países que privilegian el individualismo (como Estados Unidos, Inglaterra y Australia), la democracia, la iniciativa individual, la competencia y la adquisición son aspectos que tienen un valor muy alto; las relaciones de las personas en las organizaciones no tienen que ver con las emociones, sino con el aspecto económico. En países como Paquistán y Panamá, donde predomina el colectivismo, existen pautas sociales como la dependencia emocional y el sentido de pertenencia a la organización, así como una fuerte creencia en las decisiones grupales. Las personas de un país colectivista, como Japón, creen más en el grupo que en el individuo; su colectivismo controla a las personas por medio de presiones sociales o de la humillación. La sociedad concede gran valor a la armonía, mientras las culturas individualistas hacen hincapié en el respeto personal, la autonomía y la independencia. Las prácticas de admisión y ascenso en las sociedades colectivistas están basadas en el paternalismo, y no en las competencias o capacidades personales, que son más valoradas en las sociedades individualistas. Prácticas administrativas, como las utilizadas en los círculos de calidad de las fábricas japonesas, reflejan la importancia que las sociedades colectivistas dan a la toma de decisiones en grupo.
4. *Masculinidad en comparación con feminidad* se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad. La masculinidad retrata valores tradicionalmente asociados con los varones, como la seguridad en uno mismo, el materialismo y la falta de interés por los demás. Por otra parte, la feminidad valora el interés por los demás, las relaciones y la calidad de vida. Las sociedades muy masculinizadas (como Japón y Austria) consideran prioritarios el desempeño y la independencia, mientras que las sociedades con elevados niveles de feminidad suelen conceder mayor valor a la igualdad de los sexos y comparten el poder en aras de la calidad de vida en el trabajo y la interdependencia.

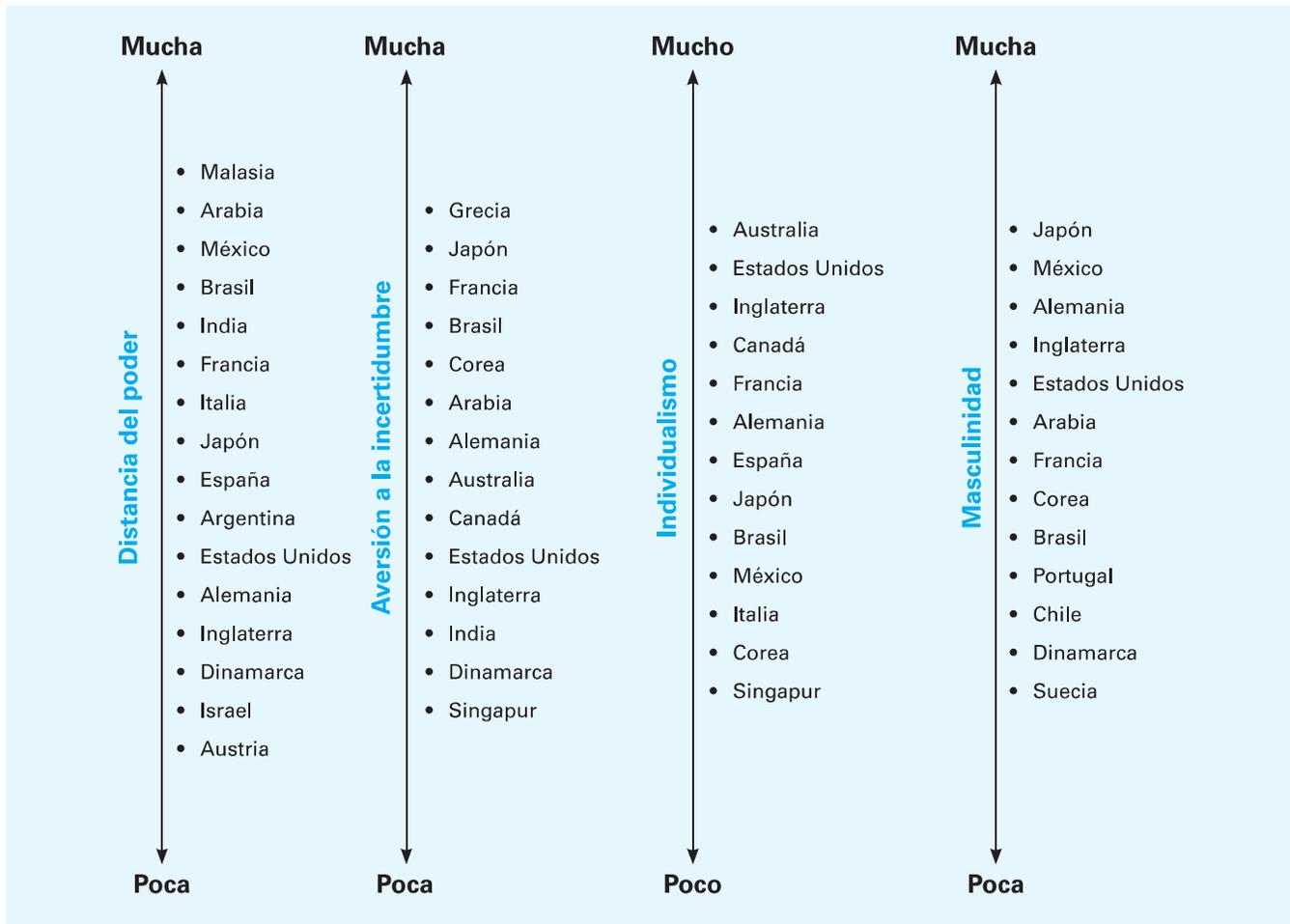


Figura 5.2 Resultados de la investigación de Hofstede.<sup>8</sup>

La investigación de Hofstede abrió camino a otros estudios sobre las culturas, como el de Trompenaar, que veremos a continuación.

### Dimensiones culturales según Trompenaar

Trompenaar<sup>9</sup> coordinó una investigación similar a la de Hofstede, en la que participaron 15 mil gerentes de 28 países, e identificó cinco dimensiones culturales:<sup>10</sup>

1. *Universalidad contra particularidad.* Se refiere al predominio del universalismo o del particularismo. El universalismo se funda en reglas, sistemas legales y contratos, y se basa en la creencia de que las ideas y prácticas se pueden aplicar en cualquier lugar sin
2. *Individualismo contra colectivismo.* El individualismo se concentra en las personas como individuos, y el colectivismo las ve como miembros de grupos sociales. Las culturas individualistas responden mejor a

modificación alguna. El particularismo se funda en las relaciones, los sistemas de personas, la confianza entre individuos, el deber con los amigos y la familia, y se basa en la creencia de que las circunstancias dictan la forma de aplicar las ideas y las prácticas. Los universalistas hacen hincapié en las reglas formales y estrictas (trabajo duro, respeto a los contratos y apego de los trabajadores a las reglas y reglamentos de la organización) y se guían por ellas. Las culturas particularistas se enfocan más en las relaciones personales y en una mayor confianza entre las personas que en las reglas formales y los contratos legales.

la remuneración por desempeño personal, a la toma individual de decisiones y los esquemas tradicionales de trabajo. En las culturas colectivistas es más correcto hablar de reparto de utilidades, solución grupal de problemas, toma consensuada de decisiones y diseño de grupos autónomos de trabajo.

3. *Neutralidad contra afectividad.* Se refiere a la orientación emocional de las relaciones. La neutralidad se presenta cuando el contacto físico se limita a amigos y familiares, y las emociones no se expresan abiertamente ni afectan el trabajo. La afectividad se presenta cuando el contacto físico es más abierto y libre, con fuerte expresividad y lenguaje corporal. En una cultura afectiva las emociones se expresan en forma natural y abierta.
4. *Relaciones específicas contra relaciones difusas.* En las relaciones específicas las personas son directas, abiertas y extravertidas; enfrentan las situaciones y separan el trabajo de la vida privada. Los individuos se mueven en un espacio público vasto que comparten y en un espacio privado pequeño que protegen y esconden y que sólo comparten con algunos amigos y familiares. Las relaciones difusas son indirectas; las personas son más cerradas e introvertidas, evitan la confrontación abierta y mezclan la vida privada con la laboral. Los espacios público y privado tienen tamaño similar y los individuos protegen mucho su espacio público, pues abrirlo significa lo mismo que permitir el acceso a su espacio privado. En las culturas difusas, las personas respetan los títulos de la persona, su edad y sus conexiones, y se impacientan cuando otros individuos son indirectos o evasivos. En las culturas específicas, las personas tratan de ser eficientes y de aprender cosas nuevas, y minimizan el uso de títulos o de habilidades que son irrelevantes para la situación.
5. *Realización personal contra atribución.* Se refiere a la legitimación del poder y el estatus. En una cultura caracterizada por la realización personal, los individuos basan su estatus en sus propias competencias y logros, así como en su desempeño de las funciones. En una cultura de atribución, el estatus se deriva de quién es la persona. Las culturas de realización adjudican un estatus elevado a los emprendedores. En las

culturas de atribución el estatus que se adjudica a la persona se basa en la edad, el sexo, la escolaridad o las conexiones sociales, y merece respeto por su edad o su antigüedad en la empresa.

Las investigaciones de Hofstede y de Trompenaer sugieren que la cultura de cada país influye notablemente en la cultura de sus organizaciones y, por tanto, en el comportamiento organizacional.<sup>11</sup> Las organizaciones multinacionales que poseen filiales en varios países utilizan los indicadores de esas investigaciones para poder adecuar los aspectos culturales de sus redes a las características de cada país, de modo que puedan operar eficientemente en todo el mundo.<sup>12</sup>

## Cultura organizacional

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un *iceberg*. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

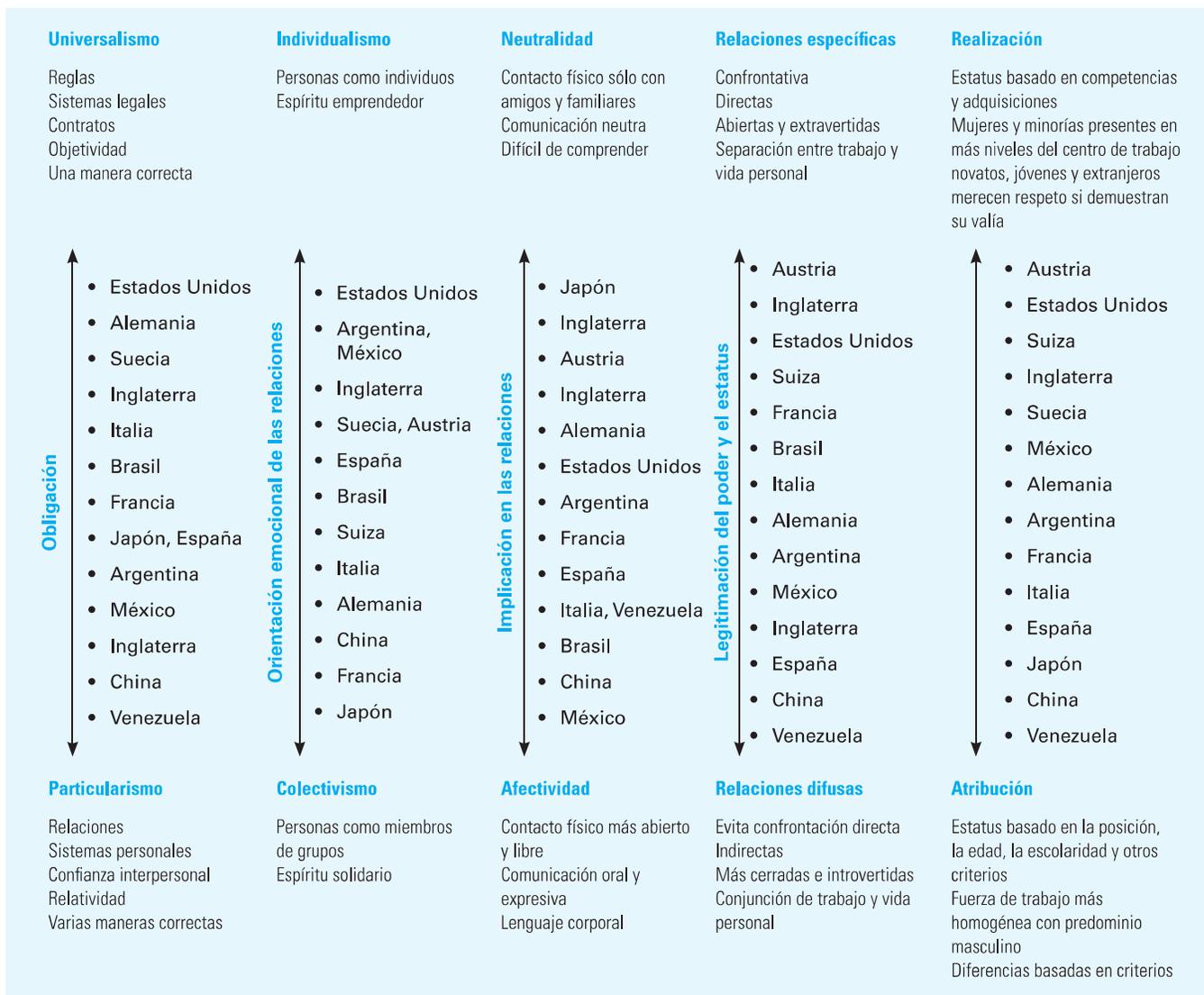


Figura 5.3 Las dimensiones culturales de Trompenaar.<sup>13</sup>

#### CUADRO 5.1 Diversos conceptos de cultura organizacional

- La *cultura organizacional* está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros.<sup>14</sup>
- Es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante.<sup>15</sup>
- Es un conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y funciona suficientemente bien para considerarlo válido. Asimismo, se transmite a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir y entender esos problemas.<sup>16</sup>
- Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla.<sup>17</sup>

Esta comparación con un *iceberg* tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles. La figura 5.5 muestra los diversos estratos de la cultura organizacional.

Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento, como veremos en

el capítulo dedicado al cambio y el desarrollo organizacional.

## ● CASO DE APOYO

### EL DILEMA DE STANDARD INN

**Standard Inn es una empresa que goza de buena salud financiera. Después de cada adquisición de una cadena hotelera, Alfredo Suárez integra inmediatamente su sistema financiero al de la empresa matriz. No obstante, sabe que la integración contable y financiera no basta para que la nueva red quede totalmente integrada al conjunto, sino que es necesario que la cultura organizacional de la empresa adquirida se adapte a la de Standard Inn. Sin embargo, como es especialista en finanzas, Alfredo no sabe exactamente qué hacer. ¿Cómo podría ayudarle usted? ●**

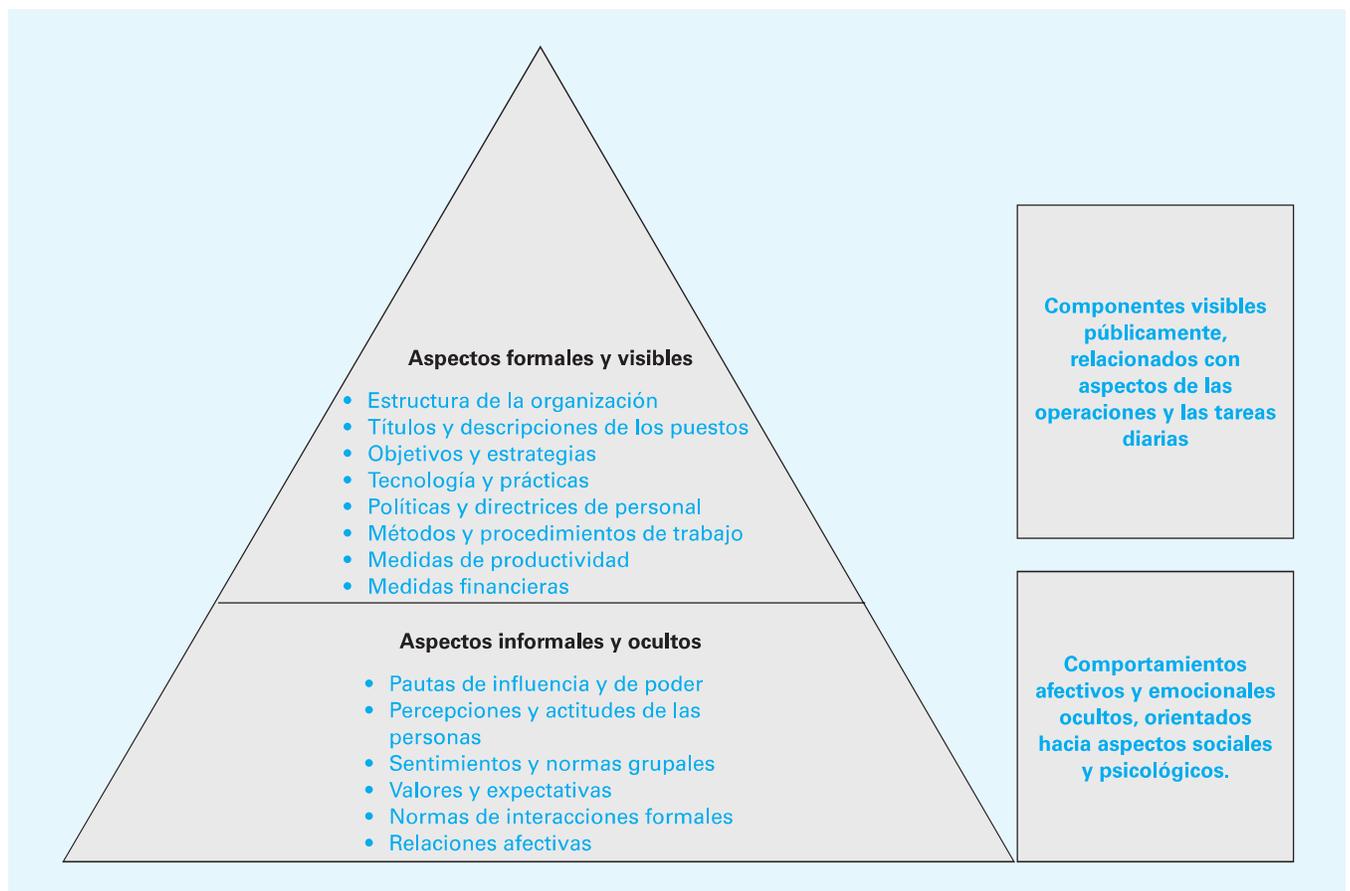
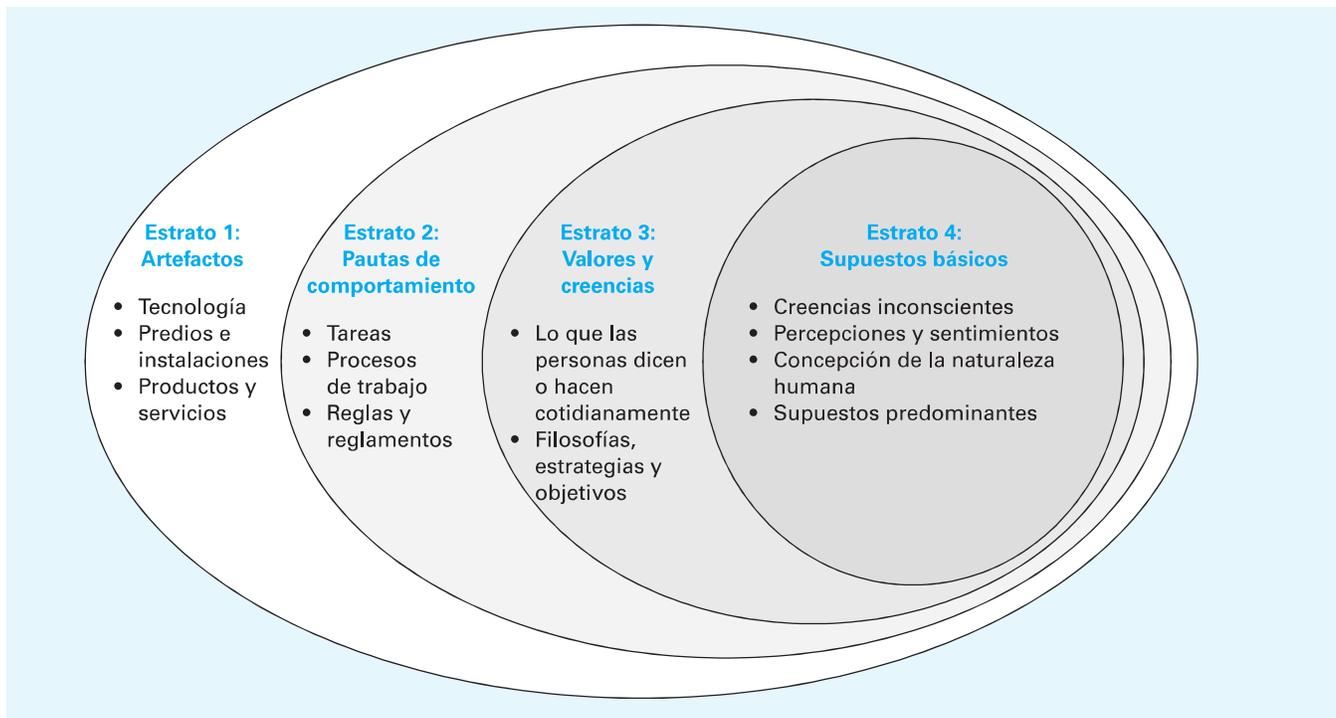


Figura 5.4 El iceberg de la cultura organizacional.<sup>18</sup>



**Figura 5.5** Los distintos estratos de la cultura organizacional.<sup>19</sup>

## Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

La cultura organizacional tiene seis características principales:<sup>20</sup>

1. *Regularidad de los comportamientos observados.* Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. *Normas.* Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. *Valores dominantes.* Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros com-

partan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

4. *Filosofía.* Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. *Reglas.* Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. *Clima organizacional.* La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático. Entre estos extremos hay toda una variedad de estilos intermedios que veremos a continuación.

## Tipos de culturas y perfiles organizacionales

Hemos visto que la administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no está regido por normas o principios universales. Así, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización. Como resultado de sus investigaciones, Likert<sup>21</sup> definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales.

**1. Sistema 1. Autoritario coercitivo:** un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. Sus características son:

- *Proceso de decisión:* totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida.
- *Sistema de comunicaciones* precario y vertical: solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
- *Relaciones interpersonales:* se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedir las. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.
- *Sistema de recompensas y sanciones:* hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza.

Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas.

**2. Sistema 2. Autoritario benevolente.** Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:

- *Proceso de decisión:* centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.
- *Sistema de comunicaciones:* relativamente precario. Prevalen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.
- *Relaciones interpersonales:* la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
- *Sistema de recompensas y sanciones:* sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

**3. Sistema 3. Consultivo.** Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por:

- *Proceso de decisión:* de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.

- *Sistema de comunicaciones*: tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
  - *Relaciones interpersonales*: existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.
  - *Sistema de recompensas y sanciones*: hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.
4. *Sistema 4. Participativo*. Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:
- *Proceso de decisión*: totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
  - *Sistema de comunicaciones*: los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sis-

temas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.

- *Relaciones interpersonales*: el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
- *Sistema de recompensas y sanciones*: hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas.

Likert advirtió que los dos sistemas más primitivos utilizan sólo la forma individual de administración, o sea el modelo de interacción de persona a persona, con una vinculación directa y exclusiva entre el superior y el subordinado. Los sistemas 3 y 4 utilizan el modelo de organización grupal, aunque en el sistema 4, la organización grupal se superpone, es decir, cada grupo de trabajo está vinculado con el resto de la empresa por medio de personas que pertenecen a más de un grupo. Estas personas son los eslabones de la vinculación superpuesta, eslabones que ligan diferentes grupos de trabajo, lo cual imprime una dinámica completamente nueva al sistema. La figura 5.6 ilustra esta idea.

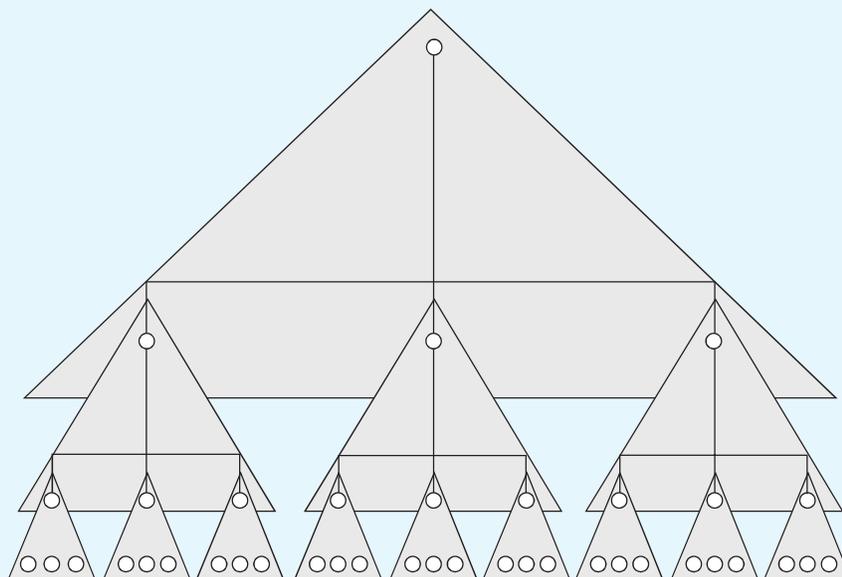


Figura 5.6 Organización en grupos superpuestos.<sup>22</sup>

Además de la composición de los grupos de trabajo y de los eslabones de vinculación superpuesta, el sistema 4 también aplica principios de las relaciones de apoyo. La administración fija metas de alto desempeño para sí misma y para todos los asociados, y ofrece los medios adecuados para alcanzarlas. Al lograr las metas de eficiencia y productividad también se satisfacen los objetivos individuales de los asociados.

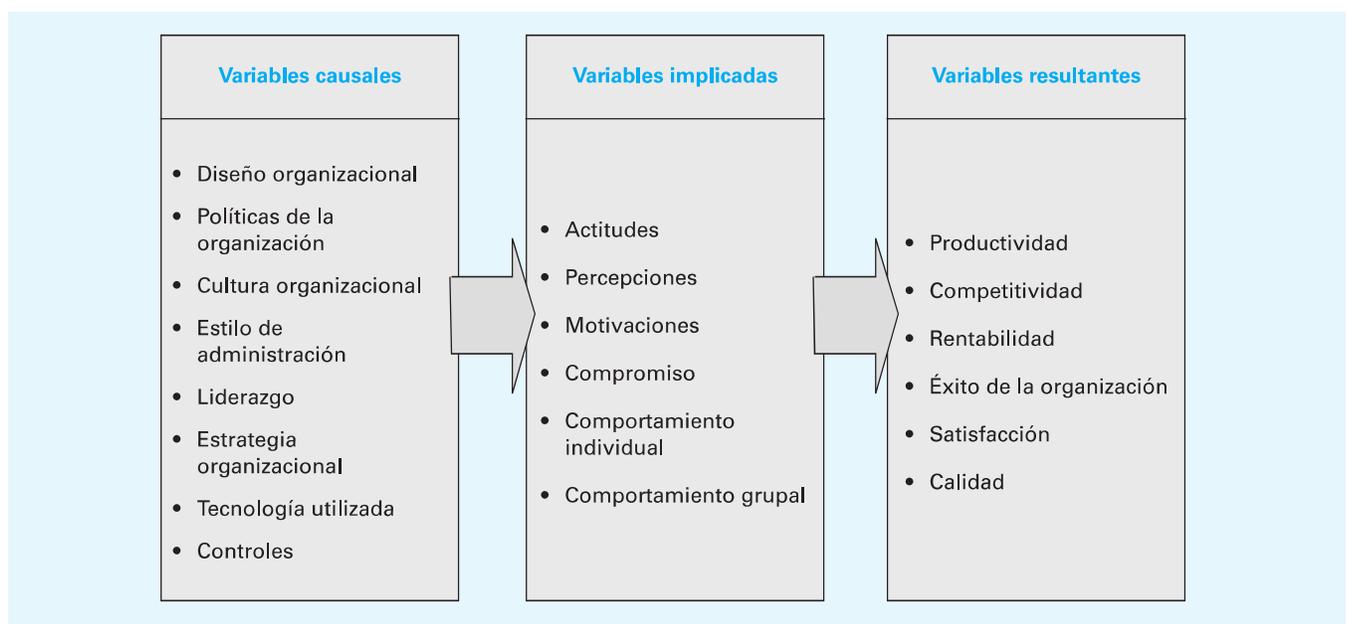
Además de elaborar cuestionarios para identificar las características y el perfil de la organización, Likert también evaluó el comportamiento humano. Existen variables causales, como el estilo de administración, las estrategias, la estructura organizacional y la tecnología utilizada, que producen estímulos que influyen en las personas. Los elementos del comportamiento, como las competencias individuales, las actitudes, la lealtad, las comunicaciones, la interacción y la toma de decisiones, son las variables implicadas. Así, las variables causales provocan estímulos que actúan en las personas (variables implicadas) y provocan respuestas que son las variables de los resultados.

Las variables implicadas dependen en gran medida de las causales y tienen una marcada influencia en las variables del resultado final. El error común de calcular la eficiencia de la organización sólo en términos de pro-

ductividad o de producción física no toma en cuenta las variables implicadas.

### **Culturas conservadoras y culturas adaptables**

Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno. Se caracterizan por su rigidez y conservadurismo. En cambio, otras son sumamente flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente. En este caso, el peligro radica en que el cambio frecuente de ideas, valores y costumbres puede hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales. Se trata de organizaciones que tienen culturas adaptables, que se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad. Si bien el cambio es necesario para el éxito de una organización a largo plazo, también es preciso que exista algún grado de estabilidad.<sup>23</sup> El cambio y la adaptación garantizan la actualización y modernización; mientras que la estabilidad preserva la identidad de la organización. Una organización sobrevive y crece en la medida en que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio.<sup>24</sup> Una orga-



**Figura 5.7** Evaluación del comportamiento humano en las organizaciones.<sup>25</sup>

nización poco estable y muy cambiante tiene tanto riesgo de desaparecer como una poco adaptable, rígida e inmutable. Toda organización debe tener una dosis de estabilidad como complemento del cambio.<sup>26</sup> Cambiar sólo por hacerlo, sin estabilidad alguna, casi siempre genera caos y tensión entre los miembros de la organización.<sup>27</sup>

### **Culturas tradicionales y culturas participativas**

Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras tienen aspectos similares al modelo burocrático, pues asumen un estilo tradicional y autocrático. Por otra parte, las organizaciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan el modelo adhocrático de estilo participativo —el cual se basa en la innovación pero carece de sistema productivo. Los profesionales que integran la organización resuelven los problemas y elaboran proyecto y maquinarias, que otras empresas producirán—. El cuadro 5.2 muestra las principales características de estos estilos culturales.

Estos dos estilos extremos reflejan aspectos típicos de las organizaciones. Además, como se observa en la figura 5.8, cada uno presenta variaciones.

### **Características de las culturas exitosas**

La cultura tiene repercusiones cada vez más claras en el desempeño de las organizaciones. Kotter y Heskett<sup>28</sup> descubrieron en una investigación para determinar qué factores de las culturas organizacionales las hacen llegar al éxito, que las empresas exitosas procuran ser flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados, principalmente cuando compiten a escala global. Por su parte, las personas también se vuelven flexibles y sensibles al trabajar, enseñar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar, etc., simultáneamente en varias organizaciones. Además, deben integrarse a las diferentes culturas organizacionales para tener éxito.<sup>29</sup>

Algunas organizaciones son conocidas por sus excelentes productos y servicios, los cuales llevan una marca distintiva. Otras son conocidas por tener instalaciones portentosas. Pero lo que realmente distingue a una organización es su personalidad, su modo de vivir y comportarse, su mentalidad y su alma.<sup>30</sup> Estamos hablando de la cultura organizacional. Algunas empresas tienen una cultura corporativa sólida reconocida en el mundo entero, como Hewlett Packard, 3M, IBM, General Motors, cada una con identidad propia.<sup>31</sup>

**CUADRO 5.2** *Diferencias de la cultura organizacional*

<b>ESTILO TRADICIONAL</b>	<b>ESTILO PARTICIPATIVO</b>
Autocrático	Participativo
Jerárquico y vertical	Igualitario y horizontal
Impositivo	Colaborativo
Formal	Informal
Centralizado	Descentralizado
Trabajo aislado e individualizado	Trabajo en equipos autónomos
Analítico y cauteloso	Intuitivo y osado
Conservador y adverso al riesgo	Innovador y dispuesto a correr riesgos
Orientado a los costos y los controles	Orientado a los servicios y la calidad
Remuneración y promoción basadas en la antigüedad	Remuneración y promoción basadas en el desempeño

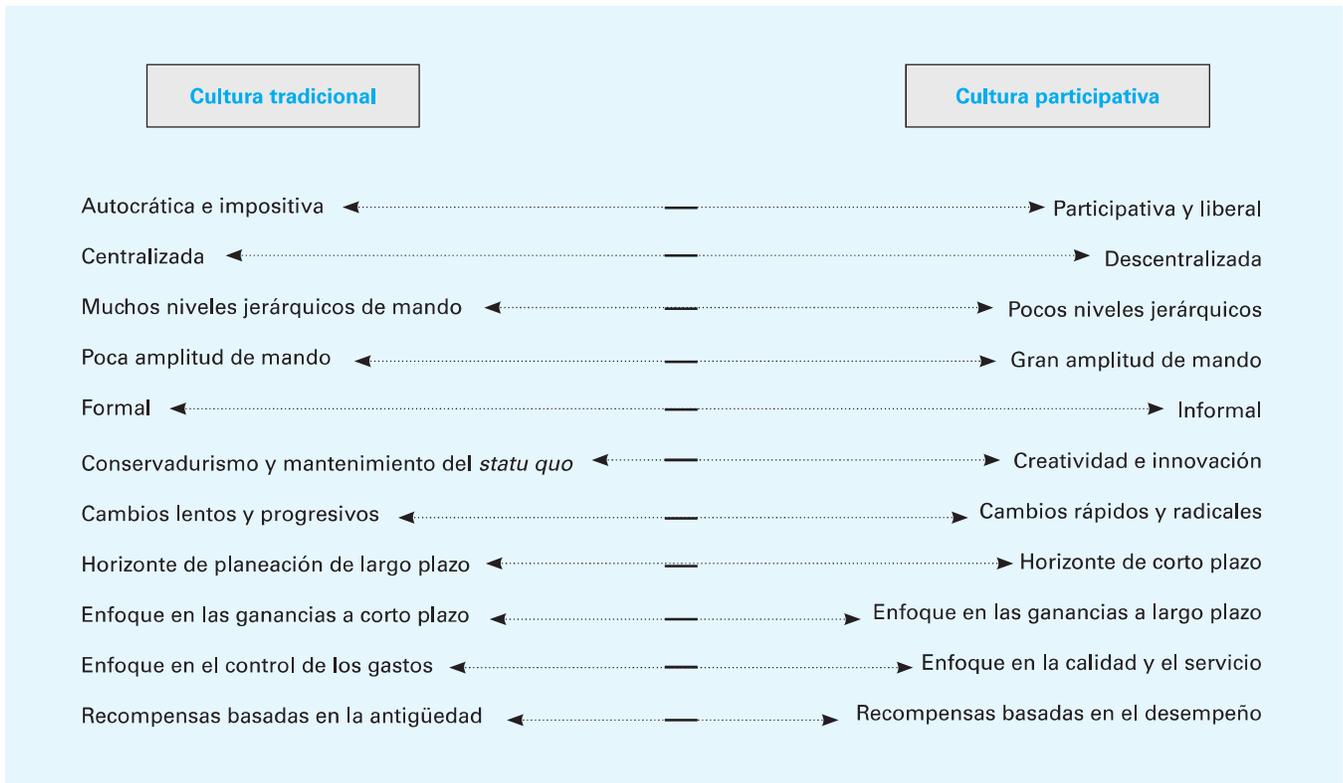
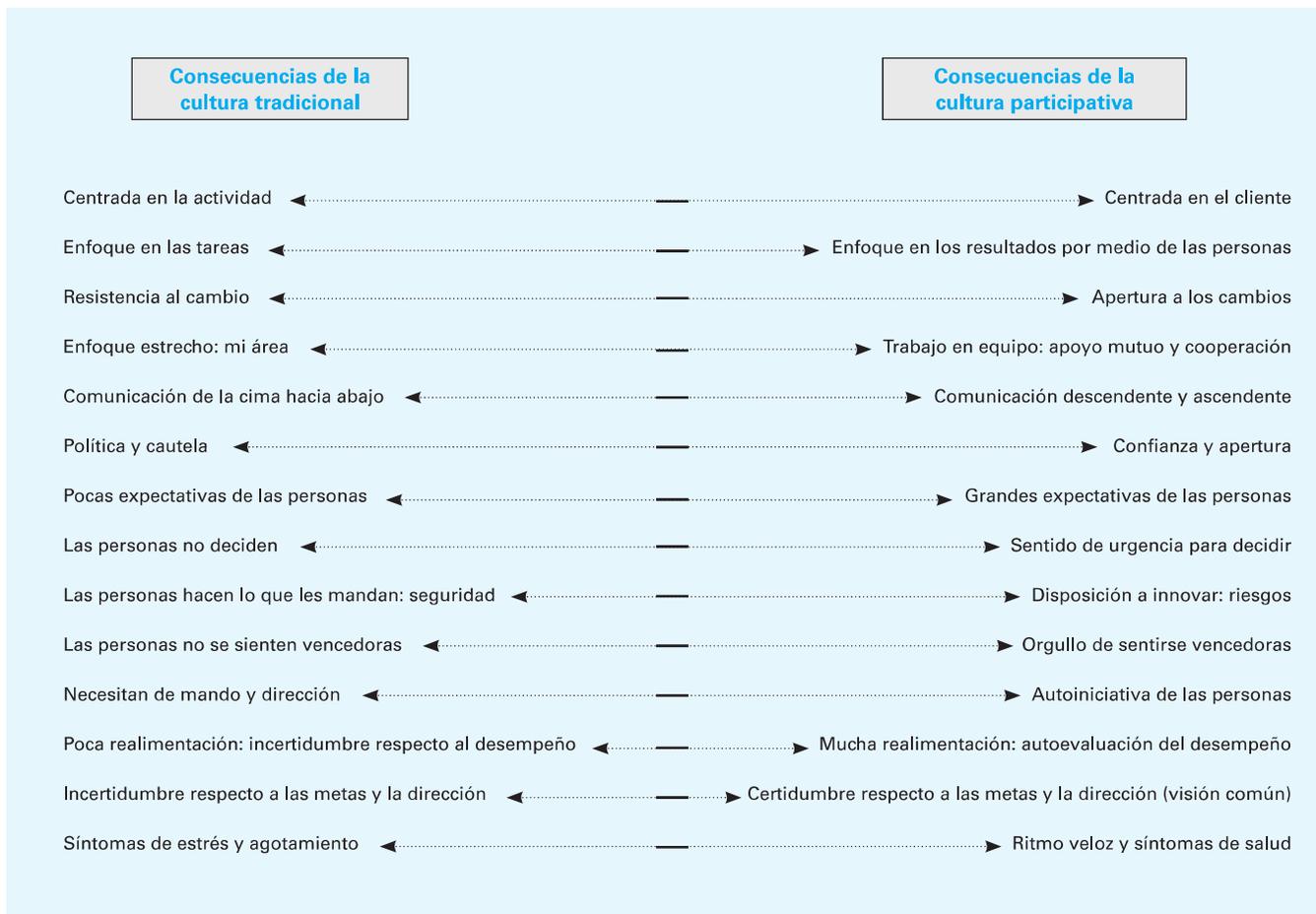


Figura 5.8. Características de la cultura organizacional.

## ▲ LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL BANCO SANTANDER

El Banco Santander definió los principios básicos siguientes:

- **Compromiso**
- **Objetivos**
- **Política de calidad**
  - **El cliente: es el centro de gravedad de Banco Santander Central Hispano (BSCH).**
  - **Los competidores: no existen competidores pequeños.**
  - **Los objetivos: lo que no se puede medir no existe.**
  - **La organización: debe ser rápida y flexible.**
  - **Los costos: líderes en todo, hasta en la austeridad.**
  - **El líder BSCH: piensa en la visión y consigue resultados con iniciativa.**
  - **El desarrollo profesional: conforme su autoexigencia para conseguir resultados.**
  - **La comunicación interna: unidad de principios y de dirección.**
  - **El trabajo en equipo: en BSCH predomina el equipo sobre el individuo.**
  - **El cambio: recompensar siempre para ser competitivos.**



**Figura 5.9** Las consecuencias del estilo tradicional y el participativo.

Fitz-Enz identifica ocho prácticas aplicadas por las organizaciones excepcionales:<sup>32</sup>

1. *Fijación de un valor equilibrado.* Las organizaciones excepcionales alcanzan al mismo tiempo varios objetivos equilibrados que les permiten satisfacer a sus diversos grupos de interés (*stakeholders*).
2. *Compromiso con una estrategia básica y esencial.* Desarrollan una estrategia clara y concentran todos sus esfuerzos en aplicarla correctamente.
3. *Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural.* Tienen una cultura corporativa fuerte y bien definida.
4. *Comunicación masiva de doble vía.* Poseen sistemas de comunicación dinámicos y extraordinariamente bien desarrollados.
5. *Asociación con los grupos de interés.* Tratan a sus asociados en forma congruente e integral.

6. *Colaboración funcional.* Están fundadas en mecanismos de colaboración y cooperación que aumentan su fuerza.
7. *Innovación y riesgo.* Están enfocadas en la innovación y la creatividad.
8. *Nunca están satisfechas.* Siempre tratan de mejorar y de perfeccionarse y no se conforman con los resultados alcanzados.

### Valores culturales

Los valores son las prioridades de las organizaciones. En la sección sobre ética y responsabilidad vimos que éstos son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización. Varían entre personas y organizaciones, las cuales pueden adoptar diferentes criterios para determinar si un comportamiento es correc-

## ▲ LOS VALORES FUNDAMENTALES DE COPESUL

Copesul defiende los siguientes valores fundamentales:

- Ética y responsabilidad
- Conservación del ambiente
- Preservación de la imagen de la empresa
- Respeto
- Prioridad en los efectos de largo plazo sobre los de corto plazo
- Compromiso
- Conservación del patrimonio
- Actualización tecnológica
- Desarrollo
- Trabajo en equipos
- Apertura a la participación
- Transparencia
- Creatividad y capacidad para aprender
- Disposición al cambio
- Espíritu emprendedor
- Salud
- Seguridad en el trabajo
- Confianza en uno mismo y en los demás
- Orientación hacia el cliente
- Ser un proveedor confiable ●

to en una situación. Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones. Se deben exponer y explicar públicamente, y también repetir y reafirmar. La continuidad de los valores culturales de una organización marca su rumbo y define su comportamiento. Esta continuidad sólo se podrá lograr si todo el equipo administrativo subraya los valores y los objetivos, que son los elementos esenciales para el éxito de la organización a largo plazo. El liderazgo se debe concentrar en el corazón y la mente de las personas que trabajan en la organización. La idea no es alinear sólo a un conjunto de personas con los ejecutivos de la organización, sino también a proveedores, intermediarios, prestadores de servicios y otros asociados del negocio.

Hay tres niveles de valores:<sup>33</sup>

1. En el primer nivel, el más superficial, está la noción de que un valor, como la honestidad, es importante o valioso para la organización.
2. En el segundo nivel se percibe que los valores son necesarios y se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos.
3. En el tercer nivel existe una intensa actividad basada en los valores, los cuales se transforman en aspectos inseparables de la organización.

Los valores se comunican en todos los niveles de la interacción humana: el interpersonal, el organizacional,

el cultural, el psicológico, el sociológico, el político y el económico. Las organizaciones transmiten valores por medio de:<sup>34</sup>

- todo aquello que recompensan
- todo aquello que sancionan
- todo lo que las personas dicen cuando no admiten la responsabilidad de lo que han hecho
- todo lo que las personas callan cuando surgen problemas
- todo lo que hacen las personas cuando se angustian ante las críticas
- todo lo que las personas no hacen cuando evitan discutir problemas importantes
- congruencia o hipocresía, cuando las personas no hacen lo que dicen.

Cuando los valores no son claros pueden crear conflictos, dilemas o contradicciones. Un ejemplo es cuando el espíritu de equipo y el individualismo se complementan. ¿Cuál es más importante para la organización? Todos los valores implican elecciones y cada una contiene un elemento subjetivo. Un valor es algo que se desea o necesita. Está determinado por su importancia para satisfacer ciertas necesidades en un momento dado. Además, un valor es el significado o sentido atribuido a cosas que pueden parecer comunes y corrientes. Por tanto, los valores organizacionales pueden ser abiertos o cerrados, positivos o negativos, relativos o absolutos,

### ▲ RELATIVIDAD, SUBJETIVIDAD Y DESARROLLO DE VALORES<sup>35</sup>

Con el propósito de reconocer la importancia de los valores, la organización debe plantear las siguientes preguntas:

Significación:	¿Qué significado tienen los valores? ¿Qué los hace importantes?
Universalidad:	¿Qué podría ocurrir si nadie respetara los valores?
Liderazgo:	¿Qué podría ocurrir si alguien se apegara a determinados valores?
Reciprocidad:	¿Qué sentiría una persona si esta norma le fuese aplicada?
Publicidad:	¿Cómo se sentiría una persona si su acción o falta de acción se conociera públicamente?
Defensa:	¿Cómo justificarían otras personas esta acción?
Responsabilidad:	Si una persona asumiese la responsabilidad de una acción o falta de acción, ¿cuál sería la consecuencia?
Intuición:	¿Es posible intuir que una acción o la falta de ella es correcta o incorrecta?
Legalidad:	Las consecuencias de una acción o la falta de ella para generaciones futuras.

### ▲ LOS VALORES CULTURALES BÁSICOS DE SOUTHWEST AIRLINES<sup>36</sup>

Southwest, una de las empresas de aviación comercial más dinámicas del mundo, hace una apología de sus valores culturales:

Seleccionar por actitudes y capacitar por habilidades	La compañía busca candidatos que tengan actitudes positivas, que promuevan la alegría en el centro de trabajo y que tengan el deseo de ir más allá de los límites.
Hacer las cosas cada vez mejor, más rápido y barato	El control de costos es una responsabilidad personal de cada trabajador y forma parte de todos los programas de capacitación de la compañía.
Ofrecer un servicio muy positivo a los clientes internos y externos	La filosofía de Southwest Airlines es dar prioridad al trabajador para que éste ponga a sus clientes en primer lugar.
Ponerse en los zapatos del otro	Los trabajadores se involucran en el servicio al cliente. El propio presidente de la empresa ayuda con el equipaje y sirve refrescos a los pasajeros.
Responsabilidad y propiedad	La iniciativa individual y la capacidad para pensar por uno mismo tienen un enorme valor, aun cuando ello pueda chocar con los manuales de la empresa. Satisfacer al cliente es lo más importante.
Celebrar y festejar	Todas las fiestas, como Navidad o Pascua, son oportunidades para motivar a las personas. Si los trabajadores se sienten felices aumenta su desempeño y su productividad.
Celebrar tanto triunfos como errores	La filosofía de la empresa es alentar nuevas ideas sin miedo a las repercusiones. Las fallas y los errores son parte del crecimiento personal.
Mantener viva la cultura corporativa	Los miembros del comité de cultura visitan con frecuencia todas las áreas de la compañía para difundir su cultura, reiterar la historia de la empresa y motivar a las personas para que mantengan el espíritu que hace que la compañía crezca.

condicionales o incondicionales, individuales o sociales, impuestos o aceptados voluntariamente.

La cultura organizacional determina la capacidad de la organización para interactuar y colaborar con sus asociados. Atributos como la excelencia, el enfoque social, la flexibilidad, el orgullo y el reconocimiento, la apertura a ideas y el espíritu de equipo muestran pautas positivas de comportamiento que rechazan enfoques superados, como la burocracia, la injusticia, la arrogancia, los saboteo y los regímenes dictados por pautas de comportamiento negativas.

Pascal y Athos<sup>37</sup> plantearon el modelo de las 7 eses como guía para el cambio basado en valores. Este sistema ofrece la posibilidad de crear consensos sobre la dirección de la organización y se concentra en acciones e iniciativas basadas en valores compartidos. La columna vertebral del modelo son los valores derivados del espíritu de equipo. La figura 5.10 muestra una idea del modelo de las 7 eses.

La identificación de valores compartidos es el primer paso para redefinir cada uno de los siete elementos mostrados. Para iniciar el proceso de cambio muchas

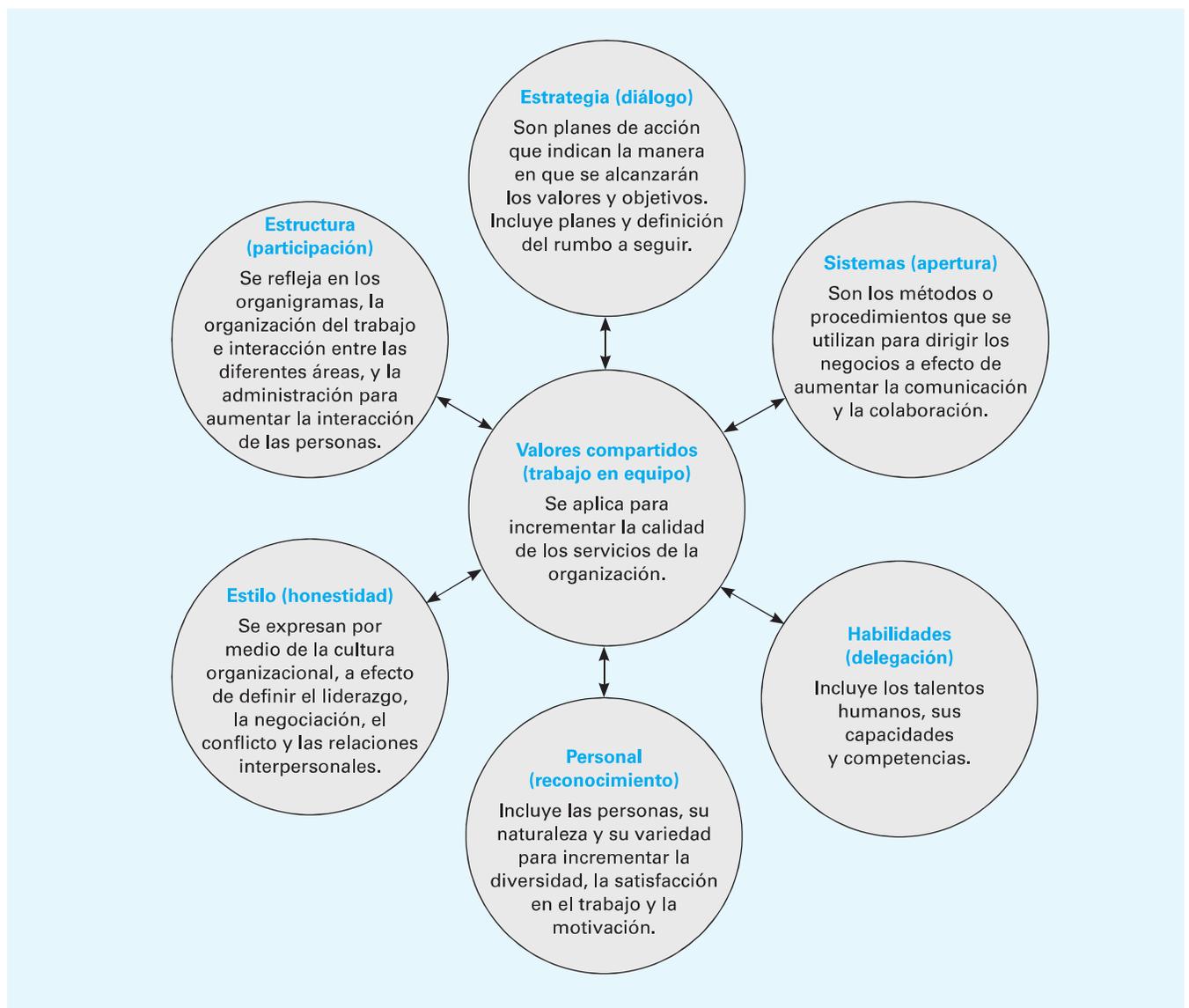


Figura 5.10 Valores básicos y modelo de organización de las 7 eses.<sup>38</sup>

organizaciones formulan una nueva estrategia, replantean sus estructuras o ajustan sistemas. Sin embargo, lo importante es tomar en cuenta las variables culturales (espíritu de equipo, estilo, habilidades y reconocimiento). En el fondo, los elementos culturales que apoyan u obstruyen el cambio organizacional están relacionados con los siguientes aspectos:

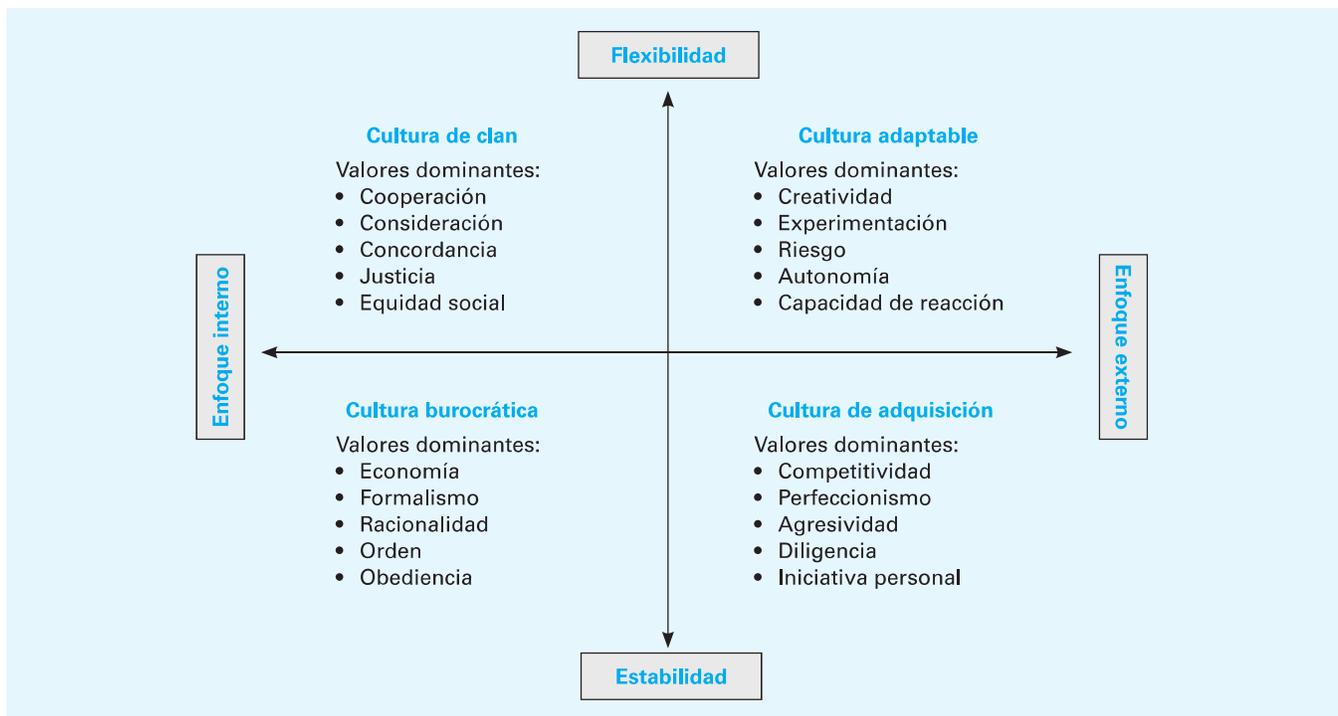
- *Poder y visión.* Los valores de la organización otorgan facultades a las personas para solucionar problemas y hacer cambios en ella. Los individuos tienen claros estos valores y la forma en que impulsan su visión de futuro.
- *Identidad y relaciones.* Los valores de la organización impulsan el espíritu de equipo y las relaciones entre personas; éstas deben identificarse con sus equipos, departamentos, profesiones u organizaciones, y verlos como un todo.
- *Comunicación, negociación y conflicto.* Los valores de la organización pueden dar lugar a controversias, que son oportunidades de aprendizaje. Para ello es

necesario definir cuáles son las conductas que deben observar las personas cuando enfrentan conflictos y cómo lograr una comunicación abierta y de colaboración.

- *Aprendizaje y evaluación.* Las organizaciones valoran en distintas medidas el aprendizaje, la honestidad, la amistad con los colegas, la realimentación orientada al aprendizaje y la evaluación del desempeño.

Los valores culturales se deben transmitir y compartir continuamente a través de diversos medios de socialización organizacional: incorporación de nuevos asociados, capacitación y desarrollo de personal, reuniones cotidianas, comunicaciones intensivas y todo aquello que permita consolidar y divulgar estos valores, de modo que se vuelvan parte integral de la cultura.

Utilizando dos continuos, flexibilidad contra estabilidad y enfoque interno contra enfoque externo, McDonald y Gandz<sup>39</sup> plantean cuatro tipos de cultura corporativa, cada uno de ellos basado en ciertos valores dominantes. La figura 5.11 ilustra esta idea.



**Figura 5.11** Las cuatro culturas corporativas según McDonald y Gandz.

## CASO DE APOYO

### EL DILEMA DE STANDARD INN

Alfredo Suárez sabe que la cultura organizacional de Standard Inn es abierta, participativa y democrática; en el fondo, es innovadora y adaptable. No obstante, las empresas que ha adquirido por lo general son pequeñas organizaciones tradicionales que tienen culturas extremadamente autocráticas e impositivas, en total discrepancia con la cultura que desea su organización. Alfredo no sabe qué hacer para integrar a los trabajadores de esas empresas a la cultura organizacional de Standard Inn. ¿Cómo podría ayudarle usted? ●

## Socialización organizacional

A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, que consiste en la interacción entre el sistema social y los miembros de nuevo ingreso. La socialización implica cierta pérdida de individualidad. Es un conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las reglas y las normas de comportamiento requeridos por la organización para adaptarse correctamente a ella. Este aprendizaje específico es el precio de ser miembro de la organización.<sup>40</sup>

En general, los valores, las reglas y las normas de comportamiento que se aprenden por medio de la socialización organizacional son:<sup>41</sup>

1. Misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización.
2. Medios preferibles para alcanzar los objetivos.
3. Responsabilidades básicas de cada miembro, según la función que le es asignada dentro de la organización. La función representa el conjunto de actividades y comportamientos que se esperan de cada persona que ocupa un puesto. En el fondo, se puede considerar que la organización es un sistema de funciones.
4. Normas de comportamiento requeridas para desempeñar la función con eficacia.

5. Conjunto de reglas o principios que aseguren la conservación de la identidad y la integridad de la organización.

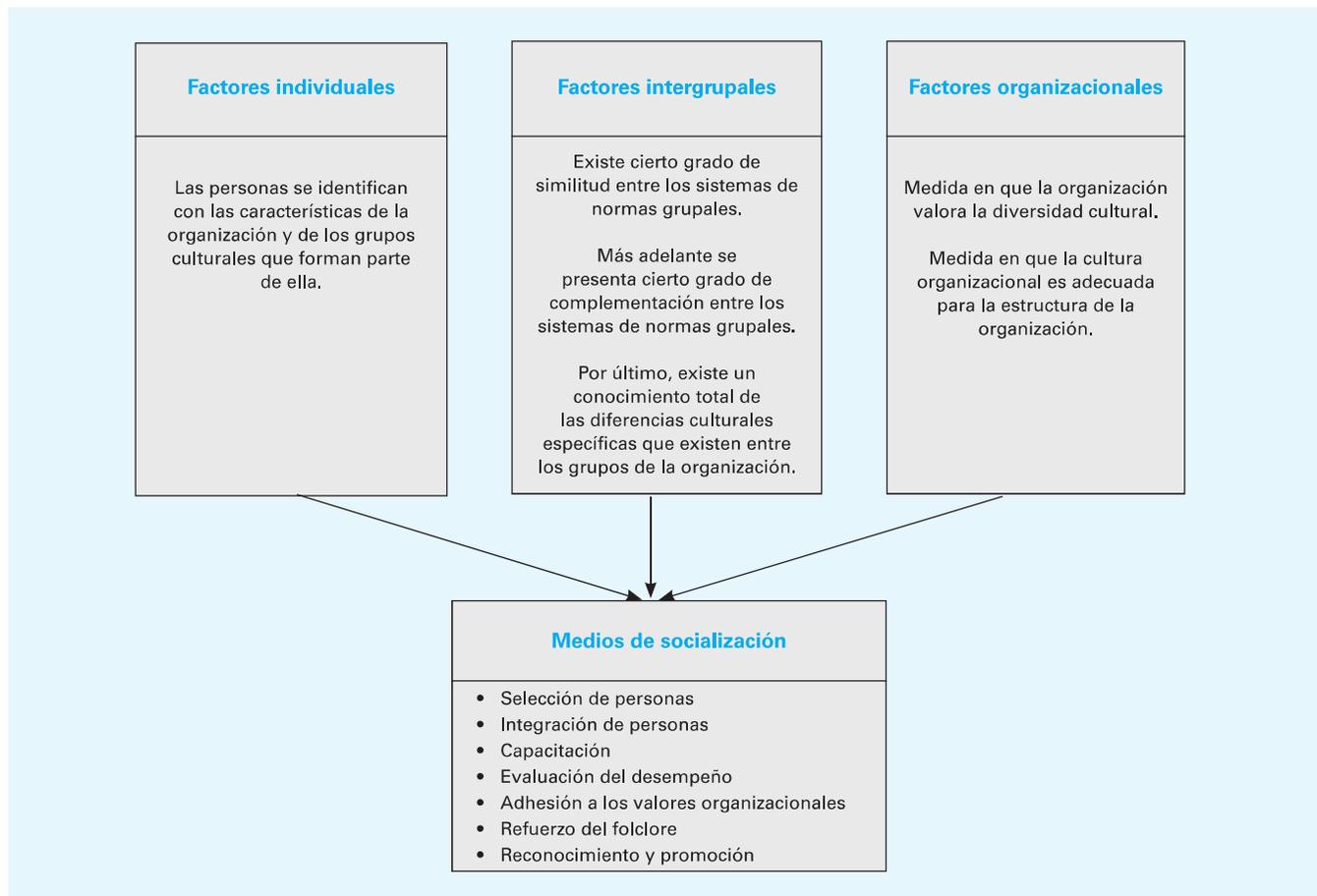
El aprendizaje de esos valores, reglas y normas de comportamiento dependerá del grado de socialización que exija la organización. A veces la socialización organizacional implica eliminar o retomar valores y normas de comportamiento aprendidos en otras organizaciones. En otras ocasiones sólo se necesita reafirmar algunas normas por medio de los diversos canales de comunicación de la organización y de instrucciones directas de supervisores y capacitadores.

Cuando se crea una cultura organizacional y ésta se empieza a desarrollar, la organización recurre a varias tácticas para consolidar la aceptación de sus valores fundamentales y asegurar que su cultura se mantenga. En otros términos, las organizaciones utilizan diversos medios de socialización, por ejemplo:<sup>42</sup>

1. *Selección de los nuevos integrantes.* El primer paso de la socialización organizacional es la selección de los candidatos.<sup>43</sup> Los seleccionadores utilizan procedimientos estandarizados para identificar rasgos específicos que puedan traducirse en un desempeño eficaz, y se entrevistan con los candidatos para saber si son adecuados para la cultura organizacional.
2. *Integración al puesto.* El segundo paso de la socialización ocurre después de la admisión del nuevo asociado. Los recién llegados pasan por una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización. Es lo que comúnmente se llama programa de integración o inducción. Muchas organizaciones asignan a los novatos una carga de trabajo superior a la normal con el propósito de poner a prueba sus habilidades y su capacidad de adaptación. Este choque busca demostrar la importancia de la cultura organizacional, tornar a las personas más vulnerables y acercarlas a los colegas para intensificar la cohesión del grupo.<sup>44</sup>
3. *Capacitación en el puesto.* El tercer paso consiste en que el nuevo asociado se adapte al puesto y en reforzar sus habilidades y competencias, haciendo hincapié en su adaptación cultural.

4. *Evaluación del desempeño y recompensas.* El cuarto paso de la socialización es una meticulosa medición de los resultados de las operaciones para recompensar el desempeño individual o grupal. Se trata de sistemas integrales y congruentes que se concentran en aspectos del negocio y en valores corporativos que son cruciales para el éxito de la organización.
5. *Adhesión a los valores de la organización.* El quinto paso es lograr una firme adhesión de las personas a los valores más importantes de la organización. La identificación con los valores ayuda a las personas a aceptar ciertos sacrificios personales en aras de seguir en la organización y compartir sus valores, con la confianza de que la organización considera y premia esta actitud.
6. *Refuerzo de historias y folclore organizacional.* El siguiente paso es el refuerzo del folclore de la organización para convalidar e incentivar la cultura organizacional y la manera de hacer las cosas. El folclore ayuda a explicar por qué la organización hace las cosas de una manera particular.
7. *Reconocimiento y promoción.* El último paso es el reconocimiento y la promoción de las personas que hacen bien sus tareas y que pueden servir de ejemplos de éxito para los nuevos integrantes de la organización.

La socialización organizacional, es decir, la adaptación de las personas a la cultura de la organización, depende de factores individuales, intergrupales y organizacionales, como señala la figura 5.12.



**Figura 5.12** Factores que afectan la socialización organizacional.<sup>45</sup>

## REFLEXIÓN

TRANSFORMAR VALORES EN VALOR: EL CREDO DE J&J DE EUROPA<sup>46</sup>

Johnson and Johnson Europa desarrolló un modelo de credo llamado valores con valor (V2V en inglés), a partir de explicaciones sobre la forma en que los valores de su credo se traducen en valores que dan sustento a la organi-

zación. Este modelo se basa en las perspectivas de todos los grupos de interés, internos y externos. En cada uno de los cuatro enunciados del credo se identifican cerca de 24 indicadores de valor, a saber:

Valor para el consumidor y el proveedor	Valor para el trabajador y su familia	Valor para la comunidad y la sociedad	Valor para el inversionista
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad y seguridad del producto</li> <li>2. Satisfacción del consumidor</li> <li>3. Servicio al consumidor</li> <li>4. Excelencia del producto</li> <li>5. Relaciones sustentables con proveedores y asociados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Satisfacción del trabajador</li> <li>7. Ser el empleador preferido</li> <li>8. Diversificación</li> <li>9. Condiciones de trabajo seguras</li> <li>10. Ambiente de trabajo saludable</li> <li>11. Conducta ética</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Licencia para operar</li> <li>13. Inversiones en la comunidad</li> <li>14. Compromiso con los grupos de interés</li> <li>15. Transparencia</li> <li>16. Ejemplo ambiental</li> <li>17. Trabajos/empleos</li> <li>18. Derechos humanos</li> <li>19. Modelo terapéutico</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>20. Valor de las acciones</li> <li>21. Posición en el mercado</li> <li>22. Productos innovadores</li> <li>23. Activos intelectuales</li> <li>24. Confianza</li> </ol>

## El credo de J&amp;J Europa

El negocio central de J&J Europa, transcrito en el credo mostrado, se desglosó en 92 medidas o indicadores de valor que constituyen un conjunto equilibrado de gran ayuda para alcanzar los resultados de la organización.

El credo de J&J es el motor de la compañía y exigió el compromiso de todos los grupos de interés. Los factores fundamentales para el éxito del credo fueron los siguientes:

1. El modelo debe ser resultado del consenso.
2. Los grupos de interés internos y externos deben participar en el proceso.
3. El modelo debe reflejar las perspectivas de los distintos grupos de interés.
4. Debe existir un enfoque transversal que enlace a todos los negocios de J&J.

5. El modelo debe ofrecer recompensas equilibradas, desde la base hasta la cúpula de la organización y viceversa.

Este modelo pasó por cinco etapas:

1. Implantación del modelo para volverlo tangible, sin perder su valor intrínseco.
2. Aplicación durante un periodo de prueba en una o dos compañías antes de implantarlo en las demás.
3. Identificar el equilibrio adecuado entre costos y beneficios, y las ventajas que el modelo puede generar a largo plazo.
4. El compromiso de la alta gerencia fue fundamental y ayudó a superar las fronteras departamentales.
5. El proceso de excelencia fue parte integral del modelo. ●

## ● CASO DE APOYO

### EL DILEMA DE STANDARD INN

Una de las ideas de Alfredo Suárez es contratar a un consultor organizacional para extender la cultura de Standard Inn a las empresas que ésta ha adquirido. El objetivo es cambiar actitudes y comportamientos para que el cliente quede más satisfecho, los servicios mejoren en forma gradual y constante, los costos de operación sean más bajos y los procesos de las empresas adquiridas sean rápidos y eficientes. Esto significa un cambio total de mentalidad. ¿Cómo podría usted ayudar a Alfredo? ●

## El espíritu emprendedor

La cultura de algunas organizaciones incentiva el espíritu emprendedor. Las organizaciones buscan personas capaces de dirigir las, resolver sus problemas, generar ideas y encontrar caminos, crear productos y servicios, buscar nuevas formas de satisfacer al cliente y, sobre todo, hacerlas más competitivas. En otras palabras, las organizaciones buscan personas con espíritu emprendedor, capaces de usar los recursos humanos, materiales, financieros, mercadológicos y administrativos para crear mejores productos y servicios. El emprendedor es la persona que percibe oportunidades que otras no ven y asume la responsabilidad y los riesgos que ello implica. Algunos emprendedores usan la información que está a disposición de todo el mundo y, gracias a su intuición, crean algo completamente nuevo.

Por lo general, el emprendedor percibe una necesidad y reúne y coordina personas, materiales y capital para satisfacerla. Así, crea una organización para ofrecer algo nuevo a clientes, empleados y otros asociados.<sup>47</sup>

Un emprendedor no es lo mismo que un administrador. El emprendedor es la persona que introduce cambios en la producción, mientras el administrador es quien coordina el proceso de producción. El emprendedor es un fenómeno discontinuo: aparece para modificar el proceso de producción y luego desaparece hasta que tiene listo otro proyecto de cambio.<sup>48</sup> Drucker afirma que el emprendedor está relacionado con el cambio, siempre

responde a él y lo explora como una verdadera oportunidad.<sup>49</sup> Schumpeter popularizó el término emprendedor. Para él, el proceso global de la economía depende de las personas que lo impulsan: los emprendedores.<sup>50</sup> El administrador debe desarrollar un espíritu emprendedor para dirigir su organización hacia la competitividad.

## ● REFLEXIÓN

### EJEMPLOS DE EMPRENDEDORES

Henry Ford, uno de los emprendedores más famosos, no inventó el automóvil ni la división del trabajo, pero consiguió aplicar la división del trabajo a una nueva manera de producir automóviles: la línea de montaje. Akio Morita, presidente de Sony, el gigante japonés de los aparatos electrónicos de consumo, percibió que los productos de la compañía podrían ser adaptados para crear algo nuevo: el *walkman*, que tuvo un enorme éxito de ventas. ●

Varios investigadores han analizado las habilidades, actitudes y características de los emprendedores, su contribución a la sociedad y las condiciones en que surgen y se desarrollan. A continuación se describen los principales factores que explican el espíritu emprendedor.

### **Factores psicológicos**

Uno de los principales enfoques sobre el espíritu emprendedor fue desarrollado por McClelland,<sup>51</sup> quien comprobó que estos individuos tienen una gran necesidad de autorrealización; por ello se inclinan más a correr riesgos, siempre que éstos sean razonables y produzcan un rendimiento interesante. McClelland descubrió que ciertas sociedades tienden a producir un porcentaje más alto de personas con una gran necesidad de autorrealización. Ello se debe al sistema educativo. Otros investigadores demostraron que ciertos motivos y objetivos, como el poder, el prestigio, la seguridad, la autoestima y el servicio a la sociedad también impulsan el espíritu emprendedor.<sup>52</sup> Begley y Boyd identificaron cinco dimensiones del espíritu emprendedor.<sup>53</sup>

1. *Necesidad de autorrealización.* Los emprendedores tienen una gran necesidad de autorrealización que los

lleva a alcanzar el máximo de su potencial. El emprendedor nunca está satisfecho con lo que ha alcanzado, siempre quiere realizar más.

2. *Control.* Los emprendedores, y no los acontecimientos ni la suerte, son los que controlan sus vidas y usan medios propios para alcanzar sus objetivos, con total independencia de otras personas.
3. *Tolerancia al riesgo.* Los emprendedores aceptan riesgos moderados porque obtienen un rendimiento a cambio de su esfuerzo. Se caracterizan por el coraje y el espíritu de lucha.
4. *Tolerancia a la incertidumbre.* Con frecuencia es necesario tomar decisiones con información incompleta, ambigua o poco clara. Los emprendedores se enfrentan a la incertidumbre con mayor facilidad porque hacen las cosas bien desde el comienzo.
5. *Comportamiento tipo A.* Es la tendencia a hacer más en menos tiempo y, si es necesario, a pesar de las objeciones de otros. Los fundadores de empresas y administradores de pequeñas empresas suelen tener grados más altos de comportamiento tipo A que los ejecu-

tivos vinculados a otros negocios. El emprendedor busca maneras diferentes de hacer las cosas, incluso enfrentando la oposición y las críticas de otros.

Otro ángulo sobre la diferencia entre el emprendedor y el administrador es que el primero concede un gran valor al respeto hacia sí mismo, a la libertad, a la necesidad de realización y a tener un estilo de vida emocionante. El segundo suele valorar más las amistades verdaderas, la riqueza, la seguridad y el placer.<sup>54</sup> Los emprendedores buscan algo diferente en sus vidas. Necesitan confianza en sí mismos, motivación, optimismo y coraje para arrancar y operar un negocio sin tener la seguridad de que recibirán un cheque cada mes. Los emprendedores son capaces de lanzarse a una aventura porque no pueden hacer a un lado sus sueños ni su visión y porque tienden a correr riesgos para obtener ganancias financieras.

### Factores sociológicos

Ciertos factores sociológicos podrían explicar el surgimiento y el desarrollo del espíritu emprendedor. Al-



Figura 5.13 Factores que alientan o impiden el espíritu emprendedor.<sup>55</sup>

gunas minorías, sean raciales o religiosas, suelen tener dificultades para adaptarse a ciertas culturas, lo cual les provoca frustración y las lleva a buscar ambientes que satisfagan sus necesidades específicas. Esto casi siempre lleva a los emprendedores a buscar oportunidades, a crear organizaciones y nuevas formas de relacionarse que les permitan reaccionar más rápido que sus competidores. El espíritu de cambio y el coraje para enfrentar riesgos los lleva a asumir posturas totalmente contrarias a la preservación del *statu quo*. El emprendedor casi siempre es individualista, solitario y competitivo. Suele luchar solo, sin ayuda de otros y a veces en contra de

ellos, y las organizaciones de hoy privilegian el espíritu de equipo y la cooperación, que crean sinergia en los sistemas. El papel del emprendedor es producir cambio e innovación, asumir responsabilidades y correr riesgos.

Así, el papel de los emprendedores debe adaptarse a las necesidades de trabajo en equipo y de cooperación en las organizaciones. Se trata de domar a la fiera, de crear una alianza entre el espíritu emprendedor, el trabajo en equipo y la integración para crear cuadros que lleven a las organizaciones hacia la competitividad.<sup>56</sup>

La cultura organizacional es el entorno propicio para la iniciativa personal.

## CASO

### LAS EMPRESAS MÁS ADMIRADAS DE BRASIL<sup>57</sup>

Cada año las revistas *CartaCapital* e *InterScience* se unen para buscar a las empresas más admiradas de Brasil. Los elementos que se toman en cuenta —recabados a partir de testimonios de los propios investigados— son el comportamiento ético, el compromiso social, la responsabilidad ambiental, la conciencia ciudadana y el éxito de las obras en bien de la gente y de los intereses del país. Las diez empresas que encabezan esta clasificación son las mismas que fueron escogidas el año anterior. Los cambios de posición revelan la adopción de nuevos paradigmas, como el gobierno corporativo y el respeto en las relaciones con los asociados, la seguridad, la transparencia en los negocios y la imagen de la empresa en la sociedad y entre los individuos. Los resultados de la investigación son los siguientes:

LUGAR	EMPRESA	SECTOR	VOTACIÓN
1	Natura	Cosméticos y perfumería	16.4
2	Nestlé	Alimentos	10.7
3	Petrobras	Petróleo	6.7
4	Votorantim	Materiales de construcción	4.1
5	Vale do Rio Doce	Minerales	4.0
6	Embraer	Aviación	3.2
6	Gerdau	Metalúrgica y siderúrgica	3.2
7	Microsoft	Software	2.9
7	Pão de Açúcar	Supermercados	2.9
8	TAM	Aviación	2.1
8	Itaú	Banca	2.1
9	AmBev	Bebidas alcohólicas y no alcohólicas	1.9
10	Coca-Cola	Bebidas no alcohólicas	1.5

¿Qué hace que una empresa sea admirada incluso por sus rivales? La buena reputación, la resistencia a las crisis, la longevidad, la tradición, la solidez y el liderazgo de su presidente.

Se hicieron entrevistas con 1 250 ejecutivos de 591 empresas. La metodología de la investigación tiene dos fases. La primera consiste en elaborar dos listas, una de 150 empresas y otra de 40 líderes de cada sector de negocios evaluado. La primera parte capta la fuerza de la imagen de las empresas, porque los entrevistados responden de manera totalmente espontánea cuál es la compañía brasileña que más admiran. En la segunda parte hay una evaluación técnica. Se pide al entrevistado que califique a su empresa y a sus competidoras en el sector para elegir a su preferida, con base en una serie de atributos. Las vencedoras son aquellas que reúnen más características positivas, cada una de las cuales tiene un peso específico. Los criterios son los siguientes:

- Respeto por el consumidor
- Ética
- Calidad de productos y servicios
- Calidad del ambiente de trabajo y profesional
- Marcas fuertes deseadas por el mercado
- Innovación
- Calidad de la administración
- Responsabilidad comunitaria y ambiental
- Solidez financiera
- Compromiso con el desarrollo del país
- Capacidad para competir globalmente

¿Cómo realizaría usted una investigación para saber cuáles son las empresas más admiradas? ¿Qué criterios aplicaría? ●

## Resumen

La comprensión de la cultura organizacional es fundamental para el CO. En general, la cultura de una sociedad comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta y tradiciones, que son transmitidos de una generación a otra. Al estudiar las dimensiones culturales de varios países, Hofstede y Trompenaer analizaron cómo influye cada una en la cultura de las organizaciones. La cultura organizacional incluye normas informales y no escritas que orientan el comportamiento diario de los individuos y dirigen sus acciones hacia los objetivos de la organización. La cultura no se percibe ni se observa, pero sí sus efectos y consecuencias, que van desde los artefactos visibles, las pautas de comportamiento, los valores y las creencias hasta el nivel más profundo, o sea los supuestos bási-

cos. Cada organización tiene una cultura propia, cuyas características son: la regularidad de los comportamientos, las normas, los valores dominantes, la filosofía, las reglas y el clima organizacional. Para identificar las características de cada organización, Likert definió cuatro perfiles con base en cuatro variables: el proceso de decisión, el sistema de comunicación, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas. Además, existen culturas conservadoras, adaptables, tradicionales y participativas. La identificación de los valores culturales compartidos es el primer paso de cualquier proceso de cambio organizacional. A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben ser integrados a sus funciones a través de un proceso de socialización. La cultura de algunas organizaciones incentiva el espíritu emprendedor, que percibe oportunidades y asume responsabilidades.

## Preguntas

1. ¿Qué variables del entorno afectan el comportamiento organizacional?
2. Enuncie un concepto general de cultura.
3. Según Hofstede, ¿cuáles son las dimensiones culturales? Coméntelas.
4. Según Trompenaar, ¿cuáles son las dimensiones culturales? Coméntelas.
5. ¿Dónde ubicaría usted a su país, de acuerdo con las dimensiones de esos dos autores?
6. Presente un concepto de cultura organizacional.
7. Explique el *iceberg* de la cultura organizacional.
8. ¿Cuáles son los estratos de la cultura organizacional? Explíquelos.
9. Explique las seis características básicas de la cultura organizacional.
10. Explique los cuatro perfiles organizacionales de Likert y sus características.
11. ¿Qué son los eslabones de la vinculación superpuesta?
12. Explique las variables causales, las implicadas y las resultantes en el comportamiento organizacional.
13. Explique las características de las culturas tradicionales y las participativas.
14. Explique el estilo tradicional y el participativo de la cultura organizacional.
15. ¿Cuáles son las características de las organizaciones exitosas?
16. ¿Cuáles son las ocho prácticas que aplican las organizaciones excelentes?
17. Explique los valores culturales y su importancia.
18. Explique la socialización organizacional.
19. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para la socialización organizacional?
20. Defina el espíritu emprendedor y explique por qué es necesario en las organizaciones.
21. Comente los factores psicológicos y sociológicos que estimulan o impiden el espíritu emprendedor.

## Referencias bibliográficas

1. E. T. Hall, *The Silent Language*, Fawcett, Greenwich, CT, 1959.
2. David Dressler y Donald Carns, *Sociology. The Study of Human Interaction*, Knopf, Nueva York, 1969, pp. 56-57.
3. A. L. Kroeber y C. Kluckhohn, "Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions", en *Peabody Museum Paper* 47, núm. 1, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1952, p. 181.
4. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1980, p. 25.
5. Basado en: Helen Deresky, *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2000, p. 106.
6. Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, Londres, 1991.
7. Geert Hofstede y M. H. Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, primavera de 1988, pp. 5-21.
8. Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, otoño de 1983, pp. 82-83.
9. F. Trompenaar, *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey, Londres, 1993.
10. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Higher Education, Nueva York, 2002, p. 58.
11. E. T. Hall y M. R. Hall, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Yarmouth, ME, 1990, p. 4.
12. L. Hoeklin, *Managing cultural differences*, Addison Wesley, Wokingham, Reino Unido, 1995.
13. Adaptado de Alfons Trompenaar, *Riding the Waves of Culture*, *op. cit.*
14. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, Campus, Río de Janeiro, 1999, p. 172.
15. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, *op. cit.*, pp. 172-173.
16. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1992.
17. Elliot Jacques, *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock, Londres, 1951.
18. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, *op. cit.*, p. 173.
19. Adaptado de James Hunt, *Leadership: A New Synthesis*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1991, p. 221.
20. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, *op. cit.*, p. 123.
21. Véase:  
Rensis Likert, *Novos Padrões da Administração*, *op. cit.*, p. 130.  
Rensis Likert, *Administração de Conflitos: Novas Abordagens*, McGraw-Hill, São Paulo, 1980.
22. Rensis Likert, *Novos Padrões de Administração*, *op. cit.*, p. 130.
23. Bart Nooteboom, "Paradox, Identity, and Change in Management", *Human Systems Management*, núm. 8, 1989, pp. 291-300.
24. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, *op. cit.*, pp. 183-184.

25. Rensis Likert, *Novos Padrões em Administração*, op. cit.
26. Samuel C. Certo, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Allyn and Bacon, Boston, 1994, p. 293.
27. Alan Farhham, "Who Beats Stress Best — and How", *Fortune*, 7 de octubre de 1991, pp. 71-86.
28. John B. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, Nueva York, 1991, p. 89.
29. Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1998.
30. Dan Tapscott y Art Caston, *Paradigm Shift*, McGraw-Hill, Nueva York, 1993.
31. Michael L. Tuschman y Charles A. O'Reilly III, *Winning Through Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1997.
32. Jac Fitz-Enz, *The Eight Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets*, AMA, Nueva York, 1997.
33. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002, p. 111.
34. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, op. cit., pp. 115-116.
35. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, op. cit., p. 119-120.
36. Adaptado de Anne Bruce, "Southwest: Back to the Fundamentals", *HR Focus*, marzo de 1997, p. 11.
37. Richard Pascal y Tony Athos, *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, Warner Books, Nueva York, 1982.
38. Richard Pascal y Tony Athos, *The Art of Japanese Management*, op. cit.
39. Paul McDonald y Jeffrey Gandz, "Getting Value from Shared Values", *Organizational Dynamics* 21, núm. 3, invierno de 1992, pp. 64-76.
40. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos – Edição Compacta*, Atlas, São Paulo, 2000, pp. 261-262.
41. Edgar H. Schein, "Organizational Socialization and the Profession of Management", en Henry L. Tosi y W. Clay Hamner (eds.), *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*, St. Clair, Chicago, 1977, p. 125.
42. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, op. cit., pp. 128-131.
43. Richard Pascale, "The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves do Socialization", *California Management Review*, invierno de 1985, pp. 29-38.
44. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, op. cit., p. 129.
45. Adaptado de Taylor Cox y Jocelyn Finley-Nickelson, "Models of Acculturation for Intra-Organizational Cultural Diversity", *Canadian Journal of Administrative Sciences* 8, núm. 2, junio de 1991, p. 92.
46. Véase [www.jjeurope-csr.com/doc/AnnualReporta\\_2003.pdf](http://www.jjeurope-csr.com/doc/AnnualReporta_2003.pdf)
47. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., pp. 192-193.
48. Paul H. Wilken, *Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study*, Ablex Publishing, Norwood, NJ, 1979, p. 60.
49. Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row, Nueva York, 1986, pp. 27-28.
50. Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper and Row, Nueva York, 1975, p. 84.
51. David McClelland, *The Achieving Society*, D. Van Nostrand, Princeton, NJ, 1962.
52. Paul H. Wilken., *Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study*, op. cit., p. 20.
53. Thomas Begley y David P. Boyd, "Relationship of the Jenkins Activity Survey to Type A Behavior Among Business Executives", *Journal of Vocational Behavior*, núm. 27, 1987, pp. 316-328.
54. Ellen Fagenson, "Personal Value Systems of Men and Women Entrepreneurs versus Managers", *Journal of Business Venturing*, núm. 8, 1993, p. 422.
55. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., pp. 196-197.
56. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., p. 196.
57. Tomado de *CartaCapital Especial*, "As Empresas Mais Admiradas no Brasil", octubre de 2004.