

## La cultura organizacional y el entorno



¿Los gerentes tienen la libertad de hacer lo que quieran? En este capítulo veremos los factores que limitan las facultades que tienen los gerentes para hacer su trabajo. Estos factores son tanto internos (la cultura de la organización) como externos (el entorno de la organización). Concéntrese en los siguientes objetivos de aprendizaje conforme lea y estudie este capítulo.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- ▶ 3.1 Comparar las acciones de los gerentes con respecto a visiones omnipotentes y simbólicas. página 44
- 3.2 Analizar las características e importancia de la cultura organizacional. página 46
- 3.3 Describir temas actuales de la cultura organizacional. página 52
- 3.4 Identificar las características de los entornos específico y general. página 57

## El dilema de un gerente



Comenzó en 1950 con la intención de servir “una hamburguesa tan buena que siempre que alguien la probara, se recostara y dijera: ¡qué hamburguesa!”<sup>1</sup> Actualmente Whataburger tiene casi 700 puntos de venta en Texas y otros estados. A pesar de sus clientes extremadamente fieles y de su estatus icónico, Whataburger sufre de un alto índice de rotación de personal en la industria de comida rápida. En un intento por mejorar la retención de su personal, en 1996 la empresa decidió comenzar con eventos de competencia para los empleados: los WhataGames, con la idea de que una mejor capacitación podría ayudar a retener el personal. Mediante formatos de programas de concurso, juegos de coincidencia de cartas y una competencia llamada “What’s cooking?” (“¿Qué es cocinar?”), los concursos WhataGames, los cuales se llevan a cabo cada dos años, refuerzan exactamente lo que la empresa desea... hacer las cosas a la manera de la compañía. El presidente de la empresa, Tom Dobson, dice que “los juegos capturan la esencia de lo que es importante en Whataburger: conducirse con honestidad y respeto en un día de trabajo. No queremos perder esa cultura” En la ceremonia de premiación de WhataGames, resulta obvio que a los empleados les importan estas cosas. Para no decepcionar a sus compañeros de trabajo (su “familia”), ellos entregan todo durante la competencia. Cuando la empresa crece ¿cómo se aseguran los gerentes de que su cultura permanezca?

¿Usted qué haría?

Los gerentes de Whataburger reconocen la importancia de la cultura organizacional para su compañía. La empresa ha creado una cultura en la que los empleados son tratados con respeto y como miembros de la familia; disfrutan estar unos con otros y se apoyan entre sí. También disfrutan un poco de competencia amistosa, como muestran los WhataGames; sin embargo, los gerentes de la empresa también reconocen los retos involucrados en tratar de manejar la cultura, en especial cuando la organización crece. ¿Cuánto efecto tienen en realidad los gerentes sobre el éxito o fracaso de una organización? En la siguiente sección analizaremos esta importante pregunta.

### OBJETIVO DE

#### APRENDIZAJE 3.1 ▷ EL GERENTE: ¿OMNIPOTENTE O SIMBÓLICO?

¿Qué diferencia hace un gerente en el desempeño de una organización? La visión dominante en la teoría de la administración y de la sociedad en general es que los gerentes son responsables directos del éxito o fracaso de una organización. A esta perspectiva la llamaremos **visión onnipotente de la administración**. Por otra parte, otros han dicho que parte del éxito o del fracaso de una organización se debe a factores externos que están fuera del control de los gerentes. A esta perspectiva se le llama **visión simbólica de la administración**. Analicemos cada perspectiva para tratar de clarificar exactamente qué tanto crédito o culpa tienen los gerentes por el desempeño de sus organizaciones.



## VISIÓN OMNIPOTENTE

En el capítulo 1 resaltamos la importancia de los gerentes para las organizaciones. Se supone que las diferencias en el desempeño de una organización **se deben a las decisiones y acciones de sus gerentes**. Los buenos gerentes se anticipan al cambio, aprovechan oportunidades, corrigen desempeños deficientes y dirigen sus organizaciones. Cuando las utilidades aumentan, los gerentes obtienen reconocimiento y recompensas en forma de bonos, acciones, etcétera. Cuando las utilidades bajan, con frecuencia los gerentes de nivel alto son despedidos por la creencia de que “sangre nueva” traerá mejores resultados. Por ejemplo, Cott Corporation, un productor de refrescos de marca propia, despidió a su presidente debido a que el precio de sus acciones había bajado notoriamente y la empresa enfrentaba la posible pérdida de sus principales clientes.<sup>2</sup> Desde el punto de vista omnipotente, alguien debe hacerse responsable cuando el desempeño de las organizaciones es deficiente, sin importar las razones, y ese “alguien” es el gerente. Por supuesto, cuando las cosas van bien, los gerentes también se llevan el crédito, incluso si tuvieron poco que ver con el logro de los resultados positivos.

La visión de gerentes como personajes omnipotentes es consistente con la imagen estereotipada de un ejecutivo a cargo de un negocio que supera cualquier obstáculo al buscar que se logren los objetivos de la organización, y esta visión no está limitada a las organizaciones de negocio. También explica el alto índice de rotación de personal entre entrenadores deportivos en el nivel profesional y colegial, quienes son considerados los “gerentes” de sus equipos. Los entrenadores que pierden más juegos que los que ganan son despedidos y reemplazados por nuevos entrenadores, de quienes se espera que corrijan el bajo rendimiento.

## VISIÓN SIMBÓLICA

En la década de 1990 Cisco Systems era la imagen del éxito. Debido a su rápido crecimiento, fue muy elogiada por los analistas por su “brillante estrategia, una genial administración de adquisiciones y un espléndido enfoque en los clientes”.<sup>3</sup> Luego la burbuja de la tecnología se reventó. Cuando el rendimiento de Cisco bajó, los analistas dijeron que su estrategia estaba equivocada, que su método de adquisiciones no era coherente y que su servicio al cliente era deficiente. ¿La disminución del rendimiento se debió a las decisiones y acciones de los gerentes, o fue algo fuera de su control? El punto de vista simbólico sugeriría esto último.

La visión simbólica dice que la capacidad de un gerente de afectar los resultados está influenciada y restringida por factores externos.<sup>4</sup> De acuerdo con esta visión, no es razonable esperar que los gerentes afecten significativamente el desempeño de una organización. En su lugar, el desempeño se ve influenciado por factores que los gerentes no controlan, como la economía, los clientes, las políticas gubernamentales, las acciones de los competidores, condiciones de la industria y decisiones tomadas por gerentes anteriores.

A esta visión se le conoce como “simbólica” debido a que se basa en la creencia de que los gerentes simbolizan el control y la influencia.<sup>5</sup> ¿Cómo? Ellos desarrollan planes, toman decisiones y se comprometen con otras actividades gerenciales para que lo aleatorio, confuso y ambiguo se transforme en algo que tenga sentido. Sin embargo, según esta visión, la parte que a los gerentes realmente les toca del éxito o fracaso de la organización es limitada.

## LA REALIDAD SUGIERE UNA SÍNTESIS

En realidad, los gerentes no son todopoderosos, pero tampoco están indefensos; sin embargo, sus opciones para actuar y decidir están restringidas. Las restricciones internas provienen de la cultura de la organización y las externas del entorno de la organización (vea la figura 3-1). En el transcurso de este capítulo analizaremos ambas.

**Figura 3-1**

Restricciones al criterio de los gerentes



**visión omnipotente de la administración**  
Visión de que los gerentes son directamente responsables del éxito o fracaso de la organización.

**visión simbólica de la administración**  
Visión de que mucho del éxito o fracaso de una organización se debe a fuerzas externas que salen del control de los gerentes.

## REPASO RÁPIDO:

## OBJETIVO DE APRENDIZAJE 3.1

- Compare las acciones de los gerentes de acuerdo con las visiones omnipotente y simbólica.
- Identifique las dos restricciones del criterio de un gerente.

Vaya a la página 65 para ver qué tan bien maneja este material.

## OBJETIVO DE

## APRENDIZAJE 3.2 ▷ CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada uno de nosotros tiene una personalidad única; rasgos y características que influyen en la forma en que actuamos e interactuamos con los demás. Cuando describimos a alguien como cálido, abierto, relajado, tímido o agresivo, describimos los rasgos de su personalidad. Una organización también tiene personalidad y es lo que conocemos como su *cultura*.

## ¿QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL?

W.L. Gore & Associates, una empresa conocida por su ropa de calle innovadora y de alta calidad, comprende la importancia de la cultura organizacional. Desde que se fundó en 1958, Gore ha utilizado equipos de empleados en una estructura organizacional flexible y no jerárquica para desarrollar sus productos. Los asociados (empleados) de Gore están comprometidos con cuatro principios básicos planteados por Bill Gore, el fundador de la empresa: igualdad entre todos y cada uno de los empleados y con quienes entren en contacto; libertad para alentar, ayudar y permitir a otros asociados aumentar sus conocimientos, habilidades y nivel de responsabilidad; capacidad de hacer compromisos y cumplirlos; y consultar con otros asociados antes de realizar acciones que pudieran afectar la reputación de la empresa. La cultura de Gore orientada a la gente le ha valido una posición en la lista de *Fortune* sobre "las 100 mejores empresas para trabajar", cada año desde que la lista comenzó en 1998; sólo una de tres empresas han logrado tal distinción.<sup>6</sup>

La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización.<sup>7</sup>

Nuestra definición de cultura implica tres cosas. Primero, es una *percepción*. No es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. Segundo, la cultura organizacional *es descriptiva*. Tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. Por último, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Ése es el aspecto *compartido* de la cultura.

Las investigaciones sugieren que hay siete dimensiones que describen la cultura de una organización.<sup>8</sup> Cada una de ellas (las cuales aparecen en la figura 3-2) va de menos a más, lo que significa que no es muy típica de la cultura (menos) o que es muy típica (más). Describir una organización mediante estas siete dimensiones nos da una idea general de la cultura de la organización. Con frecuencia, en muchas de ellas una dimensión cultural se enfatiza más que las otras y básicamente forma la personalidad de la compañía y cómo trabajan sus miembros. Por ejemplo, en Sony Corporation, el enfoque está en la innovación de productos (innovar y arriesgarse). La empresa "vive y respira" el desarrollo de nuevos productos, y el comportamiento de los empleados apoya ese objetivo. Por el contrario, Southwest Airlines ha hecho que sus empleados sean la parte central de su cultura (orientación a la gente). La figura 3-3 describe cómo las dimensiones pueden crear culturas significativamente diferentes.

## CULTURAS FUERTES

Todas las organizaciones tienen culturas, pero no todas las culturas influyen en el comportamiento y acciones de los empleados. Las culturas fuertes, aquellas en las que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados que las culturas débiles. (La figura 3-4 compara

¿Quiénes son?

CARA A CARA

PARA MÍ, LA CULTURA ORGANIZACIONAL ES:

El ambiente que creo como gerente para mis empleados y clientes.

NUESTRA CULTURA:

Adoptamos la calidad y el respeto para el bienestar de otros.





Figura 3-2

Dimensiones de la cultura organizacional

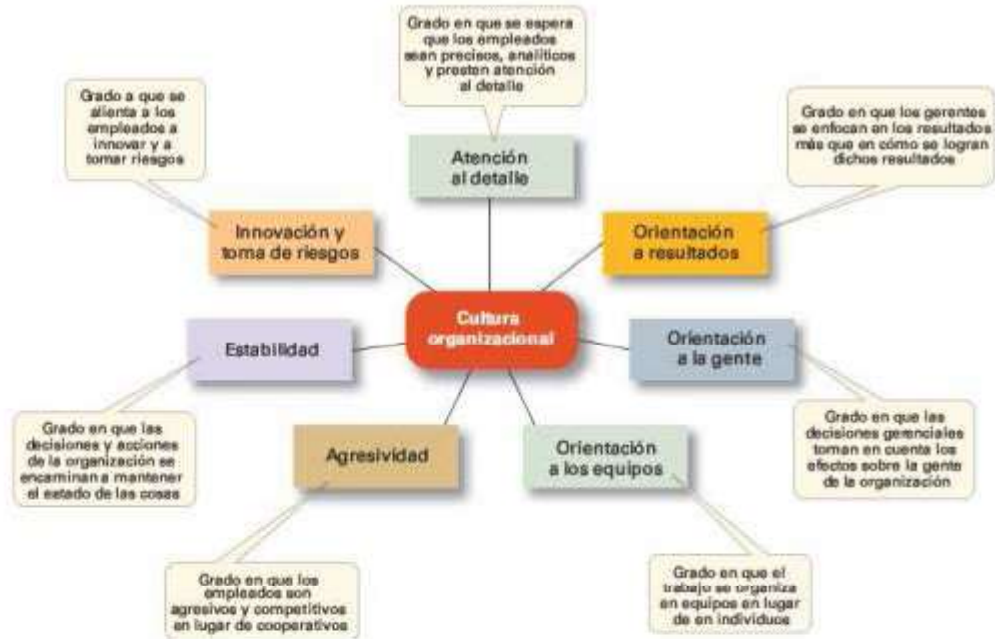


Figura 3-3 Comparación de culturas organizacionales

#### Organización A

Esta organización es una compañía manufacturera. Se espera que los gerentes documenten por completo todas las decisiones, y "los buenos gerentes" son aquellos que pueden proporcionar información detallada que respalde sus recomendaciones. Las decisiones creativas que representan muchos cambios o demasiado riesgo no son apoyadas. Como los gerentes de proyectos fallidos son abiertamente criticados y penalizados, los gerentes tratan de no implementar ideas que cambien mucho el estado de las cosas. Un gerente de nivel bajo citó una frase frecuentemente utilizada en la compañía: "si algo funciona bien, no lo modifiques".

En esta organización se pide que los empleados sigan diversas reglas y normas. Los gerentes supervisan de cerca a los empleados para asegurarse de que no se desvien. La administración se preocupa por la alta productividad, sin importar el efecto sobre la moral o la rotación del personal.

Las actividades laborales se diseñan en torno a los individuos. Existen distintos departamentos y líneas de autoridad, y se espera que los empleados tengan contacto mínimo con otros empleados de diferentes áreas o líneas de mando. Las evaluaciones de desempeño y reconocimientos enfatizan los esfuerzos individuales, aunque la antigüedad tiende a ser el factor principal para determinar aumentos de sueldo y ascensos.

#### Organización B

Esta organización también es una compañía manufacturera. Sin embargo, en ésta, la administración alienta y recompensa la toma de riesgos y los cambios. Las decisiones basadas en la intuición son valoradas tanto como las bien racionalizadas. La administración se enorgullece de su propia historia de experimentos con nuevas tecnologías, y tiene éxito con regularidad al presentar productos innovadores. Los gerentes o empleados que tienen una buena idea son alentados a "llevarla a cabo", y los fracasos se tratan como "experiencias de aprendizaje". La compañía se enorgullece de ser una guía de mercado y de responder rápidamente a las necesidades cambiantes de sus clientes.

Hay pocas reglas y normas que los empleados deben seguir y la supervisión es relajada, ya que la administración cree que sus empleados trabajan arduamente y son confiables. La administración se preocupa por la alta productividad, pero cree que ésta se genera tratando bien a la gente. La compañía está orgullosa de su reputación, de ser un buen lugar para trabajar.

Las actividades laborales se diseñan en torno a equipos, y los miembros de los equipos son alentados a interactuar con personas que realizan otras funciones y con otros niveles de autoridad. Los empleados hablan positivamente sobre la competencia entre equipos. Los individuos y equipos tienen objetivos, y los bonos se basan en el logro de resultados. Los empleados tienen un buen nivel de autonomía para elegir los medios por los cuales lograr los objetivos.

#### cultura organizacional

Valores, principios y tradiciones compartidos, y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de una organización.

#### culturas fuertes

Culturas organizacionales en las que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos.

**Figura 3-4**

Culturas fuertes frente a débiles

Culturas fuertes	Culturas débiles
Valores ampliamente compartidos.	Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general, a la alta administración.
La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante.	La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
La mayoría de los empleados puede contar historias sobre la historia o héroes de la empresa.	Los empleados saben poco sobre la historia o héroes de la empresa.
Los empleados se identifican totalmente con la cultura.	Los empleados se identifican poco con la cultura.
Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.	Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

culturas fuertes y débiles.) Cuantos más empleados aceptan los valores fundamentales de la organización y mayor es su compromiso con dichos valores, más fuerte es la cultura. La mayoría de las organizaciones tienen culturas moderadas a fuertes, es decir, existe una coincidencia relativamente alta sobre lo que es importante, lo que define un “buen” comportamiento de los empleados, lo que representa ir a la cabeza, etcétera. Cuanto más fuerte se vuelve una cultura, más influye en la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.<sup>9</sup>

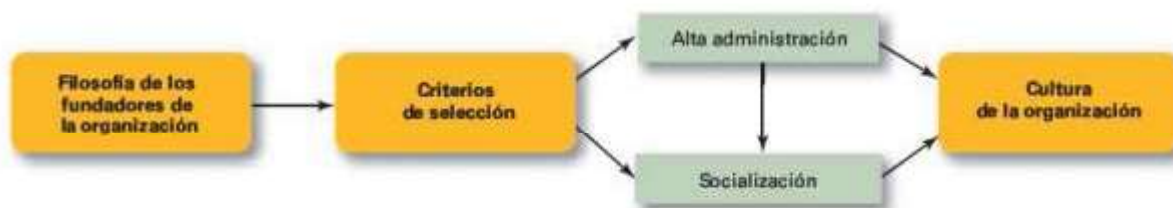
¿Por qué es importante tener una cultura fuerte? Por una razón: en las organizaciones con culturas fuertes los empleados son más leales que los de organizaciones con culturas débiles.<sup>10</sup> Las investigaciones también sugieren que las culturas fuertes están asociadas con el alto desempeño organizacional.<sup>11</sup> Y es fácil comprender por qué. Después de todo, si los valores son claros y ampliamente aceptados, los empleados saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos, por tanto pueden actuar rápidamente para encarar los problemas. Sin embargo, la desventaja es que una cultura fuerte también puede evitar que los empleados busquen nuevos enfoques, en especial cuando las condiciones cambian rápidamente.<sup>12</sup>

### DE DÓNDE PROVIENE LA CULTURA Y CÓMO CONTINÚA

La figura 3-5 ilustra cómo se establece y se mantiene la cultura de una organización. En general, la fuente original de la cultura refleja la visión de los fundadores. Por ejemplo, como mencionamos antes, la cultura de W.L. Gore refleja los valores del fundador Bill Gore. Los fundadores de la empresa no están restringidos por clientes o enfoques anteriores y pueden establecer la primera cultura formando una imagen de lo que quieren que sea la organización. El tamaño pequeño de la mayoría de las nuevas organizaciones facilita inculcar esa imagen a todos los miembros de la organización.

Quando la cultura está establecida, ciertas prácticas organizacionales ayudan a mantenerla. Por ejemplo, durante el proceso de selección de empleados, los gerentes normalmente juzgan a los candidatos no sólo por los requerimientos del empleo, sino también por qué tan bien se adaptarán a la organización. Al mismo tiempo, los candidatos obtienen información sobre la organización y determinan si se sienten cómodos con lo que ven.

Las acciones de los gerentes de nivel alto también tienen un efecto importante sobre la cultura de la organización. Cuando Sears y Kmart se fusionaron por primera vez, el

**Figura 3-5** Cómo establecer y mantener una cultura



ex presidente Aylwin B. Lewis se dirigió a un grupo de gerentes de Kmart en una cena de negocios gritándoles ¡“nuestras peores tiendas son mazmorras”! Bueno, ¿quién quiere trabajar o comprar en una mazmorra?, ¿quién quiere caminar en un entorno gris y sin vida que te saca el aire del cuerpo?” Lewis sabía que tenía que transmitir la importancia de cambiar la cultura introvertida de la empresa para hacer que se enfocara más en el cliente, si ésta quería tener una esperanza de sobrevivir en el difícil entorno minorista. En lugar de sentirse insultados y desmoralizados, los gerentes respondieron con una gran algarabía y le ovacionaron de pie.<sup>13</sup> A través de lo que dicen y de cómo se comportan, los gerentes de nivel alto establecen normas que se filtran hacia los niveles de abajo de la organización y pueden tener un efecto positivo sobre el comportamiento de los empleados. Por ejemplo, el presidente de IBM, Sam Palmisano, quería que los empleados valoraran el trabajo en equipo, por lo que decidió tomar varios millones de dólares de su bono anual y dárselos a sus ejecutivos de nivel alto, de acuerdo con su trabajo en equipo. Les dijo, “Si dices que eres de un equipo, tú tienes que ser el equipo. Hay que predicar con el ejemplo, ¿no?”<sup>14</sup> Sin embargo, como hemos visto en varios escándalos corporativos por falta de ética, las acciones de los gerentes de nivel alto también pueden llevar a resultados indeseables.

Por último, las organizaciones ayudan a los empleados a adaptarse a la cultura a través de la **socialización**, un proceso que ayuda a los nuevos empleados a aprender la forma en que la empresa hace las cosas. Por ejemplo, los nuevos empleados de Starbucks pasan por un entrenamiento intensivo de 24 horas para ayudarles a convertirse en expertos en la preparación de café; aprenden la filosofía y la jerga de la empresa, y cómo asesorar a los clientes con decisiones sobre granos, molido y máquinas para café expreso. Uno de los beneficios de esta socialización es que ayuda a los empleados a comprender la cultura, a ser entusiastas y a tener conocimientos para los clientes.<sup>15</sup> Otro beneficio es que minimiza la probabilidad de que nuevos empleados que no están familiarizados con la cultura de la organización puedan afectar las ideas y costumbres actuales.

## CÓMO APRENDEN LOS EMPLEADOS LA CULTURA

Los empleados “aprenden” la cultura de una organización de diversas maneras. Las más comunes son a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

**Historias.** Las “historias” de la organización generalmente son narraciones sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la compañía, violación de reglas y reacciones ante errores pasados.<sup>16</sup> Por ejemplo, los gerentes de Nike creen que las historias sobre el pasado de la empresa ayudan a darle forma al futuro. Siempre que es posible, los “narradores” corporativos (ejecutivos de nivel alto) explican la herencia de la compañía y cuentan historias que celebran a la gente que tuvo logros. Cuando cuentan la historia de cómo el cofundador de la empresa Bill Bowerman (finado) se dirigió a su taller y vació caucho en la wafflera de su esposa para crear un mejor tenis para correr, están celebrando y promoviendo el espíritu de innovación de Nike. Estas historias corporativas son ejemplos de los que la gente puede aprender.<sup>17</sup> En 3M Company, las historias sobre innovación de

*Una de las áreas donde la cultura organizacional influye en el comportamiento de los empleados es en cómo se visten para ir a trabajar. Observe lo que usa cada uno de estos individuos. ¿En qué tipo de organizaciones cree que son adecuados estos estilos de ropa para ir a trabajar? ¿Cómo se imagina que podrían ser las culturas de las organizaciones en las que cada uno de ellos trabaja?*



### socialización

Proceso que ayuda a los empleados a adaptarse a la cultura de la organización.

productos son legendarias. Está la historia sobre la científica de 3M que derramó productos químicos sobre sus tenis y descubrió Scotchgard. También está la historia de Art Fry, un investigador de 3M que necesitaba una mejor forma de marcar las páginas de su libro de himnos de la iglesia e inventó las notas adhesivas Post-it. Estas historias reflejan lo que hizo grande a 3M y lo que necesita para continuar con su éxito.<sup>18</sup> Para ayudar a los empleados a aprender la cultura, las historias sobre la organización ligán el presente con el pasado, proporcionan explicaciones y legitiman las prácticas actuales; ejemplifican lo que es importante para la organización y proporcionan ideas convincentes de sus objetivos.<sup>19</sup>

**Rituales.** "Pasar los Pilares" es un ritual importante en las instalaciones de Boston Scientific, cerca de Minneapolis. Cuando alguien tiene una asignación difícil, se le "premia" con un pilar de yeso de 2 pies de altura para demostrarle que cuenta con todo el apoyo de sus colegas. Los rituales corporativos son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores importantes y objetivos de la organización.<sup>20</sup> Uno de los rituales corporativos más conocidos es la ceremonia anual de premiación de Mary Kay Cosmetics para sus representantes de ventas. La ceremonia parece una combinación entre un circo y un concurso de Miss América, la cual se lleva a cabo en un gran auditorio, en un escenario frente a una gran y animada audiencia, con todos los participantes ataviados con glamorosas ropas de noche. Los vendedores son premiados por lograr sus metas de ventas con regalos caros que incluyen prendedores de oro y diamantes, pieles y Cadillacs de color de rosa. Este "espectáculo" resulta motivador ya que se reconocen públicamente los logros de los representantes de ventas. Además, el aspecto ritual refuerza la determinación y optimismo de la extinta fundadora Mary Kay, lo que le permitió superar sus problemas personales, iniciar su propia empresa y alcanzar el éxito material. Este ritual transmite al personal de ventas de la compañía que alcanzar sus objetivos de ventas es importante y que a través del trabajo duro y determinación también pueden lograr el éxito. La coautora de este libro tuvo la experiencia de volar a Dallas con un grupo de vendedores de Mary Kay que volvía a casa después de la ceremonia anual de premiación. Su entusiasmo y ánimo eran contagiosos y resultaba obvio que este "ritual" anual tenía una función importante para establecer los niveles deseados de motivación y expectativas conductuales, lo cual es, después de todo, lo que la cultura de una organización debe hacer.

**Símbolos materiales.** Cuando anda por distintos negocios, ¿percibe qué tipo de ambiente de trabajo se respira ahí?, ¿es formal, casual, divertido, serio, etcétera? Estas reacciones demuestran el poder de los símbolos materiales u objetos para generar la personalidad de la organización.<sup>21</sup> La distribución de las oficinas, cómo visten los empleados, el tipo de automóviles proporcionados a los ejecutivos de nivel alto, y si se cuenta con aeronaves propias de la compañía, son ejemplos de símbolos materiales. Otros son el tamaño de las oficinas, la elegancia de los muebles, "gratificaciones" para los ejecutivos (beneficios adicionales otorgados a los gerentes, como membresías a clubes deportivos, uso de instalaciones propias de la empresa, etcétera), lugares para que los empleados se ejerciten, comedores, y espacios de estacionamiento reservados para ciertos empleados. En WorldNow, un símbolo material importante es un viejo taladro dentado que los fundadores compraron por \$2 en una tienda de descuentos. El taladro simboliza la cultura de la organización de "profundizar para resolver los problemas". Cuando un empleado es presentado con el taladro como un reconocimiento de su sobresaliente trabajo, se espera que lo personalice de alguna manera y que invente una nueva regla para obtenerlo. Un empleado le instaló un gatillo de Bart Simpson y otro lo volvió inalámbrico añadiéndole una antena. El "icono" de la organización representa la cultura, incluso cuando la organización evoluciona y cambia.<sup>22</sup>

Los símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante y el tipo de comportamiento apropiado y qué se espera de ellos (por ejemplo, arriesgado, conservador, autoritario, participativo, individualista).

**Lenguaje.** Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una forma de identificar y unificar a los miembros de una cultura. Al aprender este lenguaje, los miembros avalan su aceptación a la cultura y su disposición para conservarla. En Cranium, una empresa que produce tableros de juegos en Seattle, se utiliza la palabra "chiff" para recordar a los empleados la necesidad de innovar constantemente en todo lo que hacen. "Chiff" es un acrónimo de "clever, high-quality, innovative, friendly, fun" (inteligente, de



## ¿Quiénes son? CARA A CARA

### HISTORIAS, RITUALES Y SÍMBOLOS MATERIALES:

Todos ayudan a enriquecer nuestra cultura, en especial las historias cómicas.

### CÓMO AFECTA NUESTRA CULTURA LA FORMA EN QUE DIRIJO:

Influye en las decisiones que tomo y la forma en que se llevan a cabo.



alta calidad, innovador, amigable, divertido)".<sup>23</sup> En otra compañía de Seattle, Microsoft, los empleados tienen su propio vocabulario: *judo laboral* (pasarle el trabajo a alguien más, sin que parezca que uno lo está evitando), *comerse su propia comida de perro* (utilizar sus propios programas o productos de software en las primeras etapas, como una forma de probarlo, incluso si el proceso es desagradable), *comida desabrida* (golosinas de la máquina expendedora que pueden pasarse por debajo de la puerta a un colega que está trabajando con una fecha límite muy apretada), *correo de frente* (hablar con alguien cara a cara), *marcha fúnebre* (cuenta regresiva para liberar un nuevo producto), etcétera.<sup>24</sup>

Con el tiempo, las organizaciones frecuentemente crean términos únicos para describir al equipo, personal clave, proveedores, clientes, procesos o productos relacionados con sus negocios. Los nuevos empleados con frecuencia se sienten abrumados por los acrónimos y la jerga que, después de cierto periodo, se vuelve una parte natural de su lenguaje. Una vez aprendido, este lenguaje actúa como un común denominador que une a los miembros.

## CÓMO AFECTA LA CULTURA A LOS GERENTES

Apache Corp. con sede en Houston se ha vuelto uno de los mejores desarrolladores del negocio independiente de perforación de pozos petroleros, debido a que tiene una cultura novedosa que valora los riesgos y la toma rápida de decisiones. Las contrataciones potenciales se califican según la iniciativa que hayan demostrado en lograr proyectos en otras empresas, y los empleados de la compañía son maravillosamente recompensados si cumplen con los objetivos de producción y utilidades.<sup>25</sup>

Dado que la cultura de una organización limita lo que pueden y no pueden hacer, es particularmente importante para los gerentes. Tales restricciones rara vez son explícitas; no están escritas y es poco probable que sean habladas, pero ahí están y todos los gerentes aprenden rápidamente qué hacer y qué no hacer en su organización. Por ejemplo, no se encontrarán los siguientes valores escritos, pero cada uno corresponde a una organización real:

- Debe parecer ocupado, aun cuando no lo esté.
- Si toma riesgos y falla en alguno, pagará caro por ello.
- Antes de tomar una decisión, hágase saber a su jefe, para que nunca se vea sorprendido.
- Fabricamos nuestros productos tan buenos como la competencia nos obliga.
- Lo que nos hizo triunfar en el pasado, nos hará triunfar en el futuro.
- Si quiere llegar a la cima, debe trabajar en equipo.

La relación entre valores como éstos y el comportamiento de los gerentes es bastante directa. Por ejemplo, considere la cultura de "investigo y luego actúo". En una organización de este tipo, los gerentes estudian y analizan a fondo los proyectos propuestos antes de aceptarlos. Por otra parte, en una cultura de "actúo y luego investigo", los gerentes entran en acción y luego analizan lo que se ha hecho. O bien, digamos que la cultura de una organización apoya la creencia de que las utilidades deben aumentar a través de la reducción de costos y que lo mejor para los intereses de la compañía es lograr un aumento lento pero constante en las ganancias trimestrales. Es poco probable que los gerentes impulsen programas innovadores, arriesgados, de largo plazo o de expansión. En una organización cuya cultura transmite una desconfianza permanente hacia los empleados, es más probable que los gerentes apliquen un estilo de liderazgo autoritario que uno democrático. ¿Por qué? Porque la cultura establece el comportamiento adecuado y esperado de los gerentes. Por ejemplo, en la agencia de publicidad londinense St. Luke, una cultura formada por el valor que se basa en la libertad de expresión, la ausencia de coerción y miedo, y la determinación de hacer divertido el trabajo, influye la forma de trabajar de los empleados y la manera en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. La cultura de la organización es reforzada incluso por el ambiente de la oficina, el cual es abierto, versátil y creativo.<sup>26</sup>

Como muestra la figura 3-6, las decisiones de un gerente se ven influenciadas por la cultura en que opera. La cultura de una organización, especialmente una fuerte, influye y condiciona la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.

**Figura 3-6**

Decisiones gerenciales que se ven afectadas por la cultura

#### Planeación

- Grado de riesgo que debe considerarse en los planes.
- Si los planes deben ser desarrollados por individuos o equipos.
- Grado de supervisión del ambiente en que participará la administración.

#### Organización

- Cuánta autonomía debe darse a cada puesto de los empleados.
- Si las labores deben ser realizadas por individuos o equipos.
- Grado en que los gerentes de departamento interactúan entre sí.

#### Dirección

- Grado hasta el que los gerentes se ocupan de aumentar la satisfacción laboral de los empleados.
- Qué estilos de liderazgo son adecuados.
- Establecer si es necesario eliminar todos los desacuerdos, incluso si algunos son constructivos.

#### Control

- Definir si hay que establecer controles externos o permitir que los empleados controlen sus propias acciones.
- Qué criterios deben resaltarse al aplicar evaluaciones al desempeño de los empleados.
- Qué repercusiones tendrá exceder el presupuesto propio.

### REPASO RÁPIDO:

#### OBJETIVO DE APRENDIZAJE 3.2

- Identifique las siete dimensiones de la cultura organizacional.
- Analice el efecto de una cultura fuerte sobre las organizaciones y los gerentes.
- Explique cómo se forma y se mantiene una cultura.
- Describa cómo afecta la cultura a los gerentes.

Vaya a la página 65 para ver qué tan bien maneja este material.

### OBJETIVO DE

#### APRENDIZAJE 3.3 ▶ TEMAS ACTUALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nordstrom, la cadena especialista en ventas al detalle, es célebre por su atención a los clientes. Las innovaciones de Nike en los zapatos para correr son legendarias. Tom's of Maine es conocida por su compromiso de hacer las cosas con ética y espiritualidad. Una

## Razonamiento crítico sobre Ética

¿Cuándo se vuelve el éxito algo desagradable? EMC Corporation se enorgullece de su equipo de ventas extremadamente hábil y exitoso.<sup>27</sup> El director de marketing se jacta de que contrató vendedores "con la pasión de derribar obstáculos y capaces de adaptarse a una cultura de hacer lo que sea necesario". El equipo de ventas se considera a sí mismo como un grupo de elite que ha convertido a la empresa en una líder en el mercado. Sin embargo, tras bambalinas había un lado muy oscuro y ofensivo: "una atmósfera machista de unión de hombres que era intimidante y, en ocasiones, discriminatoria hacia las mujeres". En entrevistas con ex vendedores, tanto mujeres como hombres, describieron "bromas de mal gusto en los vestidores, visitas pagadas por la compañía a clubes nudistas, comentarios sexuales humillantes, o represalias contra las mujeres que se quejaban de este ambiente". Aun cuando tal comportamiento es ilegal, la cuestión ética es crítica precisamente. ¿Qué haría usted al respecto? ¿Piensa que esta cultura podría cambiar? ¿Qué tendría que hacer para cambiarla? ¿Qué lecciones hay aquí para otras organizaciones y gerentes?



vez superada la demanda legal por discriminación racial más importante en la historia de Estados Unidos (con un acuerdo por \$192.5 millones), Coca-Cola Company se ha vuelto una de las compañías más importantes por su diversidad. ¿Cómo han conseguido estas organizaciones tales reputaciones? Sus culturas organizacionales han desempeñado un papel crucial. Veamos cinco temas culturales de actualidad: creación de una cultura ética, creación de una cultura de innovación, creación de una cultura sensible al cliente, creación de una cultura en el centro de trabajo que apoye la diversidad, y la espiritualidad en la procuración de relaciones en el centro de trabajo.

### CREACIÓN DE UNA CULTURA ÉTICA

Andrew Fastow es un nombre que siempre será vinculado con el escándalo de ética de Enron. El ex director de finanzas de Enron Corporation (fue encontrado culpable y se le sentenció a seis años de prisión por transferencia y fraude de valores) tenía un cubo de acrílico sobre su escritorio que mostraba los valores de la compañía. Éste incluía la siguiente inscripción: “Cuando Enron dice que te va a arrancar la cara, te la va a arrancar”.<sup>28</sup> Otros empleados de Enron describieron una cultura en la que la ambición personal se valoraba más que el trabajo en equipo, la juventud por encima de la sabiduría, y que las ganancias aumentarían a cualquier costo.<sup>29</sup>

El contenido y fuerza de la cultura de una organización influye en su ambiente y en el comportamiento ético de sus miembros.<sup>30</sup> Si la cultura es fuerte y mantiene estándares éticos elevados, debe tener una positiva y poderosa influencia sobre el comportamiento del personal. Por ejemplo, Alfred P. West, fundador y presidente de la empresa de servicios financieros SEI Investments Company, invierte mucho tiempo en enfatizar su visión de la compañía ante los empleados; una cultura abierta de integridad, pertenencia y responsabilidad. Señala: “Le decimos a nuestros empleados muchas cosas sobre hacia dónde se dirige la compañía. Repetimos mucho la visión y estrategia, y continuamente reforzamos la cultura”.<sup>31</sup>

Una cultura organizacional que tiene más posibilidades de establecer estándares éticos elevados es aquella que es más tolerante ante los riesgos, poco tolerante ante la agresividad y se enfoca tanto en medios como en resultados. Los gerentes de tales culturas son alentados a tomar riesgos e innovar, no se les apoya cuando se trata de competir desenfrenadamente, y se presta atención a cómo se logran los objetivos así como a qué metas se alcanzaron. La figura 3-7 presenta algunas sugerencias para crear una cultura más ética.

### CREACIÓN DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN

Tal vez no reconozca el nombre IDEO, pero probablemente ha utilizado varios de sus productos. Como una compañía de diseño de productos, ésta toma las ideas que las corporaciones le llevan y las vuelve realidad. Algunas de sus creaciones van desde el primer ratón comercial (para Apple Computer), el primer tubo rígido de pasta dental (para Procter & Gamble), hasta el organizador personal de mano (para Palm). Resulta crucial que la cultura de IDEO apoye la creatividad y la innovación.<sup>32</sup> Otra organización innovadora es Cirque du Soleil, creador del espectáculo circense con sede en Montreal. Sus gerentes afirman que la cultura se basa en la participación, comunicación, creatividad y diversidad, lo que se considera clave para la innovación.<sup>33</sup> Aunque estas dos compañías pertenecen a industrias donde la innovación es importante (diseño de productos y entretenimiento), el hecho es que cualquier organización exitosa necesita una cultura que apoye la innovación. ¿Qué tan importante es la cultura para la innovación? En una encuesta reciente a ejecutivos de nivel alto, más de la mitad dijo que para las empresas el medio más importante para la innovación era una cultura corporativa de apoyo.<sup>34</sup>

Figura 3-7

Creación de una cultura ética

- Sea un *ejemplo visible*.
- Transmita las *expectativas sobre cuestiones éticas*.
- Proporcione *capacitación sobre ética*.
- Reconozca visiblemente los *actos éticos y castigue los no éticos*.
- Proporcione *mecanismos de protección* de tal manera que los empleados puedan expresar dilemas sobre ética y denunciar sin miedo los comportamientos poco éticos.

*La cultura de toma de riesgos de Apple le ha ayudado a crear innovaciones que han cambiado la industria, tales como el iPod y el iPhone, y la volvieron la número uno de la lista de las 50 Compañías más innovadoras del mundo en 2007 y la Compañía más admirada de América en 2008. Su presidente, Steve Jobs (fotografía), ha sido el catalizador detrás de la cultura de toma de riesgos de la empresa.*



¿Cómo es una cultura de innovación? Según el investigador sueco Goran Ekvall, se caracterizaría por lo siguiente:

- **Desafíos y participación.** ¿Los empleados están involucrados, motivados y comprometidos con los objetivos de largo plazo y el éxito de la organización?
- **Libertad.** ¿Los empleados pueden, de manera independiente, definir su trabajo, aplicar sus criterios y tomar la iniciativa en sus actividades cotidianas?
- **Confianza y sinceridad.** ¿Los empleados se apoyan y respetan entre sí?
- **Tiempo de ideas.** ¿Los individuos tienen tiempo de pensar en nuevas ideas antes de actuar?
- **Alegría/sentido del humor.** ¿En el centro de trabajo se percibe espontaneidad y alegría?
- **Solución de conflictos.** ¿Los individuos toman decisiones y resuelven asuntos basándose en el bien de la organización o en los intereses personales?
- **Debates.** ¿Se permite a los empleados expresar opiniones e ideas para que se consideren y revisen?
- **Toma de riesgos.** ¿Los gerentes toleran la incertidumbre y la ambigüedad, y los empleados son reconocidos por tomar riesgos?<sup>35</sup>

## CREACIÓN DE UNA CULTURA SENSIBLE AL CLIENTE

Harrah's Entertainment, la empresa de juegos más grande del mundo, es fanática del servicio al cliente, y por una buena razón. Una investigación de la empresa mostró que los clientes satisfechos con el servicio recibido en el casino de Harrah aumentaban sus gastos de juego en 10 por ciento, y aquellos que quedaban extremadamente satisfechos aumentaban sus gastos en 24 por ciento. Cuando el servicio al cliente se traduce en este tipo de resultados, ¡por supuesto que los gerentes quieren crear una cultura sensible al cliente!<sup>36</sup>

¿Cómo es una cultura sensible al cliente?<sup>37</sup> La figura 3-8 describe cinco características de las culturas sensibles al cliente y presenta sugerencias para que los gerentes puedan crear este tipo de cultura.

## CREACIÓN DE UNA CULTURA QUE APOYA LA DIVERSIDAD

Las organizaciones actuales se caracterizan por la **diversidad de la fuerza de trabajo**, una fuerza que es heterogénea en términos de género, raza, etnia, edad y otras características que reflejan diferencias. Los gerentes deben analizar mucho y concienzudamente su cultura para ver si los propósitos y creencias compartidos que fueron adecuados para un centro de trabajo homogéneo aceptarán y promoverán otros puntos de vista. Los esfuerzos de las organizaciones a favor de la diversidad ya no son impulsados únicamente por mandato federal. En cambio, las organizaciones ahora reconocen que las culturas que apoyan la diversidad son buenas para los negocios. Entre otras cosas, la diversidad contribuye a



Figura 3-8

Creación de una cultura sensible al cliente

Características de la cultura sensible al cliente	Sugerencias para los gerentes
Tipo de empleado	Contrate personas con personalidades y actitudes congruentes con el servicio al cliente: amigables, atentas, entusiastas, pacientes, buenas habilidades para escuchar.
Tipo del entorno de trabajo	Diseñe trabajos tales que los empleados tengan el mayor control posible para satisfacer a los clientes, sin normas y procedimientos rígidos.
Facultades de decisión	Confíe en el criterio de los empleados de las áreas de servicio para que tomen las decisiones cotidianas relacionadas con sus actividades laborales.
Claridad de roles	Reduzca la incertidumbre relacionada con lo que los empleados de áreas de servicio pueden y no pueden hacer, por medio de capacitación continua sobre el conocimiento de los productos, saber escuchar y otras habilidades conductuales.
Un deseo constante de satisfacer y agradar a los clientes	Clarifique el compromiso de la organización para hacer lo que se deba hacer, aun cuando esté fuera de los requerimientos normales del trabajo del empleado.

### ¿Quiénes son? CARA A CARA

APOYAMOS LA DIVERSIDAD  
MEDIANTE:

La satisfacción de los clientes; todos los empleados hacen lo que deben hacer.



soluciones más creativas y mejora el ánimo de los empleados. Pero, ¿cómo pueden fomentarse culturas como ésta? El recuadro titulado *Cómo manejar una fuerza de trabajo diversa* explica lo que los gerentes pueden hacer.

### ESPIRITUALIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Qué tienen en común Southwest Airlines, Timberland y Hewlett-Packard? Éstas se encuentran entre un número creciente de organizaciones que han adoptado la espiritualidad en los centros de trabajo. ¿Qué es la **espiritualidad en el centro de trabajo**? Es una característica de las culturas en las cuales los valores organizacionales promueven un sentido del propósito a través del trabajo significativo realizado en el contexto de la comunidad.<sup>39</sup> Las organizaciones con una cultura espiritual aceptan que la gente tiene una mente y un espíritu, buscan el sentido y el propósito en su trabajo y desean relacionarse con otros seres humanos y ser parte de una comunidad. Y tales deseos no están limitados a los centros de trabajo; un estudio reciente mostró que los estudiantes universitarios también están buscando el sentido y el propósito de la vida.<sup>40</sup>

La espiritualidad en el centro de trabajo ahora parece ser importante por varias razones. Los empleados buscan formas para manejar el estrés y las presiones de una vida tur-

## Cómo manejar una fuerza de trabajo Diversa

### Creación de una cultura de trabajo incluyente

Crear una cultura en el centro de trabajo que apoye y fomente la inclusión de individuos y puntos de vista diversos es un desafío organizacional importante. ¿Cómo pueden los gerentes crear una cultura que permita el florecimiento de la diversidad?<sup>38</sup> Hay dos cosas que pueden hacer. Primero, los gerentes deben mostrar que valoran la diversidad a través de sus decisiones y acciones. Cuando planeen, organicen, dirijan y controlen, deben reconocer y adoptar perspectivas diversas. Por ejemplo, los gerentes del Hotel Marriott Marquis que se encuentra en Times Square en Nueva York, tuvieron una capacitación obligatoria sobre diversidad, y aprendieron que la mejor forma de lidiar con conflictos relacionados con la diversidad es enfocarse en

el desempeño y no en definir los problemas en términos de género, cultura, raza o discapacidades. En Prudential, el proceso de planeación anual incluye objetivos clave de desempeño en un entorno diverso que son medidos y relacionados con las compensaciones de los gerentes. Lo segundo que pueden hacer es buscar vías para reforzar el comportamiento de los empleados que ejemplifiquen la inclusión. Algunas sugerencias son fomentar en los individuos el hecho de que valoren y defiendan visiones diversas, crear tradiciones y ceremonias que celebren la diversidad, recompensar a los "héroes y heroínas" que acepten y promuevan la inclusión, y comunicar de manera formal e informal sobre empleados que defiendan cuestiones de diversidad.

### espiritualidad en el centro de trabajo

Característica de las culturas en las cuales los valores organizacionales promueven un sentido del propósito a través del trabajo significativo realizado en el contexto de la comunidad.

bulenta. Los estilos de vida contemporáneos (familias con sólo padre o madre, movilidad geográfica, trabajos temporales, tecnología que genera distancia entre la gente) resaltan la falta de integración que mucha gente siente. Como seres humanos, queremos involucrarnos y relacionarnos. Además, cuando los baby boomers llegan a una mediana edad, buscan algo significativo, algo más allá del trabajo. Otros desean integrar los valores de su vida personal a su vida profesional. En el caso de otros, la religión formal no ha funcionado y continúan buscando otros recursos para sustituir la falta de fe y para eliminar la sensación de vacío cada vez mayor. ¿Qué tipo de cultura puede hacer todo esto? ¿Qué diferencia a las organizaciones espirituales de las no espirituales? Investigaciones muestran que las organizaciones espirituales generalmente tienen cinco características culturales.<sup>41</sup>

**Fuerte sentido del propósito.** Una organización espiritual construye su cultura alrededor de un propósito significativo. Aunque las utilidades son importantes, no son los valores principales de la organización. Por ejemplo, el lema de Timberland es "Botas, estilo, confianza", lo que expresa la idea de la compañía de utilizar sus "recursos, energía y ganancias, como una empresa de calzado y ropa que cotiza en la bolsa para combatir males sociales, ayudar al ambiente y mejorar las condiciones de los obreros alrededor del mundo... y crear una plantilla laboral más productiva, eficiente, leal y comprometida".<sup>42</sup>

**Enfoque en el desarrollo individual.** Las organizaciones espirituales reconocen la riqueza y el valor de los individuos. No simplemente generan empleos; buscan crear culturas en las cuales los empleados puedan crecer y aprender continuamente.

**Confianza y sinceridad.** Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, honestidad y sinceridad. Los gerentes no temen admitir errores y tienden a ser sinceros con los empleados, clientes y proveedores. El presidente de Wetherill Associates, un distribuidor de autopartes dice, "Aquí no decimos mentiras y todo el mundo lo sabe. Somos claros y honestos sobre la calidad y adaptabilidad del producto a las necesidades de nuestros clientes, incluso si sabemos que no podrían detectar problema alguno".<sup>43</sup>

**Otorgamiento de facultades de decisión a los empleados.** Los gerentes confían en que sus empleados tomen decisiones bien pensadas y conscientes. Por ejemplo, en Southwest Airlines, a los empleados, incluidos los sobrecargos, maleteros, agentes de acceso y representantes del servicio a clientes, se les anima a hacer lo necesario para satisfacer las necesidades de los clientes o para ayudar a sus compañeros de trabajo, aun cuando esto signifique ir contra las políticas de la empresa.

**Tolerancia frente a la expresión de los empleados.** La última característica que distingue a las organizaciones basadas en la espiritualidad es que no reprimen las emociones de los empleados; permiten que las personas sean ellas mismas, que expresen sus estados de ánimo y sentimientos, sin culpa y sin temor a ser reprendidas.

Los críticos del movimiento de la espiritualidad se han enfocado en dos puntos: la cuestión de la legitimidad (¿las organizaciones tienen el derecho de imponer valores espirituales a sus empleados?) y la cuestión económica (¿la espiritualidad y las utilidades son compatibles?).

El énfasis en la espiritualidad tiene claramente el potencial de hacer que algunos empleados se sientan incómodos. Los críticos podrían argumentar que las instituciones seculares, en especial los negocios, no deben imponer valores espirituales a sus empleados. Esta crítica probablemente es válida cuando la espiritualidad se define como llevar la religión al centro de trabajo.<sup>44</sup> Sin embargo, es menos válida cuando el objetivo es ayudar a los empleados a encontrar el sentido a su trabajo, si las inquietudes sobre los estilos de vida y las presiones actuales en realidad caracterizan a un número creciente de trabajadores; entonces, tal vez es tiempo de que las organizaciones ayuden a los empleados a encontrar el sentido y el propósito de su trabajo y utilizar el centro de trabajo para crear una sensación de comunidad.

El tema de si la espiritualidad y las utilidades son compatibles ciertamente es importante. Poca evidencia sugiere que las dos puedan ser compatibles. Un estudio encontró que las compañías que introducían técnicas basadas en la espiritualidad mejoraban la productividad y reducían de manera significativa la rotación de personal.<sup>45</sup> Otro estudio descubrió que las organizaciones que daban oportunidad a sus empleados de un desarrollo espiritual se desempeñaban mejor que aquellos a los que no se les daba dicha oportunidad.<sup>46</sup> Otros estudios arrojaron que la espiritualidad en las organizaciones se relacionó de manera positiva con la creatividad, satisfacción de los empleados, desempeño en equipo y compromiso organizacional.<sup>47</sup>



REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 3.3

- Describa las características de una cultura ética, una de innovación, una sensible al cliente y una que apoye la diversidad.
- Explique por qué la espiritualidad en el centro de trabajo parece ser un asunto importante.
- Describa las características de una organización espiritual.

Vaya a la página 65 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 3.4 ▷ EL ENTORNO

Nuestra exposición en el capítulo 2 sobre la organización como un sistema abierto planteó que una organización interactúa con su entorno debido a que toma recursos de él y los transforma en productos que luego se distribuyen nuevamente al entorno. Cualquiera que cuestione el efecto que tiene el ambiente externo sobre la administración debe considerar lo siguiente:

- El aumento desmesurado de los costos de los alimentos alrededor del mundo ha provocado que los economistas estudien con urgencia el asunto. Aunque muchos factores contribuyen a este aumento, el factor principal es la incontrolable demanda.
- El Congreso de Estados Unidos ordenó que para 2012 los focos debían ser al menos 25 por ciento más eficientes.
- Aunque los sistemas para automatizar tareas y procesos han existido durante mucho tiempo, ahora se están interconectando a través de estándares comunes para el intercambio de datos y para representar procesos de negocios en bits y bytes.<sup>48</sup>

Como muestran estos ejemplos, las fuerzas ambientales representan un papel importante al moldear las acciones de los gerentes. En esta sección identificaremos algunas de estas fuerzas que afectan a los gerentes y muestran cómo limitan sus criterios.

CÓMO DEFINIR EL AMBIENTE EXTERNO

El término **ambiente externo** se refiere a los factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño. Como muestra la figura 3-9, éste incluye dos componentes: el entorno específico y el entorno general.

Figura 3-9

El ambiente externo



**ambiente externo**

Factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño.

**El entorno específico.** El **entorno específico** incluye fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes y tienen importancia directa para el logro de los objetivos de la organización. El entorno específico de una organización es único. Por ejemplo, Timex y Rolex fabrican relojes, pero sus entornos específicos difieren debido a que operan en nichos de mercado totalmente diferentes. Las principales fuerzas que conforman el ambiente son los clientes, proveedores, competidores y grupos de presión.

**Clientes** Una organización existe para satisfacer las necesidades de los clientes que utilizan sus productos. Los clientes representan cierta incertidumbre para una organización debido a que sus gustos pueden cambiar o pueden quedar insatisfechos con los productos o servicios de la organización. Por ejemplo, los compradores se confunden por los distintos sistemas de clasificación de alimentos, "opciones inteligentes", "soluciones sensibles", "mejor vida", etcétera. Las cadenas de supermercados han implantado medidas para ayudarles, como –por ejemplo– la creación de formas más sencillas de evaluar los alimentos que compran.<sup>49</sup>

**Proveedores** Los gerentes buscan garantizar un flujo estable de recursos necesarios (suministros) al precio más bajo posible. Cuando los suministros de una organización están limitados o su entrega se retrasa, las decisiones y acciones de los gerentes pueden inhibirse. Por ejemplo, Disney World debe garantizar que cuenta con suministros de bebidas gaseosas, computadoras, alimentos, flores y otros productos infantiles, productos de papel, etcétera. Los proveedores también brindan recursos financieros y laborales. Por ejemplo, la falta de enfermeras calificadas sigue siendo un serio problema para los profesionales de la salud, lo que afecta su capacidad de satisfacer la demanda y de mantener altos niveles de servicio.

**Competidores** Todas las organizaciones, con o sin fines de lucro, tienen competidores. Los gerentes no pueden darse el lujo de ignorar la competencia. Por ejemplo, las tres principales cadenas de comunicación (ABC, CBS y NBC) acostumbraban controlar lo que veía en su televisión. Ahora enfrentan la competencia del cable digital, satélite, DVDs e Internet, los cuales ofrecen a los clientes una gama mucho más amplia.

**Grupos de presión** Los gerentes deben reconocer los grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones. Por ejemplo, la presión de PETA (acrónimo inglés de Gente para el Tratamiento Ético de los Animales) sobre McDonald's con respecto al manejo de los animales al sacrificarlos, llevó a la compañía a detener la compra de carne a uno de sus proveedores hasta que éste cumpliera con estándares más elevados en el procesamiento de la carne de res. Y sería una semana rara si no leyéramos sobre ambientalistas o activistas por los derechos humanos que se manifiestan, boicotean o amenazan a alguna organización para hacer que sus directivos modifiquen ciertas decisiones o acciones.

**El entorno general.** Las amplias condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales que afectan a una organización se incluyen en el **entorno general**. Aunque estos factores externos no afectan a las organizaciones hasta el grado en que lo hacen los cambios en su entorno específico, los gerentes deben considerarlos cuando planean, organizan, dirigen y controlan.

**Condiciones económicas.** Las tasas de interés, la inflación, los cambios en el ingreso disponible, las fluctuaciones en el mercado y el estado del ciclo general del negocio son algunos factores económicos que pueden afectar las prácticas gerenciales de una organización. Por ejemplo, muchos minoristas de especialidades, como IKEA, Gap, y Williams-Sonoma, están muy conscientes del efecto que el ingreso disponible de los consumidores tiene sobre sus ventas. Cuando los ingresos de los consumidores bajan o cuando su confianza en la seguridad de sus empleos disminuye, pospondrán cualquier compra que no sea necesaria.

**Condiciones político-legales.** Las leyes federales, estatales y locales, así como las normas globales y las leyes y reglamentos de otros países, influyen en lo que las organizaciones pueden y no pueden hacer. Ciertas legislaciones federales tienen implicaciones importantes. Por ejemplo, la Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA) de 1990 hace necesario que los trabajos y las instalaciones sean más accesibles para la gente con discapacidades, ya sean clientes o empleados. La figura 3-10 presenta algunas de las legislaciones estadounidenses más importantes que afectan a los negocios de ese país.

Aunque las organizaciones invierten mucho tiempo y dinero en cumplir las normas gubernamentales, los efectos van más allá del tiempo y del dinero; reducen las posibilidades



Figura 3-10 Leyes importantes

Ley	Propósito
Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de 1970 (Occupational Safety and Health Act of 1970)	Establece que el empleador debe proporcionar un entorno laboral libre de peligros para la salud.
Ley de Seguridad a los Productos de Consumo de 1972 (Consumer Product Safety Act of 1972)	Establece estándares sobre productos seleccionados, exige etiquetas de advertencia y ordena el retiro de productos.
Ley de Igualdad de Oportunidad de Empleo de 1972 (Equal Employment Opportunity Act of 1972)	Prohíbe la discriminación en todos los ámbitos de la relación entre empleador y empleado.
Ley de Notificación de Ajustes y Capacitación del Trabajador de 1988 (Worker Adjustment and Retraining Notification Act of 1988)	Exige a los empleadores con 100 o más empleados que notifiquen con 60 días de anticipación acerca del cierre de la empresa o de un despido masivo.
Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA) de 1990 (Americans with Disabilities Act of 1990)	Prohíbe que los empleadores discriminen a individuos con discapacidades físicas o mentales, o enfermedades crónicas; incluso, exige a las organizaciones que ubiquen de manera razonable a estas personas.
Ley de los Derechos Civiles de 1991 (Civil Rights Act of 1991)	Reafirma y fortalece la prohibición de la discriminación; permite que los individuos demanden castigos en caso de discriminación intencional.
Ley de Licencia Familiar y Médica de 1993 (Family and Medical Leave Act of 1993)	Otorga a los empleados una licencia de 12 semanas al año sin goce de sueldo por el nacimiento o adopción de un hijo o para atender al cónyuge o padres en estado grave de salud; comprende organizaciones con 50 o más empleados.
Ley de Protección y Seguridad Infantil de 1994 (Child Safety Protection Act of 1994)	Establece los requerimientos de etiquetado en ciertos juguetes que contienen partes o empaques que pudieran dañar a los niños y exige a los fabricantes de tales juguetes informar a la Comisión de Seguridad de Productos de Consumo cualquier accidente grave o muerte de niños.
Ley de Espionaje Económico en Estados Unidos de 1996 (U.S. Economic Espionage Act of 1996)	Cataloga como delito federal al robo o la posesión de mala fe de secretos comerciales.
Ley de Firmas Electrónicas en el Comercio Mundial y Nacional de 2000 (Electronic Signatures in Global and National Commerce Act of 2000)	Concede a los contratos en línea (los firmados por computadora) la misma fuerza legal que sus equivalentes en papel.
Ley de Sarbanes-Oxley de 2002 (Sarbanes-Oxley Act of 2002)	Impone a las empresas altos estándares de divulgación y gobierno corporativo.
Ley de Transacciones Crediticias Justas y Precisas de 2003 (Fair and Accurate Credit Transactions Act of 2003)	Establece que los empleadores deben "destruir" la información personal sobre sus empleados antes de decidir su destino, si obtuvieron la información de un reporte de crédito.

de los gerentes al limitar las opciones disponibles. Considere la decisión de despedir a un empleado.<sup>50</sup> Históricamente, los empleados eran libres de renunciar a una compañía en cualquier momento, y los patrones tenían el derecho de despedir a un empleado en cualquier momento, con o sin razón. Sin embargo, las leyes y las decisiones de los tribunales han limitado lo que pueden hacer los patrones. Se espera que los empleadores se relacionen con los empleados apegándose a los principios de buena fe y trato justo. Los empleados que creen que fueron despedidos injustamente pueden llevar su caso a la corte, donde el jurado decide lo que es "justo". Esta tendencia ha dificultado que los gerentes despidan a empleados con mal desempeño o que presenten conductas inapropiadas fuera del trabajo.

Otros aspectos político-legales son las condiciones políticas y la estabilidad de un país donde opera una organización, así como las posturas que los oficiales del gobierno en funciones presentan ante un negocio. Por ejemplo, en Estados Unidos, las organizaciones generalmente operan en un ambiente político estable. Sin embargo, la administración es una actividad global, y los gerentes deben estar conscientes de los cambios políticos en los países en que trabajan, ya que estos cambios pueden afectar sus decisiones y acciones.<sup>51</sup>

#### entorno específico

Fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes y tienen importancia directa para el logro de los objetivos de la organización.

#### entorno general

Amplias condiciones externas que pueden afectar a una organización.

*Una encuesta reciente encontró que el salario, el poder y el prestigio que motivaron las carreras de muchos baby boomers, se encontraban casi al final de la lista de cosas que los miembros de la generación X esperaban de sus trabajos. Ellos prefieren relaciones positivas, trabajos interesantes y oportunidades constantes de aprender. ¿Qué atraerá y motivará a los miembros de la generación Y, como la joven mujer de la fotografía?*



**Condiciones socioculturales.** Kraft Foods y otros productores de alimentos han respondido a los cambiantes gustos alimentarios de los clientes, ofreciéndoles versiones más sanas de sus bocadillos favoritos. Los gerentes deben adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que operan. Conforme cambien estos valores, costumbres y gustos, los gerentes también deben cambiar. Por ejemplo, como los trabajadores han comenzado a buscar formas de vida más equilibradas, las organizaciones han tenido que ajustarse, ofreciendo políticas de permisos por cuestiones familiares, horarios de trabajo más flexibles e incluso guarderías en las mismas instalaciones de la compañía. Las tendencias socioculturales pueden limitar potencialmente las decisiones y acciones de los gerentes.

**Condiciones demográficas.** Las condiciones demográficas abarcan tendencias en las características de la población como género, edad, nivel de educación, ubicación geográfica, ingresos, y composición familiar. Los cambios en estas características puede afectar la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. Por ejemplo, los investigadores en población han identificado grupos específicos de edad en Estados Unidos: el grupo de la depresión (nacidos entre 1912 y 1921), el grupo de la Segunda Guerra Mundial (nacidos entre 1922 y 1927), el grupo de la posguerra (nacidos entre 1928 y 1945), los baby boomers (nacidos entre 1946 y 1964), la generación X (nacidos entre 1965 y 1977), y la generación Y (nacidos entre 1978 y 1994). Aunque cada grupo tiene características propias, la generación Y es de particular interés, ya que sus miembros aprenden, trabajan, compran y juegan de maneras fundamentalmente diferentes que están comenzando a afectar la forma en que las organizaciones son dirigidas. En el capítulo 13 explicaremos algunos de los desafíos de manejar diferencias generacionales.

**Condiciones tecnológicas.** En términos del entorno general, los cambios más rápidos han ocurrido en la tecnología. Por ejemplo, el código genético humano ha sido descifrado. ¡Sólo piense en las implicaciones de tal conocimiento! Los aparatos de información cada vez son más pequeños y más poderosos. Tenemos oficinas automatizadas, reuniones vía electrónica, manufactura robotizada, el láser, circuitos integrados, microprocesadores más rápidos y potentes, combustibles sintéticos y modelos completamente nuevos para hacer negocios en una era electrónica. Las compañías que aprovechan la tecnología, como General Electric, eBay y Google, prosperan. Además, muchas tiendas minoristas, como Wal-Mart, utilizan sistemas de información sofisticados para mantenerse a la cabeza de las tendencias en las ventas. La tecnología ha cambiado las formas básicas en que las organizaciones están estructuradas y las formas en que los gerentes dirigen.

**Condiciones globales.** Al terminar esta década, Nigeria tendrá más población que Rusia, Etiopía tendrá más gente que Alemania, y Marruecos estará más poblado que Canadá.<sup>52</sup> ¿Estos hechos le sorprenden? No deberían. Esto simplemente refleja que la globalización es uno de los factores principales que afectan a los gerentes y a las organizaciones. Los gerentes enfrentan el reto de un número creciente de competidores y mercados globales como parte del ambiente externo. En el capítulo 4 abordaremos con detalle este componente del ambiente externo.



## CÓMO AFECTA EL ENTORNO A LOS GERENTES

Saber *cuáles* son los diversos componentes del entorno es importante para los gerentes. Sin embargo, comprender *cómo* afecta el entorno a los gerentes tiene la misma importancia. Hay dos formas en las que el ambiente afecta a los gerentes: primero, a través del grado de incertidumbre ambiental presente, y, segundo, a través de las relaciones entre la organización y sus partes interesadas externas.

**Evaluación de la incertidumbre ambiental.** Los entornos difieren en términos de lo que llamamos **incertidumbre ambiental**, la cual es el grado de cambio y complejidad del entorno de la organización (vea la figura 3-11).

La primera dimensión de incertidumbre es el grado de cambio. Si los componentes del entorno de una organización cambian frecuentemente, lo llamamos entorno *dinámico*. Si el cambio es mínimo, lo llamamos entorno *estable*. Un entorno estable podría ser uno en el que no hay competidores nuevos, pocos avances tecnológicos de los competidores actuales, poca actividad por parte de los grupos de presión para influir en la organización, etcétera. Por ejemplo, Zippo Manufacturing, mejor conocido por sus encendedores Zippo, enfrenta un entorno relativamente estable. Hay pocos competidores y poco cambio tecnológico. Es probable que la principal inquietud ambiental para la compañía sea la tendencia a la disminución de los fumadores de tabaco, aunque los encendedores tienen otros usos y los mercados globales siguen siendo atractivos.

En cambio, la industria de la música grabada enfrenta un entorno dinámico (muy incierto e impredecible). Los formatos digitales y los sitios de descarga de música han puesto de cabeza a la industria y han traído incertidumbre. Si el cambio es predecible, ¿se considera dinámico? No. Piense en tiendas departamentales que generalmente realizan de un cuarto a un tercio de sus ventas en diciembre. La caída de diciembre a enero es significativa; sin embargo, como el cambio es predecible, no consideramos que el entorno sea dinámico. Cuando hablamos de grado de cambio, queremos decir que el cambio no es predecible. Si el cambio puede anticiparse con exactitud, no es incertidumbre lo que los gerentes deben enfrentar.

La otra dimensión de incertidumbre describe el grado de **complejidad ambiental**. El grado de complejidad se refiere al número de componentes en el entorno de una organización y el grado de conocimiento que la organización tiene sobre dichos componentes. Por ejemplo, Hasbro Toy Company, la segunda fabricante de juguetes más grande (después de Mattel), simplificó su entorno al comprar a muchos de sus competidores.

Figura 3-11

Matriz de incertidumbre ambiental

		Grado de cambio	
		Estable	Dinámico
Grado de complejidad	Simple	<b>Celda 1</b> Entorno estable y predecible. Pocos componentes en el entorno. Los componentes son de cierto modo similares y permanecen prácticamente iguales. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.	<b>Celda 2</b> Entorno dinámico e impredecible. Pocos componentes en el entorno. Los componentes son de cierto modo similares pero cambian continuamente. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.
	Complejo	<b>Celda 3</b> Entorno estable y predecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son parecidos entre sí y permanecen básicamente iguales. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.	<b>Celda 4</b> Entorno dinámico e impredecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son parecidos entre sí y cambian continuamente. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.

### incertidumbre ambiental

Grado de cambio y complejidad del entorno de una organización.

### complejidad ambiental

Número de componentes en el entorno de una organización y el grado de conocimiento de la organización sobre dichos componentes.

Cuanto menos competidores, clientes, proveedores, agencias gubernamentales, etcétera, tiene una organización, menos complejo e incierto es su entorno.

La complejidad también se mide en términos del conocimiento que una organización necesita sobre su entorno. Por ejemplo, los gerentes de E\*TRADE deben saber mucho sobre las operaciones de sus proveedores de Internet, si quieren garantizar que su sitio Web esté disponible y sea confiable y seguro para sus clientes. Por otra parte, los gerentes de las librerías universitarias necesitan conocimientos sofisticados mínimos sobre sus proveedores.

¿Cómo influye en los gerentes el concepto de incertidumbre ambiental? De nuevo revise la figura 3-11; cada una de las celdas representa combinaciones diferentes del grado de complejidad y de cambio. La celda 1 (entorno estable y simple) representa el nivel más bajo de incertidumbre ambiental, y la celda 4 (entorno dinámico y complejo) el más elevado. No sorprende que los gerentes tengan mayor influencia sobre los resultados de la organización en la celda 1 que en la 4. Debido a que la incertidumbre es una amenaza para la efectividad de una compañía, los gerentes tratan de minimizarla. Si existe la opción, los gerentes preferirían operar en entornos de menor incertidumbre. Sin embargo, rara vez controlan esa opción. Además, la mayoría de las industrias actuales enfrentan cambios más dinámicos, lo que hace que sus entornos sean más inciertos.

**Administración de las relaciones entre las partes interesadas.** ¿Qué hizo que VH1 se convirtiera en el canal de cable para los baby boomers melómanos? Una razón es que detectó la importancia de construir relaciones entre las diversas partes interesadas: espectadores, celebridades de la música, anunciantes, estaciones afiliadas de TV, grupos de servicio público, entre otros. La naturaleza de las relaciones entre las partes interesadas es otra forma en la que el entorno influye a los gerentes. Cuanto más abiertas y seguras sean estas relaciones, más influencia tendrán los gerentes sobre los resultados organizacionales.

Las **partes interesadas** son todos los elementos del entorno de una organización que se ven afectados por sus decisiones y acciones. Estos grupos tienen interés en la organización o se ven significativamente influenciados por ella. A su vez, pueden influir en la organización. Por ejemplo, piense en los grupos que pueden verse afectados por las decisiones y acciones de Starbucks: cafetaleros, empleados, competidores especializados en café, comunidades locales, etcétera. Algunas de estas partes interesadas, a su vez, pueden influir en las decisiones y acciones de los gerentes de Starbucks. La idea de que las organizaciones tienen partes interesadas ahora es ampliamente aceptada tanto por académicos de la administración como por gerentes en ejercicio.<sup>53</sup>

La figura 3-12 identifica algunas de las partes interesadas más comunes que puede tener una organización. Observe que estas partes interesadas incluyen tanto grupos internos como externos. ¿Por qué? Debido a que ambos pueden afectar lo que hace una organización y cómo opera.

**Figura 3-12**

Partes interesadas de una organización





¿Por qué a los gerentes debe interesarles la administración de las relaciones con las partes interesadas?<sup>54</sup> Por una razón: hacerlo puede conducir a resultados deseables para la organización, como mejorar las predicciones en los cambios ambientales, innovaciones más exitosas, mayor grado de confianza entre las partes interesadas y mayor flexibilidad organizacional para reducir el efecto del cambio. Pero, ¿afecta el desempeño organizacional? La respuesta es ¡sí! Los investigadores en administración que han analizado este asunto han encontrado que los gerentes de las compañías de alto rendimiento tienden a considerar los intereses de las principales partes interesadas al tomar decisiones.<sup>55</sup>

Otra razón para administrar las relaciones con las partes interesadas externas es que es lo “correcto” por hacer. Como una organización depende de estos grupos externos como fuentes de ingresos (recursos) y como receptores de resultados (bienes y servicios), los gerentes deben considerar sus intereses cuando tomen decisiones. Abordaremos con más detalle este asunto en el capítulo 5, cuando veamos los conceptos de ética gerencial y responsabilidad social corporativa.

¿Cómo pueden los gerentes administrar las relaciones con las partes interesadas? Primero, necesitan identificar las partes interesadas de la organización. Los grupos que probablemente reciban y ejerzan influencia de las decisiones organizacionales son las partes interesadas de la organización. Segundo, necesitan determinar cuáles son los intereses o inquietudes que pueden tener las partes interesadas: calidad del producto, cuestiones financieras, condiciones de trabajo seguras, protección al ambiente, etcétera. Después, necesitan decidir qué tan crucial resulta cada parte interesada para la toma de decisiones y acciones de la organización. En otras palabras, ¿qué tan decisivo es para el gerente considerar las inquietudes de una parte interesada en particular, cuando planea, organiza, dirige y controla? La simple idea de una parte interesada (un grupo que tiene un “interés” en lo que hace la organización) significa que es importante. Pero algunas partes interesadas resultan más críticas para la toma de decisiones y acciones de la organización que otras. El último paso es determinar cómo administrar las relaciones con las partes interesadas externas. Esta decisión depende de qué tan crucial es una parte interesada externa para la organización y qué tan incierto es el entorno.<sup>56</sup> Cuanto más importante sea una parte interesada y más incierto el entorno, más tendrán que confiar los gerentes en establecer sociedades con esa parte, y no sólo reconocer su existencia.

### REPASO RÁPIDO:

#### OBJETIVO DE APRENDIZAJE 3.4

- Mencione los componentes de los entornos específico y general.
- Explique las dos dimensiones de la incertidumbre ambiental.
- Identifique las partes interesadas más comunes de una organización.
- Mencione los cuatro pasos de la administración de relaciones con partes interesadas externas.

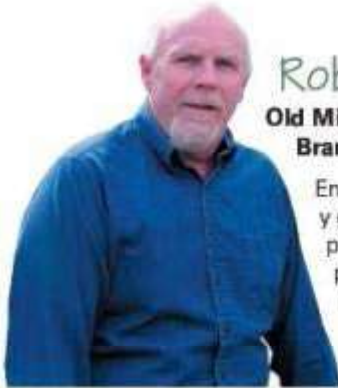
*Vaya a la página 65 para ver qué tan bien maneja este material.*

#### partes interesadas

Todos los elementos del entorno de una organización que se ven afectados por sus decisiones y acciones.

## ¿Quiénes son?

### Nuestro turno



Robert Foley

**Old Mill Inn Bed & Breakfast, Neshobe River Winery,  
Brandon, Vermont**

En épocas de cambio es importante mantener un ambiente positivo y garantizar que los empleados participen, sean reconocidos y premiados. Mis empleados son una parte integral de la operación, por lo que buscaría su aportación. Tal vez haya creado la visión de mi compañía y establecido una cultura, pero los empleados ayudan a mantenerla. Al involucrarlos se sienten parte de la "familia", y espero que esto inspire un sentido de pertenencia y motivación. Los premios y los reconocimientos son variados: bonos, días de vacaciones, recompensas, cenas, etcétera. Incluso un simple

"gracias" cada día puede significar mucho.

## Chris Zavodsky

**Gerente de operaciones, Dairy Queen,  
Wyckoff, New Jersey**

Existen muchas maneras para mantener esta cultura única. Tal vez podrían obtener más ganancias ofreciendo un menú más saludable y por lo tanto ser capaces de ofrecer mejores sueldos para convencer a los empleados de quedarse. Los What-a-Games deben continuar. Esta "excursión laboral" mejora el ánimo y hace que los gerentes y los empleados pasen un buen rato con sus compañeros en un ambiente no laboral. Además, tal vez podrían intentar cambiar las cosas para que las tareas no se vuelvan monótonas. Pequeños cambios pueden animar a la gente a quedarse y a trabajar más arduamente. Por último, una cosa que tenemos son los "martes de reforzamiento positivo", durante los cuales al empleado que es más amable con los clientes, trabaja más duro y anima a sus compañeros, se le da la mayor parte de las propinas. Es competitivo, pero mejora el ánimo de los empleados y la satisfacción del cliente.





# OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

## RESUMEN

### 3.1 ▷ EL GERENTE: ¿OMNIPOTENTE O SIMBÓLICO?

- Compare las acciones de los gerentes de acuerdo con las visiones omnipotente y simbólica.
- Identifique las dos restricciones del criterio de un gerente.

De acuerdo con la visión omnipotente, los gerentes son directamente responsables del éxito o fracaso de una organización. La visión simbólica argumenta que gran parte del éxito o fracaso de una organización se debe a fuerzas externas que salen del control de los gerentes. Las dos restricciones al criterio de los gerentes son la cultura de la organización (interna) y el entorno (externa). Los gerentes no están totalmente restringidos por estos dos factores, ya que pueden influenciar, y lo hacen, su cultura y entorno.

### 3.2 ▷ CULTURA ORGANIZACIONAL

- Identifique las siete dimensiones de la cultura organizacional.
- Analice el efecto de una cultura fuerte sobre las organizaciones y los gerentes.
- Explique cómo se forma y se mantiene una cultura.
- Describa cómo afecta la cultura a los gerentes.

Las siete dimensiones de la cultura son atención al detalle, orientación a resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad e innovación y toma de riesgos. En organizaciones con culturas fuertes, los empleados son más leales y sus tendencias al desempeño son más altas. Entre más fuerte se vuelve una cultura, más afecta la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. El origen de una cultura refleja la visión de los fundadores de la organización. Una cultura se mantiene por medio de prácticas de selección de empleados, las acciones de los gerentes de nivel alto y los procesos de socialización. Además, la cultura se transmite a los empleados a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Estos elementos ayudan a los empleados a "aprender" qué valores y comportamientos son importantes, así como quién ejemplifica dichos valores. La cultura afecta la forma de planear, organizar, dirigir y controlar de los gerentes.

### 3.3 ▷ TEMAS ACTUALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Describa las características de una cultura ética, una de innovación, una sensible al cliente y una que apoye la diversidad.
- Explique por qué la espiritualidad en el centro de trabajo parece ser un asunto importante.
- Describa las características de una organización espiritual.

Una cultura ética es muy tolerante ante el riesgo y poco tolerante ante la agresividad, y se enfoca tanto en los medios como en los resultados. Una cultura de innovación favorece el cambio y la participación, la libertad, confianza y sinceridad, el tiempo de ideas, la alegría y el humor, la solución de conflictos, los debates y la toma de riesgos. Una cultura sensible al cliente tiene: empleados sociables y amigables; trabajos con reglas, procedimientos y regulaciones poco rígidos; otorgamiento de facultades de decisión; roles y expectativas claros; y empleados conscientes de su deseo de satisfacer al cliente. Una cultura que apoye la diversidad cuenta con gerentes que muestran a través de sus decisiones y acciones que valoran la diversidad y esto refuerza el comportamiento de los empleados para que ejemplifiquen la inclusión. La espiritualidad del centro de trabajo es importante debido a que los empleados buscan contrarrestar el estrés y las presiones de sus turbulentas vidas; también buscan involucrarse y relacionarse, ya que esto frecuentemente se pierde en el estilo de vida contemporáneo. La religión organizada ha fallado en satisfacer las necesidades de algunas personas, y particularmente los baby boomers buscan algo significativo en sus vidas. Las organizaciones espirituales tienden a presentar cinco características: fuerte sentido del propósito, se enfocan en el desarrollo individual, confianza y sinceridad, dar facultades de decisión a los empleados y tolerancia a la expresión del personal.

### 3.4 ▷ EL ENTORNO

- Mencione los componentes de los entornos específico y general.
- Explique las dos dimensiones de la incertidumbre ambiental.
- Identifique las partes interesadas más comunes de una organización.
- Mencione los cuatro pasos de la administración de relaciones con partes interesadas externas.

El entorno específico incluye clientes, proveedores, competidores y grupos de presión. El entorno general incluye condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales. Las dos dimensiones de la incertidumbre ambiental son el grado de cambio (estable o dinámico) y

el grado de complejidad (simple o complejo). Las partes interesadas más comunes son clientes, grupos de acción social y política, competidores, asociaciones comerciales y de industria, gobiernos, medios, proveedores, comunidades, accionistas, uniones y empleados. Los cuatro pasos para administrar las relaciones con las partes interesadas son: identificar estas partes, determinar los intereses o inquietudes de las partes interesadas, determinar qué tan crucial resulta cada parte interesada para la toma de decisiones y acciones de la organización, y determinar cómo manejar a las partes interesadas.

## PENSEMOS EN CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

1. Consulte la figura 3-3. ¿Cómo diferiría el trabajo de un gerente de primera línea en estas dos organizaciones? ¿Y el trabajo de un gerente de nivel alto?
2. Describa una cultura efectiva para (a) un entorno relativamente estable y (b) un entorno dinámico. Explique sus opciones.
3. Los salones de clases tienen culturas. Describa la cultura del suyo, utilizando las siete dimensiones de la cultura organizacional. ¿La cultura limita a su profesor? ¿De qué manera?
4. ¿La cultura puede ser una responsabilidad para una organización? Explique su respuesta.
5. ¿Por qué es importante para los gerentes comprender las fuerzas externas que actúan sobre ellos y sus organizaciones?
6. "Los negocios se basan en relaciones." ¿Qué opina sobre esta afirmación? ¿Cuáles son las implicaciones de manejar el ambiente externo?
7. ¿Cuáles serían las desventajas de manejar las relaciones con las partes interesadas?

## SU TURNO de ser gerente

- Encuentre en cualquiera de los periódicos de negocios más conocidos dos ejemplos actuales de las visiones omnipotente y simbólica de la administración. Redacte un artículo que describa lo que encontró y de qué manera los dos ejemplos que halló representan las visiones de la administración.
- Elija dos organizaciones con las que interactúe frecuentemente (como empleado o como cliente) y evalúe su cultura, analizando los siguientes aspectos:  
*Diseño físico* (edificios, muebles, estacionamiento, diseño de la oficina o tienda). ¿Dónde se ubican y por qué? ¿Dónde se estacionan los clientes y los empleados? ¿Cómo es la disposición de la oficina o tienda? ¿Qué actividades son promovidas o no promovidas por la disposición física? ¿Qué indican estas cosas sobre los valores de la organización?  
*Símbolos* (logotipos, códigos de vestimenta, lemas, filosofía). ¿Qué valores se resaltan? ¿Dónde aparecen los logotipos? ¿Las necesidades de quién se enfatizan? ¿En qué conceptos se pone énfasis? ¿Qué acciones están prohibidas? ¿Qué acciones se promueven? ¿Está en exhibición algún objeto prominente? ¿Qué simbolizan dichos objetos? ¿Qué indican estas cosas sobre los valores de la organización?  
*Palabras* (historias, lenguaje, nombres de puestos). ¿Qué historias se cuentan una y otra vez? ¿Cómo son abordados los empleados? ¿Qué dicen de la organización los nombres de los puestos? ¿Se utilizan chistes o anécdotas en una conversación? ¿Estas cosas le dicen algo sobre los valores de la empresa?  
*Políticas y actividades* (rituales, ceremonias, recompensas económicas, políticas que indican cómo tratar a los clientes o a los empleados). (Nota: sólo podrá evaluar estos aspectos si es un empleado o conoce muy bien a la organización.) ¿Qué actividades son reconocidas? ¿Cuáles son ignoradas? ¿Qué tipo de personas tienen éxito? ¿Quiénes fracasan? ¿Qué rituales son importantes? ¿Por qué? ¿Qué eventos se conmemoran? ¿Por qué? ¿Qué le dicen estas cosas sobre los valores de la compañía?
- Si pertenece a una organización estudiantil, evalúe su cultura. ¿Cómo la describiría? ¿Cómo aprenden esta cultura los nuevos miembros? ¿Cómo se mantiene la cultura? Si no pertenece a una organización estudiantil, platique con otro estudiante que sí pertenezca y evalúela utilizando las mismas preguntas.
- Lecturas sugeridas por Steve y Mary: Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Perseus Books Group, 2000); Edgar H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide* (Jossey-Bass, 1999), y Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Jossey-Bass, 2005).
- Elija tres compañías que le interesen. Identifique las partes interesadas que serían las más importantes para estas empresas. Describa por qué estas partes interesadas son importantes para ellas.
- Encuentre un ejemplo de una empresa que represente cada uno de los temas actuales de la cultura organizacional. Describa qué está haciendo la compañía que refleje su compromiso con esta cultura.