

ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS

Este capítulo no aborda la orientación de las personas dentro de la cultura organizacional. Es más bien un análisis de los procesos que se realizan para integrar a las personas a la organización.

La orientación de las personas dentro de la cultura organizacional es un proceso que implica la socialización, la socialización organizacional y la socialización individual. Los tres procesos tienen en común la idea de que las personas se adaptan a su entorno y se integran a la cultura organizacional.

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Comprender los procesos para colocar a las personas en la organización
- Describir la cultura organizacional y sus diferentes niveles
- Entender la forma de cambiar la cultura organizacional
- Comprender las características de las culturas que tienen éxito
- Definir la socialización organizacional
- Describir las distintas maneras de integrar a las personas a la organización
- Comprender los procesos de socialización organizacional

Lo que verá a continuación

- La cultura organizacional
- Los componentes de la cultura organizacional
- La socialización organizacional
- Los métodos para la socialización organizacional
- El facultamiento en la toma de decisiones

CASO INTRODUCTORIO

PRESTAR ATENCIÓN A LA CONGRUENCIA: MULTIMARCAS

Renata Alves es gerente del departamento de marketing de Multimarcas, S. A., una empresa del ramo de los productos de consumo que opera en todas las regiones de Brasil. Renata tiene dos objetivos principales: lograr las metas de ventas y aumentar la satisfacción del consumidor. Para alcanzar estos dos objetivos necesita contar con una fuerza de ventas competente, dinámica y, sobre

todo, afinada. Renata se encuentra ante dos problemas cruciales: la dispersión geográfica de sus equipos y, como el negocio está en expansión, ella debe admitir a más personas. Lo primero que hizo fue intercambiar ideas con sus subordinados, los gerentes de ventas. Su preocupación es cohesionar y unir al personal, pese a la distancia.

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Tener recursos es necesario, pero no basta. El simple hecho de poseer recursos ya no es suficiente. Las organizaciones modernas ya no admiten el desperdicio ni el mal uso de los recursos. Saber usarlos de forma correcta y productiva es lo que produce la competitividad de una organización. Esto significa competencia organizacional. Dado que el mundo y la tecnología están en constante cambio, el nuevo paradigma de la competitividad en los mercados globales requiere la habilidad para cambiar e innovar con rapidez, para así aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno. Esto implica la necesidad de mejorar continuamente la calidad del trabajo de las personas para aumentar la productividad. También requiere que las personas tengan la debida orientación.

Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino. Lo anterior es válido para los viejos y los nuevos trabajadores. Cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar.

Sin embargo, de nada sirve tratar de orientar a las personas dentro de la organización si ésta no sabe hacia dónde quiere ir. Es lo mismo que tratar de guardar con cuidado mercancías dentro de un barco, sin saber hacia dónde se dirigirá. Lo importante es saber hacia dónde se dirige la organización para tratar de conseguir que las personas la ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, pero lo más importante es adaptarse a su cultura organizacional.

La cultura organizacional

Cultura es un término general que se emplea con dos acepciones diferentes. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto. La cultura organizacional no tiene nada que ver con lo anterior. En el estudio de las organizaciones, cultura se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura porque formamos parte de un sistema cultural. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar a otras culturas a partir del punto de vista de su propia cultura. De ahí el relativismo, porque las creencias y las actitudes sólo se comprenden en relación con su contexto cultural.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que

comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.¹ Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. Es más, la cultura organizacional es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos. Por ello, condiciona la administración de las personas.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LA CULTURA ESTÁ EN EL ADN DE LAS ORGANIZACIONES

Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura y, por lo mismo, algunas empresas son conocidas por algunas particularidades. Los administradores de Procter & Gamble escriben memoranda que no pasan de una página. Todas las reuniones de DuPont comienzan con un comentario obligatorio sobre la seguridad. El personal de Toyota está vitrificado en la perfección. 3M tiene dos valores fundamentales, uno es la regla de 25%, una cuarta parte de sus ventas debe ser de productos nuevos introducidos en los pasados cinco años, y el otro es la regla de 15%, cualquier trabajador debe dedicar 15% de su semana laboral a hacer lo que quiera, siempre y cuando se relacione con un producto o proyecto de la compañía. IBM lleva al extremo su preocupación por el respeto a los trabajadores como personas.

La cultura organizacional puede ser fuerte o débil; es fuerte cuando sus valores los comparte intensamente la mayoría de los trabajadores e influye en sus comportamientos y expectativas. Compañías como IBM, 3M, Merck, Hewlett-Packard, Sony, Honda y Toyota se cuentan entre aquellas que ostentan culturas corporativas fuertes.

La cultura representa el universo simbólico de la organización, proporciona un referente de normas de desempeño a los trabajadores e influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad del servicio al cliente. La cultura expresa la identidad de la organización. Se construye a lo largo del tiempo e impregna todas las prácticas; así constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y la misma forma de actuar. Es el hilo conductor entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y la cohesión de la organización. Así, los miembros de la organización aprenden, transmiten y comparten la cultura. En otras palabras, la cultura orga-

NOTAS

ALGUNAS DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

- *La cultura organizacional* es el modelo de asuntos básicos compartidos que aprende un grupo como vía para resolver sus problemas de adaptación al exterior y de integración al interior y que funciona tan bien que se considera válido y deseable transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a sus problemas.²
- *La cultura organizacional* es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización.³
- *La cultura organizacional* se refiere a un sistema de significados que comparten los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.⁴
- La esencia de la cultura de una organización proviene de su manera de hacer negocios, de tratar a los clientes y empleados, del grado de autonomía o libertad que existe en los departamentos o los despachos y de la lealtad que los empleados sienten por la organización.⁵

nizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en su quehacer diario y que dirige sus acciones para alcanzar los objetivos de la organización. En el fondo, la cultura es la que define la misión y genera el nacimiento y el establecimiento de los objetivos de la organización. La cultura se debe alinear a otros aspectos de las decisiones y las acciones de la organización, como la planeación, la organización, la dirección y el control, para poder conocerla mejor.

Algunos aspectos de la cultura organizacional son más fáciles de percibir, pero otros son menos visibles y más difíciles. La cultura es como un *iceberg*, porque sólo una fracción pequeña del mismo aparece sobre el agua y representa su porción visible. La parte más grande permanece oculta bajo el agua y las personas no la pueden ver. De igual manera, la cultura organizacional muestra los aspectos formales y fáciles de ver, como las políticas y las directrices, los métodos y los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional y la tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como las percepciones, los sentimientos, las actitudes, los valores, las interacciones informales, las normas grupales, etc. Los aspectos ocultos de la cultu-

ra organizacional son los más difíciles de comprender y de interpretar, así como de cambiar y de transformar. La figura 6.1 muestra el *iceberg* de la cultura organizacional.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LA ESENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes las organizaciones se conocían por sus predios y edificios. Hoy se conocen por su cultura corporativa. En realidad, la cultura es la forma en que cada organización aprendió a lidiar con su entorno y con sus grupos de interés, trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, inversionistas, etc. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, valores, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan la forma particular en que funciona y trabaja una organización. En DuPont, por ejemplo, existe una cultura orientada a la seguridad, Dell Computer se enfoca en los servicios, en 3M existe una cultura de innovación y Toyota está dirigida a la calidad. Las personas de cada una de esas organizaciones han aprendido una forma peculiar de manejar diversos asuntos relacionados con la vida y con el día a día del trabajo.

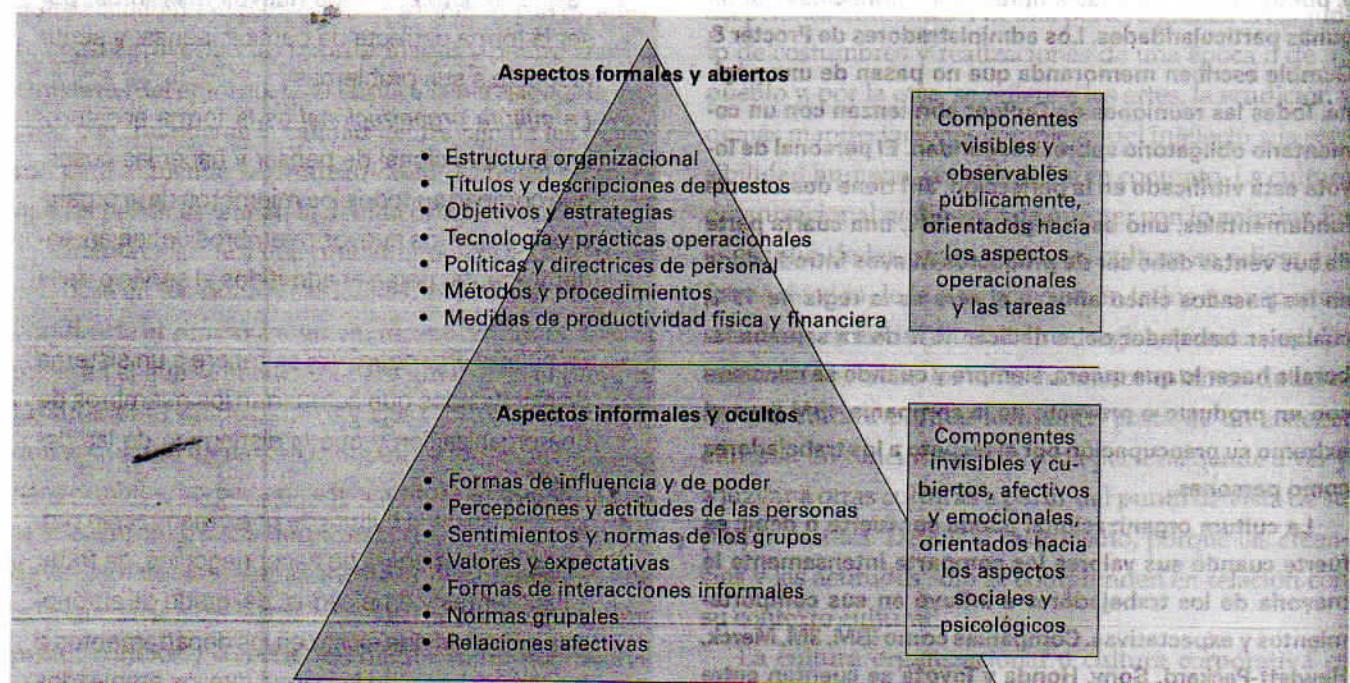


Figura 6.1 El iceberg de la cultura organizacional.⁶

Los componentes de la cultura organizacional

Toda cultura se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos.⁷ Así:

1. *Los artefactos* constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización. Al caminar por las oficinas de una organización se advierte cómo visten las personas, cómo hablan, de qué conversan, cómo se comportan, qué es importante y relevante para ellas. Los artefactos son las cosas o los eventos que nos indican de forma visual o auditiva la cultura de la organización. Algunos ejemplos de artefactos son los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.
2. *Los valores compartidos* constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores de la organización. En DuPont muchos de los procedimientos y de los productos resultan de los valores atribuidos a la seguridad, porque la organización la fundó un fabricante de pólvora para armas de fuego y no es nada extraño que haya tratado de desempeñar ese trabajo con entera seguridad para los nuevos miembros que ingresaban al negocio. Los valores de la seguridad son rasgos fuertes de la cultura de DuPont, desde los tiempos en que la pólvora era el núcleo principal de sus negocios.
3. *Los supuestos básicos* constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional.

NOTAS

A FINAL DE CUENTAS, ¿QUÉ SIGNIFICA VALOR?

Las organizaciones deben agregar valor constantemente a lo que hacen para seguir siendo competitivas. Las prácticas de recursos humanos deben agregar valor a la organización, los trabajadores, el accionista, el cliente y la sociedad en general. La palabra valor tiene muchos significados en la teoría de la administración:

1. *El valor para la organización* se refiere a las cuestiones que merecen atención prioritaria, sea en el proceso de decisión, o en el comportamiento y la actitud de las personas dentro de las organizaciones.
2. *El valor para las personas* son las ideas y las expectativas que consideran esenciales y primordiales.
3. *El valor para el accionista* es el rendimiento que percibe y evalúa de las inversiones y transacciones financieras que realiza con la organización.
4. *El valor para el cliente* es el rendimiento que percibe y evalúa en sus transacciones con la organización cuando adquiere sus productos o servicios.

Lo importante es que la organización sepa incrementar de forma simultánea todos estos valores para garantizar la satisfacción de todos sus grupos de interés.

Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados.

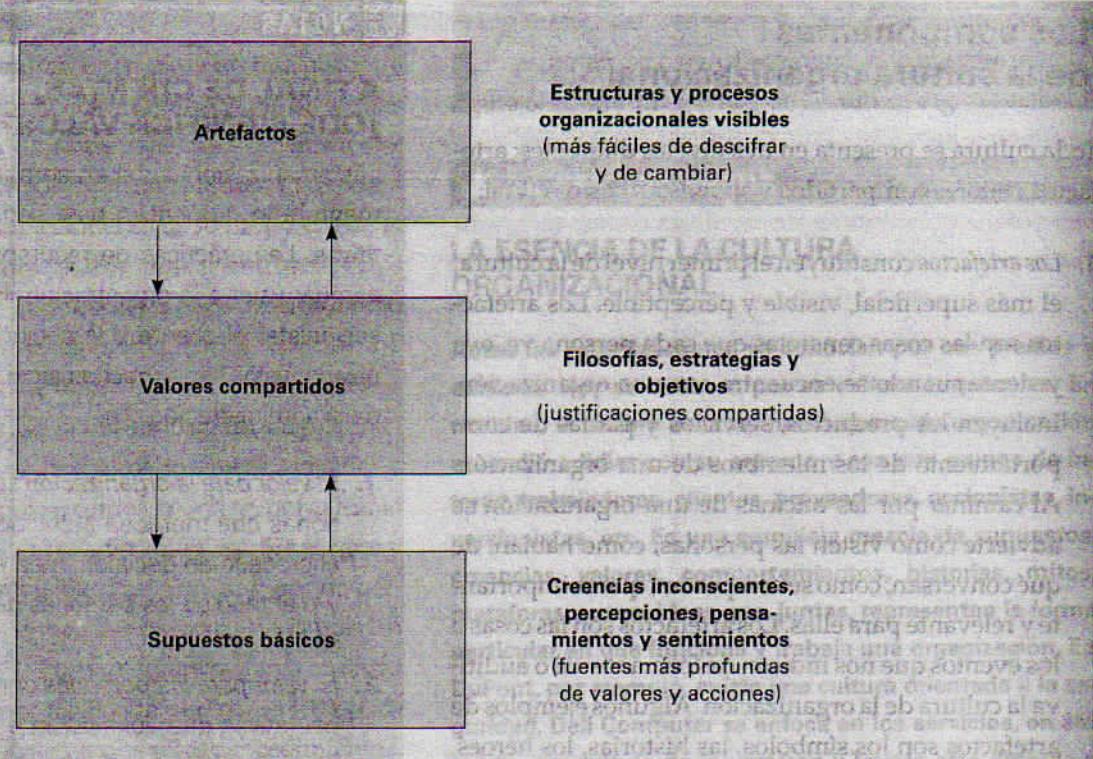


Figura 6.2 Los tres niveles de la cultura organizacional.⁸

▲ LA ARH HOY EN DÍA

¿QUÉ QUIERE DECIR CULTURA ORGANIZACIONAL?⁹

La cultura representa la forma en que una organización se ve a sí misma y a su contexto. Los principales elementos de la cultura organizacional son:

1. *El comportamiento diario observable*; la forma en que las personas interactúan, el lenguaje y los gestos que utilizan, los rituales, las rutinas y los procedimientos comunes.
2. *Las normas* o las reglas relativas a los grupos y sus comportamientos, por ejemplo, los ratos de descanso, la hora de comer, los días para vestir informal.
3. *Los valores dominantes* que define una organización, como la ética, respecto a las personas, la calidad de sus productos o los precios bajos.
4. *La filosofía administrativa* que guía y orienta las políticas de la organización respecto a los trabajadores, los clientes y los accionistas.
5. *Las reglas del juego*, entendidas como la manera en que funcionan las cosas, lo que un nuevo trabajador debe aprender para salir bien librado y ser aceptado como miembro de un grupo.
6. *El clima de la organización*, o los sentimientos de las personas y la forma en que interactúan entre sí, con los clientes o con elementos externos.

EJERCICIO ¿Se puede cambiar la cultura organizacional?¹⁰

La cultura es un asunto bastante discutido en los círculos de la administración. Una cultura fuerte envuelve a los em-

pleados en un sentimiento común de misión y refuerza los buenos hábitos de trabajo para atender bien a los clientes y mantener elevada la productividad. La cultura de una organización contribuye a mejorar o a empeorar su desempeño. Algunas personas consideran que es mejor trabajar

dentro de la cultura existente que tratar de cambiarla. ¿Usted qué piensa al respecto? ¿Es posible cambiar una cultura organizacional? ¿Los gerentes pueden tratar de cambiar la cultura cuando su unidad organizacional no cumple con las expectativas? Utilice la biblioteca de la escuela y otras fuentes de investigación para preparar un ensayo escrito sobre este tema. Considere los aspectos siguientes:

- 1. Haga una investigación personal. Consulte las teorías recientes de la administración y su posición respecto al papel de la "cultura corporativa" en las organizaciones exitosas. Busque historias de éxito y trate de interpretarlas en relación con la cultura de la compañía. Existen muchos ejemplos y relatos de casos.**
- 2. Elabore las conclusiones de su investigación y de los aspectos que piense factibles de cambiar en la cultura de su organización o su unidad. Evalúe críticamente cada uno de estos aspectos en cuanto a:**
 - a. La viabilidad de aplicar la idea.**
 - b. El tiempo necesario para que tenga efecto en la organización.**
 - c. El seguimiento o refuerzo necesario para mantener ese efecto.**
 - d. La forma en que las personas podrían cumplir sus recomendaciones.**
- 3. Considere la cultura organizacional en el contexto de las fusiones de empresas, iniciativas emprendedoras conjuntas y alianzas estratégicas que estamos viendo en la economía globalizada. ¿Qué importancia tienen las diferentes "culturas corporativas" de las organizaciones que se unen unas con otras para formar un conjunto? ¿Qué debe saber el gerente de la administración de la cultura dentro de la actividad empresarial?**

Características de las culturas exitosas

La cultura organizacional es un factor de éxito o fracaso de las organizaciones. Puede ser flexible e impulsar a la organización, pero también puede ser rígida e impedir su desarrollo. En la parte más visible de la cultura —la punta externa del *iceberg*— es donde se encuentran las pautas y los estilos de comportamiento de los trabajadores, es la más fácil de cambiar. No obstante, en el nivel invisible están los valores compartidos y los supuestos

desarrollados a lo largo de la historia de la organización. Este segundo nivel es más difícil de cambiar. Los cambios en el primer nivel —las pautas y estilos de comportamiento— a lo largo del tiempo provocan cambios en las creencias más profundas. El cambio cultural surge a partir del primer nivel y afecta gradualmente al segundo.

La investigación de Kotter y Heskett¹¹ concluye que la cultura tiene un fuerte y creciente efecto en el desempeño de las organizaciones. El estudio muestra que la cultura corporativa tiene un fuerte efecto en el desempeño económico de la organización a largo plazo. Ciertas culturas permiten la adaptación a cambios y la mejora del desempeño de la organización, mientras que otras no lo permiten.

La cultura corporativa constituye un factor muy importante para determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones. Las organizaciones con éxito adoptan culturas no sólo flexibles, sino, sobre todo, sensibles, para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus trabajadores, principalmente cuando actúan en términos globales y competitivos, esparciéndose por distintas partes del mundo. Por otra parte, también las personas se vuelven flexibles y sensibles, porque participan en forma simultánea en varias organizaciones para trabajar, estudiar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar, etc. También las personas se deben integrar a diferentes culturas organizacionales para tener éxito.

Culturas conservadoras y culturas adaptables

Existen culturas organizacionales que se adaptan y otras que no lo hacen. Las primeras se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad y se orientan hacia la innovación y el cambio. Las segundas, por su rigidez, se orientan a mantener el *statu quo* y el conservadurismo.

Las organizaciones que adoptan y preservan culturas conservadoras se caracterizan porque mantienen las ideas, los valores, las costumbres y las tradiciones que permanecen arraigados y que no cambian a lo largo del tiempo. Las organizaciones conservadoras son las que se mantienen inalteradas, como si nada hubiera cambiado en el mundo que las rodea. Por su parte, las organizacio-

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

MULTIMARCAS

Renata escuchó de los gerentes de ventas justo lo que esperaba. Faltaba orientar al personal en la cultura organizacional de Multimarcas. Era preciso meter en la cabeza de los representantes las nociones fundamentales de la cultura de la empresa. Los artefactos debían ser más personalizados para señalar y realzar la presencia de la com-

pañía. Era necesario comentar y discutir más los valores para grabarlos en la mente de las personas, tanto de los trabajadores como de los clientes. Era preciso esclarecer los supuestos básicos. Pero ¿cómo hacerlo en una organización extremadamente descentralizada? ¿Usted qué haría?

LA ARH HOY EN DÍA

LA CULTURA DE LEVI STRAUSS¹²

Levi Strauss es uno de los fabricantes de pantalones vaqueros más grande del mundo. En 1993 facturó casi 6 mil millones de dólares. Entre los años de 1988 y 1993, la compañía enfrentó problemas. El principal, la lentitud con la que desarrollaba productos nuevos y los colocaba en las tiendas.

Levi Strauss se embarcó en un enorme cambio cultural para tratar de alcanzar la visión creada por su presidente, Robert D. Haas, tataranieto del fundador de la compañía. Haas considera que para reaccionar rápidamente a los cambios del mercado tendrá que depositar más responsabilidad, autoridad e información en manos de las personas más próximas a los productos y los clientes.¹³ En su opinión, Levi debe ser ética, es decir, capaz de generar ganancias y, al mismo tiempo, hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Es una visión fundada en un conjunto de "aspiraciones" corporativas, como:

- 1. Apertura.** La administración debe tener dirección, compromiso con el éxito de las personas y deseo de contribuir a la solución de problemas.

- 2. Diversidad.** Los valores de la compañía se fundan en una fuerza diversificada de trabajo en todos los niveles. Se obtienen diferentes puntos de vista y se valora y recompensa la diversidad, en lugar de suprimirla.
- 3. Ética.** La administración debe proporcionar expectativas claras, observar normas éticas de comportamiento y reforzar esas normas en toda la compañía.
- 4. Atribución de facultades.** La administración debe descentralizar la autoridad en toda la organización, colocarla tan cerca de los productos y los clientes como sea posible.

Levi no hace negocios con proveedores que violan sus rígidas normas de ética y de ambiente de trabajo. Una tercera parte de la evaluación del desempeño del personal se basa en qué tan bien observan los comportamientos de las "aspiraciones". Si un trabajador tiene un alto desempeño, pero ignora asuntos como la diversidad y la *atribución de facultades*, su evaluación bajará. El libre intercambio de ideas, el *comportamiento* que atribuye facultades y la diversidad moldean la cultura de Levi.

nes que adoptan y efectúan revisiones y actualizaciones constantes a sus culturas adaptables se caracterizan por la creatividad, la innovación y el cambio. Sin embargo, las organizaciones que cambian sus ideas, valores y costumbres pueden perder sus características propias, que las definen como instituciones sociales, por lo que deben mantener algún nexo con su pasado. En efecto, no obstante que se necesita el cambio, se requiere que

la organización tenga algún grado de estabilidad para su éxito a largo plazo.¹⁴ Por un lado está la necesidad de cambio y de adaptación para garantizar la actualización y la modernización de la organización y, por otro, la necesidad de estabilidad y de permanencia para garantizar su identidad. Por ejemplo, Japón es un país que convive con tradiciones milenarias al mismo tiempo que cultiva e incentiva el cambio y la innovación constantes. En rea-

	Culturas adaptables	Culturas no adaptables
Normas de conducta	Los administradores prestan atención a todos los aspectos, en especial a los clientes, e inicián el cambio cuando necesitan alcanzar sus intereses legítimos, aun cuando ello signifique correr riesgos	Los administradores tienden a comportarse de forma aislada en términos políticos y burocráticos. Por tanto, no cambian sus estrategias con rapidez para adaptarse o ganar ventajas con el cambio en sus entornos de trabajo
Valores compartidos	Los administradores tienen un enorme cuidado con los clientes, los inversores y los empleados. Conceden gran valor a las personas y a los procesos que pueden crear cambios útiles (como liderazgo en la parte superior e inferior de la jerarquía administrativa)	Los administradores se cuidan a sí mismos, a su grupo inmediato de trabajo o a algún producto (o tecnología) asociado a su grupo de trabajo. Conceden más valor al orden y a reducir riesgos en los procesos administrativos que a liderar iniciativas

Figura 6.3 Las culturas organizacionales adaptables y las no adaptables.¹⁵

lidad, la supervivencia y el crecimiento de una organización existen en tanto que haya una elevada estabilidad y también adaptabilidad y cambio. La figura 6.4 permite observar esta doble necesidad.

Esto significa que una organización sumamente mutable y poco estable tiene tanta probabilidad de desaparecer del mapa como una organización poco adaptable, con características rígidas e inmutables. Toda organización debe tener cierta dosis de estabilidad como complemento o suplemento del cambio.¹⁶ El cambio por el cambio, sin estabilidad alguna, casi siempre produce una enorme confusión y tensiones entre los miembros de la organización.¹⁷

La socialización organizacional

La misión, la visión, los objetivos organizacionales, los valores y la cultura constituyen un complicado contexto dentro del cual las personas trabajan y se relacionan dentro de las organizaciones. Es obvio que la organi-

EJERCICIO ¿Cuál es la cultura organizacional más adecuada para usted?¹⁸

Cada organización tiene su propia cultura interna, la cual forma su personalidad y sus características particulares. Anote en cuál de las siguientes "culturas" organizacionales se sentiría más cómodo para trabajar:

1. *La cultura tipo "equipo de fútbol"* valora el talento, la acción emprendedora y el desempeño con compromiso, una que ofrece grandes recompensas financieras y reconocimiento individual.
2. *La cultura tipo "club"* resalta la lealtad, el trabajo para bien del grupo y que prestigia el derecho de las personas, una que cree en los "generalistas" y no en el avance gradual de la carrera profesional.
3. *La cultura tipo "fortaleza"* ofrece poca seguridad de empleo, opera con una mentalidad de supervivencia que hace hincapié en cada individuo para hacer una

diferencia y que enfoca la atención en las oportunidades para hacer virajes.

4. ***La cultura tipo "academia" valora las relaciones de largo plazo, hace hincapié en el desarrollo sistemático de la carrera, el entrenamiento regular y el avance profesional sustentado en la adquisición de experiencia y habilidades de conocimientos funcionales.***

El éxito futuro de su carrera dependerá de que elija trabajar en una organización que permita el acoplamiento de las características de su personalidad y las de la cultura corporativa. Este acoplamiento le podrá ayudar a reconocer diversas culturas, evaluar cómo podrían satisfacer sus necesidades personales y reconocer cómo podrían cambiar con el tiempo. El riesgo es que usted decida trabajar en "un club", cuando lo seguro sería crecer en un "equipo de fútbol". Los que buscan oportunidades de oro, si éstas se presentan, podrían optar por trabajar en una "academia" o en una "fortaleza".

zación tratará de envolver a las personas con sus tentáculos para adaptarlas a ese contexto, sobre todo a las personas que acaban de ingresar a la organización, a los nuevos trabajadores. Aquí entramos en el campo de la socialización organizacional.

Tras vencer los obstáculos del proceso de selección, los candidatos admitidos se convierten en los nuevos miembros de la organización y ocupan los puestos. No obstante, antes de que inicien sus actividades, las organizaciones procuran integrarlos a su contexto, condicionarlos a sus prácticas y filosofías predominantes por medio de ceremonias de iniciación y culturización social, al mismo tiempo que tratan de que se desprendan de viejos hábitos y prejuicios arraigados e indeseables, que se deben eliminar del comportamiento del recién nacido. Se dice que la socialización organizacional es la forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que se puedan comportar de manera acorde con

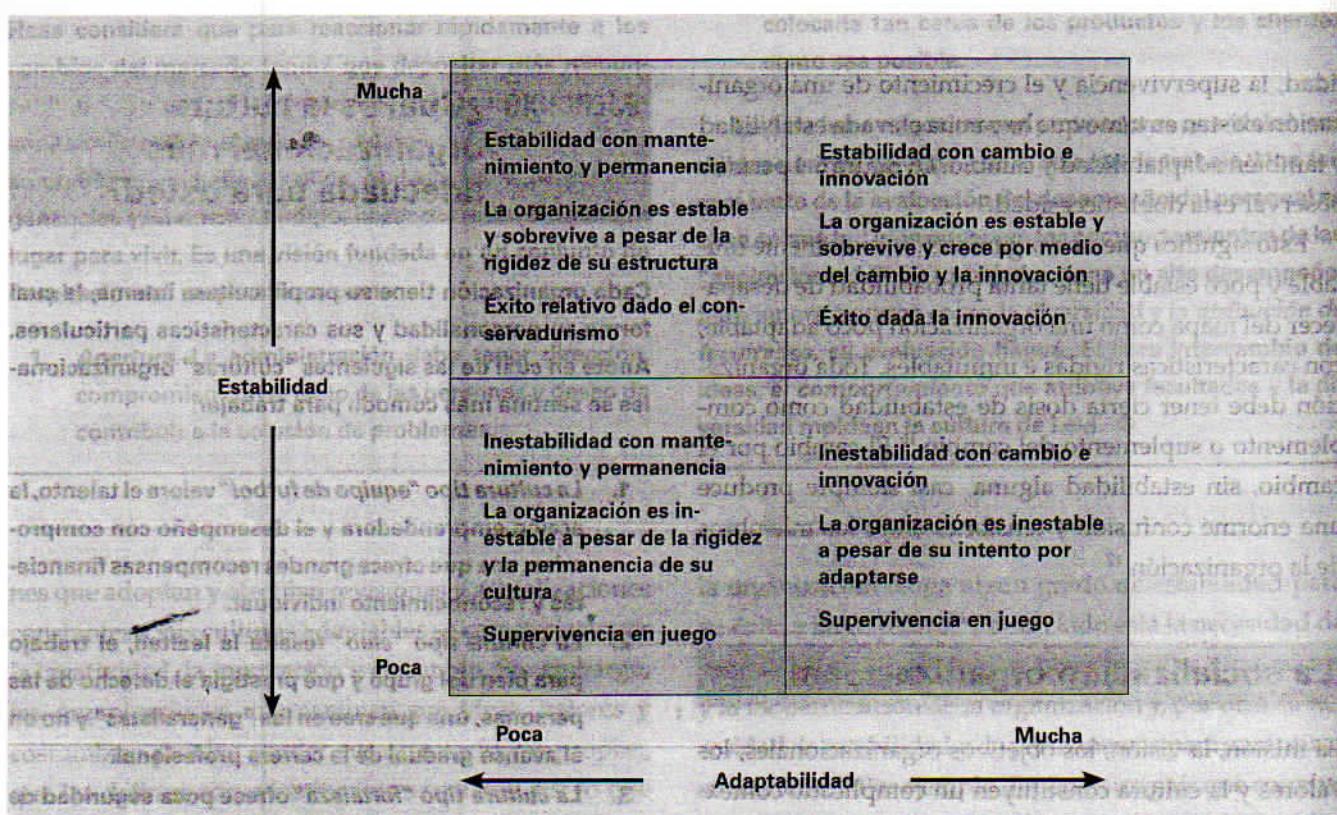


Figura 6.4 Adaptación, estabilidad y supervivencia de la organización.

NOTAS**CÓMO CAMBIAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL¹⁹**

Cambiar la cultura de una organización es posible, pero también difícil. Cuando Lee Iacocca asumió la presidencia de Chrysler Corp., en 1978, la compañía estaba a punto de quebrar. El tardó cinco años para transformar a una empresa conservadora, rígida, introvertida y con una cultura orientada a la ingeniería en una Chrysler con orientación a la acción y con una cultura enfocada en el mercado. El ejemplo de Chrysler demuestra que el cambio cultural es más fácil cuando se presentan una o varias de las condiciones siguientes:

- 1. Una crisis dramática.** Es el choque que sacude al *status quo* y pone en duda la relevancia de la cultura actual. Una crisis, como una dificultad financiera súbita, la pérdida de un cliente grande o un cambio drástico en la tecnología de un competidor. Compañías como Pepsi-Cola y Ameritech admiten que crean crisis para estimular los cambios culturales en sus organizaciones.
- 2. Modificaciones en el liderazgo.** Un nuevo liderazgo en la cima que proporcione un nuevo conjunto de valores quizás sea capaz de responder a una crisis. Puede ser un nuevo presidente de una organización o un director o gerente importantes. La admisión de un presidente venido de fuera en IBM (Louis Gerstner) y en GM (Jack Smith) ilustra el intento por introducir un nuevo liderazgo en la organización para cambiar la mentalidad y la cultura corporativa.
- 3. Organización pequeña y joven.** Cuanto más nueva sea la empresa, tanto más fácil será cambiar la cultura organizacional. Para la administración es más fácil comunicar los nuevos valores cuando la organización es pequeña. Esto explica la

dificultad que las grandes corporaciones tienen para cambiar sus culturas.

- 4. Cultura débil.** Cuanto más sólida sea la cultura, tanto mayor será el compromiso de los miembros con los valores y, por tanto, más difícil será cambiarla. Por el contrario, las culturas débiles son más fáciles de cambiar.

Si se presentaran las condiciones que permiten el cambio cultural, usted debe considerar las sugerencias siguientes:

- 1.** Los dirigentes deben asumir papeles positivos que marcan el tono de su conducta.
- 2.** Deben crear nuevas historias, símbolos y rituales que sustituyan a los actuales.
- 3.** Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que adoptan nuevos valores.
- 4.** Rediseñar los procesos de socialización y alinearlos con los nuevos valores.
- 5.** Cambiar el sistema de recompensas para lograr la aceptación de los nuevos valores.
- 6.** Sustituir las normas no escritas por las nuevas reglas y reglamentos que serán impuestos.
- 7.** Agitar las subculturas con la transferencia de las personas, la rotación de los puestos y/o con despidos.
- 8.** Trabajar con el consenso de los grupos mediante la participación de los trabajadores y la creación de un clima con un grado elevado de confianza.

La implantación de una o varias de estas sugerencias no resultará en un cambio drástico o inmediato en la cultura organizacional. A final de cuentas, el cambio es un proceso lento, que se mide en años y no en meses. Y si la pregunta es: "¿se puede cambiar una cultura?", la respuesta es: "sí".

las expectativas de la organización. La socialización organizacional es la forma en que la organización trata de marcar en el nuevo participante la manera de pensar y

de actuar de acuerdo con los dictados de la organización. El nuevo participante debe renunciar a cierto grado de su libertad de acción para ingresar en ella y seguir sus

preceptos internos, pues debe estar de acuerdo en obedecer un horario de trabajo, desempeñar una actividad determinada, seguir la orientación de su gerente inmediato, cumplir las reglas y los reglamentos internos, etc. La organización propicia la adaptación del comportamiento del individuo a sus expectativas y necesidades. Mientras tanto, el nuevo participante trata de influir en la organización y en su gerente superior para crear una situación de trabajo que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales. Se trata de

NOTAS

EL ACOPLAMIENTO RECÍPROCO

En este proceso bidireccional la adaptación es mutua y pretende lograr una verdadera simbiosis de las partes. Además de bidireccional es recíproco, porque una parte actúa sobre la otra. El periodo inicial de empleo constituye una fase crucial de la adaptación y del desarrollo de una relación sana entre el nuevo miembro y la organización. Es un periodo lento y de difícil adaptación, en el cual la rotación de personal suele ser más elevada que en los períodos siguientes. En este periodo las dos partes aprenden a adaptarse una a la otra. Es un aprendizaje recíproco, en el que una de las partes trata de reducir la incertidumbre respecto a la otra.

un proceso doble, en el que cada una de las partes trata de influir y de adaptar a la otra a sus propósitos y conveniencias: de un lado está la socialización y del otro la personalización.

El contrato psicológico

El contrato psicológico condiciona buena parte de ese acoplamiento mutuo. Un contrato es un acuerdo o una expectativa que las personas tienen consigo mismas o con otros. El contrato se convierte en el medio para la creación y el canje de valores o el intercambio de recursos entre las personas. Cada persona presenta sus propios contratos que rigen tanto sus relaciones interpersonales como las intrapersonales. El contrato psicológico es un entendimiento tácito, entre el individuo y la organización, de los derechos y las obligaciones consagrados por el uso que ambas partes respetarán y observarán. A diferencia del contrato formal, el psicológico no está escrito y muchas veces ni siquiera se discute o esclarece. Se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización en el que prevalece el sentimiento de reciprocidad, es decir, cada parte avala lo que ofrece y lo que recibe a cambio. Si desapareciese el sentimiento de reciprocidad se presentaría una modificación en el sistema. Los contratos psicológicos tienen lugar entre personas, grupos de personas u organizaciones.

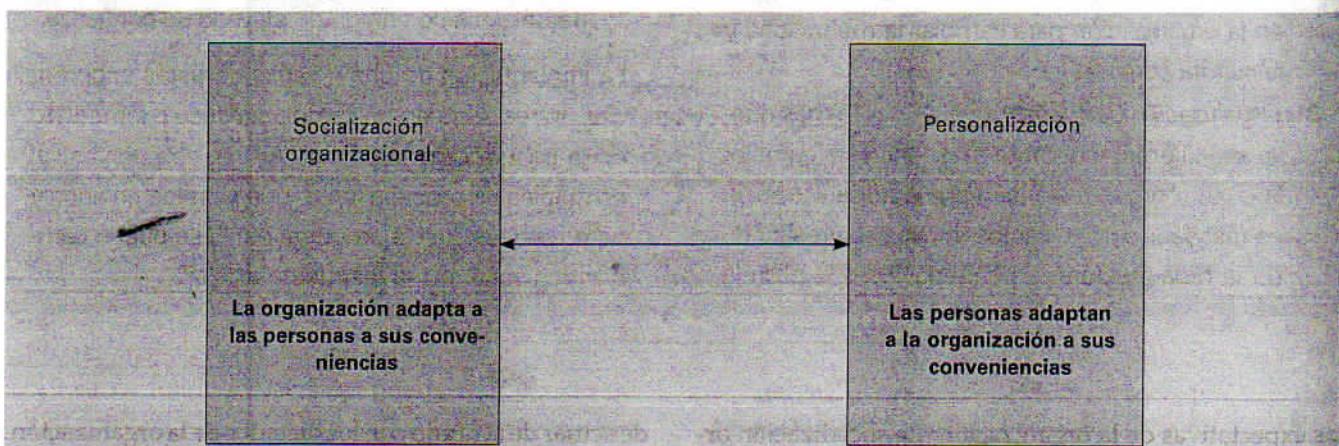


Figura 6.5 Los dos lados de la adaptación mutua de las personas y las organizaciones.²⁰

Aprendizaje de la cultura organizacional

Los colaboradores aprenden la cultura organizacional por distintos caminos, como las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.²¹

- 1. Historias.** Son cuentos y pasajes acerca del fundador de la empresa, recuerdos sobre las dificultades o eventos especiales, las reglas de conducta, el recorte y la reubicación de los trabajadores, los aciertos y los errores anteriores que anclan el presente en el pasado y explican la legitimidad de las prácticas actuales.
- 2. Rituales y ceremonias.** Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores principales de la organización. Las ceremonias de fin de año y las conmemoraciones del aniversario de la organización son rituales que reúnen y acercan a la totalidad de los trabajadores para motivar y reforzar aspectos de la cultura organizacional, así como para reducir los conflictos.
- 3. Símbolos materiales.** La arquitectura del edificio, los despachos y las mesas, el tamaño y el arreglo físico de los escritorios constituyen símbolos materiales que definen el grado de igualdad o la diferenciación entre las personas y el tipo de comportamiento (como asumir riesgos o seguir la rutina, el autoritarismo o el espíritu democrático, el estilo participativo o el individualismo, la actitud conservadora o innovadora) que desea la organización. Los símbolos materiales constituyen aspectos de la comunicación no verbal.
- 4. Lenguaje.** Muchas organizaciones y también unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una manera de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender el lenguaje, el miembro confirma la aceptación de la cultura y ayuda a preservarla. Las organizaciones desarrollan términos singulares para describir equipamientos, escritorios, personas clave, procededores, clientes o productos. También la forma de vestir de las personas y los documentos utilizados constituyen formas de expresar la cultura organizacional.

La cultura organizacional se caracteriza porque sus miembros la aceptan implícitamente. Además, el pro-

NOTAS

OPCIONES DE SOCIALIZACIÓN DE LOS NUEVOS COLABORADORES²²

El programa de integración puede tener las opciones siguientes:

- 1. Formal o informal.** Cuando al nuevo colaborador se le separa y diferencia para hacer explícito su papel de recién ingresado, la socialización será más formal. Es el caso de programas específicos de integración y orientación. La socialización informal coloca al nuevo colaborador de inmediato en su puesto, con poca o ninguna atención especial.
- 2. Individual o colectivo.** Los nuevos miembros pueden ser socializados de forma individual o en grupo y la procesan por un conjunto idéntico de experiencias, como en el servicio militar.
- 3. Uniforme o variable.** El programa fijo establece etapas estandarizadas de transición de la etapa de ingreso a la etapa de trabajador. El programa variable no prevé ningún programa de la empresa con los pasos para la integración.
- 4. Seriado o aleatorio.** La socialización seriada utiliza papeles para el entrenamiento que alientan al nuevo trabajador, como en el caso de los programas de aprendizaje y de tutoría. La socialización aleatoria no utiliza papeles y los nuevos trabajadores quedan libres para actuar por cuenta propia.
- 5. Refuerzo o eliminación.** La socialización por refuerzo confirma y apoya ciertas cualidades y calificaciones del nuevo trabajador como ingredientes necesarios para su éxito en el puesto. La socialización por eliminación busca eliminar o neutralizar ciertas características indeseables del nuevo miembro y adaptarlo al nuevo papel que desempeñará.

ceso de selección que elimina a las personas con características que discrepan de las normas establecidas la refuerza y ayuda a preservar la cultura.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

EL HP WAY²³

En 1937 dos jóvenes ingenieros —Bill Hewlett y Dave Packard— iniciaron su empresa en una cochera en Palo Alto, en California, con poco más de 500 dólares en el bolsillo y ningún producto en las manos. La idea era usar tecnología de maneras novedosas. Los dos fundadores se preocuparon más por los principios y los valores que dirigirían a la empresa y la administración del negocio que por los productos que producirían.²⁴ Hoy, Hewlett-Packard (HP) factura 43 mil millones de dólares al año y se mantiene siempre joven e innovadora, gracias a su fuerte cultura corporativa. El HP Way tiene las características siguientes:

- 1. Descentralización.** La política de descentralización de HP mantiene el espíritu de la empresa pequeña. Todas las divisiones funcionan y se administran con independencia. Cada división tiene total autonomía.
- 2. Compromiso con el personal.** Durante la crisis de 1970 HP se negó a recortar personal y propuso que todos los trabajadores aceptaran una disminución de 20% en sus salarios. Este espíritu colectivo es su punto fuerte.
- 3. Cambio e innovación.** HP es una de las empresas más innovadoras del mundo. Las personas se enfocan en el cambio y la innovación, porque de éstos depende la diferencia competitiva de la corporación. Éstas son las características de las personas contratadas y las razones por las cuales permanecen en la empresa. La fuente primaria de su crecimiento es el lanzamiento de productos nuevos, en vez de tratar de estirar el ciclo de vida de los productos actuales. Dos terceras partes de las ganancias deben provenir de productos nuevos, que tengan menos de tres años de existencia. La inversión en investigación y desarrollo es elevadísima. La política de la “destrucción

productiva” es la mejor defensa de la empresa: engullir lo que hace hoy para asegurar su liderazgo en el futuro. Es la reinención constante de la empresa.

- 4. Calidad de vida.** HP es una de las mejores compañías de Estados Unidos para trabajar en ella. A los trabajadores y a los dirigentes se les llama por su nombre de pila, la forma de vestir es informal y cómoda. La política de remuneración se sustenta en un programa de repartición de ganancias. La contribución de los trabajadores se reconoce y valora en toda la organización,
- 5. Administración por objetivos (APO).** En HP el desempeño global depende de que cada tarea se vincule a los objetivos globales del negocio. Cada trabajador aporta algo diferente a la compañía y todos trabajan para alcanzar una meta común. La administración por objetivos impone a cada uno de los miles de trabajadores el ejercicio de su creatividad, iniciativa y entusiasmo. La empresa explica lo que desea que se haga, pero no cómo hacerlo. Ésa es tarea de cada individuo. La sincronía es la base de todo.
- 6. Facultamiento en la toma de decisiones.** Facultar significa fortalecer a los trabajadores y a los equipos dotándoles de autoridad administrativa hacia la base.
- 7. Política de puertas abiertas.** El ambiente de trabajo se organiza para obtener lo mejor de los trabajadores. No existen paredes ni puertas, sino salones para reuniones informales y computadoras portátiles para fomentar el trabajo en equipo y garantizar la cercanía con la gerencia.

¿Por qué HP es una de las empresas más admiradas del mundo? Sin duda, por su fuerte cultura corporativa.

Los métodos para la socialización organizacional

Las organizaciones deben promover la socialización de sus nuevos miembros y la integración adecuada a su fuer-

za de trabajo. En algunas la socialización es impositiva y contundente, como las novatadas para los estudiantes en las escuelas y las universidades. En las empresas la socialización pretende crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial del empleo. Nadie es lanzado a la cueva de los leones para

defenderse en un ambiente desfavorable. Por el contrario, la socialización busca allanar el camino.

Los métodos de socialización organizacional con mayor difusión:

1. *El proceso de selección.* La socialización inicia en las entrevistas de selección, en las cuales el candidato empieza a conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que predomina en la organización, los colegas de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y las recompensas futuras, el gerente y el estilo de administración que existe, etc. Incluso antes de que el candidato sea aprobado, el proceso de selección le permite obtener información y ver con sus propios ojos cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.
2. *Contenido del puesto.* El nuevo colaborador debe recibir tareas lo bastante atractivas y suficientes para proporcionarle éxito al inicio de su carrera en la organización, como para que después reciba tareas gradualmente más complicadas y cada vez más desafiantes. Los nuevos colaboradores que reciben tareas atractivas quedan mejor preparados para desempeñar las tareas posteriores con más éxito. Así, los empleados principiantes tienden a interiorizar elevadas normas de desempeño y expectativas positivas dadas las recompensas que se derivan de un desempeño excelente. Cuando se coloca a los principiantes en tareas fáciles no tienen la ocasión de experimentar el éxito ni la motivación que se deriva de él.
3. *El supervisor como tutor.* El nuevo colaborador puede estar ligado a un tutor que se encarga de integrarle a la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la compañía. El supervisor debe cuidar a los nuevos trabajadores como un verdadero tutor, quien los acompaña y orienta durante el periodo inicial en la organización. Si el supervisor realiza un buen trabajo, el recién llegado suele ver a la organización bajo una luz positiva. Si, por el contrario, el supervisor es ineficiente en la recepción y la dirección, el recién llegado la suele ver de forma negativa. Por ello, el supervisor debe cumplir cuatro funciones básicas junto al nuevo colaborador:

- a. Transmitir al nuevo colaborador una dirección clara de la tarea a realizar.
- b. Proporcionar toda la información técnica respecto a la manera de ejecutar la tarea.
- c. Negociar con el nuevo colaborador las metas y los resultados que debe alcanzar.
- d. Brindar al nuevo colaborador la realimentación adecuada acerca de su desempeño.

Los supervisores deben ser escogidos adecuadamente para que acojan y sean tutores de los nuevos miembros, a efecto de que estén bien supervisados, acompañados y orientados. Para funcionar como verdadero tutor o mentor, cada supervisor debe poseer un grado elevado de seguridad personal para no sentirse amenazado por el fracaso o el éxito de los nuevos colaboradores, además de una dosis de paciencia que le permita lidiar con los nuevos miembros inexpertos.

4. *Equipo de trabajo.* El equipo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos colaboradores. La integración del nuevo miembro se debe atribuir a un equipo de trabajo capaz de provocar en él un efecto positivo y duradero. La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar.
5. *Programa de integración.* Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización. También se llama programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus cuadros.

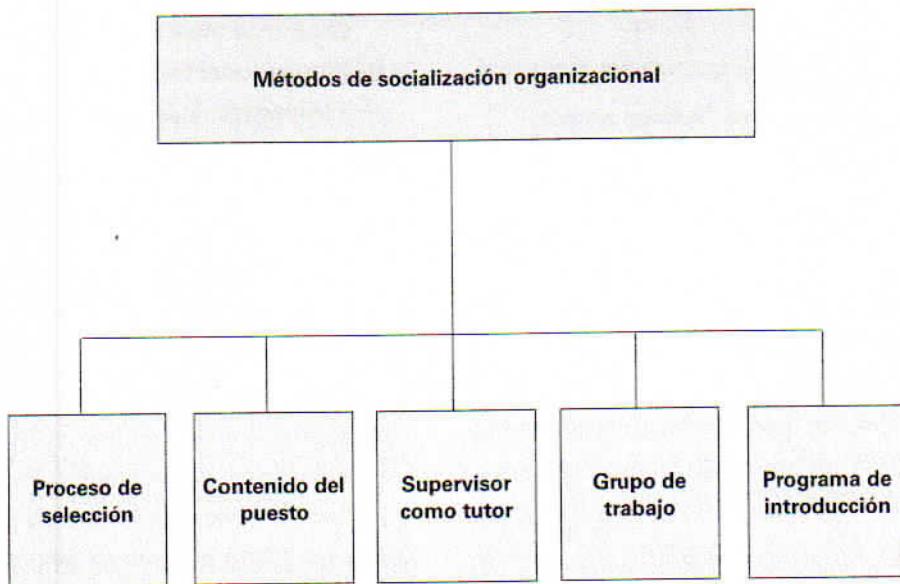


Figura 6.6 Los métodos de socialización organizacional.

El programa de integración busca lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida, en una situación real o de laboratorio, la cultura organizacional y se comporte, de ahí en adelante, como un miembro que porta la camiseta de la organización. En algunas organizaciones los programas de integración los desarrolla el órgano de entrenamiento, mientras que en otras los coordina éste y los ejecutan los gerentes de línea. Son programas que duran de uno a cinco días, dependiendo de la intensidad de socialización que la organización pretende imprimir, pero después cuentan con un seguimiento del nuevo participante, a mediano plazo, a cargo del gerente o supervisor que funcionan como tutores de los nuevos participantes y que tiene la responsabilidad de evaluar su desempeño. En caso de que el nuevo miembro ocupe un puesto destacado, en los niveles de gerencia o dirección, el programa de integración puede durar meses, con una agenda que programa su permanencia en distintas áreas o departamentos de la organización, con un tutor permanente (su gerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento incluido en la agenda.

El nuevo colaborador casi siempre recibe un manual que contiene información básica para su integración a

la organización. La figura 6.8 muestra la composición típica del manual de orientación o manual del colaborador.

La socialización organizacional constituye el esquema de recepción y de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad, la socialización representa una etapa de iniciación de particular importancia para moldear una buena relación, a largo plazo, entre el individuo y la organización. Es más, funciona como elemento para fijar y mantener la cultura organizacional.

El programa de orientación

El proporcionar orientación a las personas cumple varios propósitos: envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo. El programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes:²⁵

1. *Reducir la ansiedad de las personas.* La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando

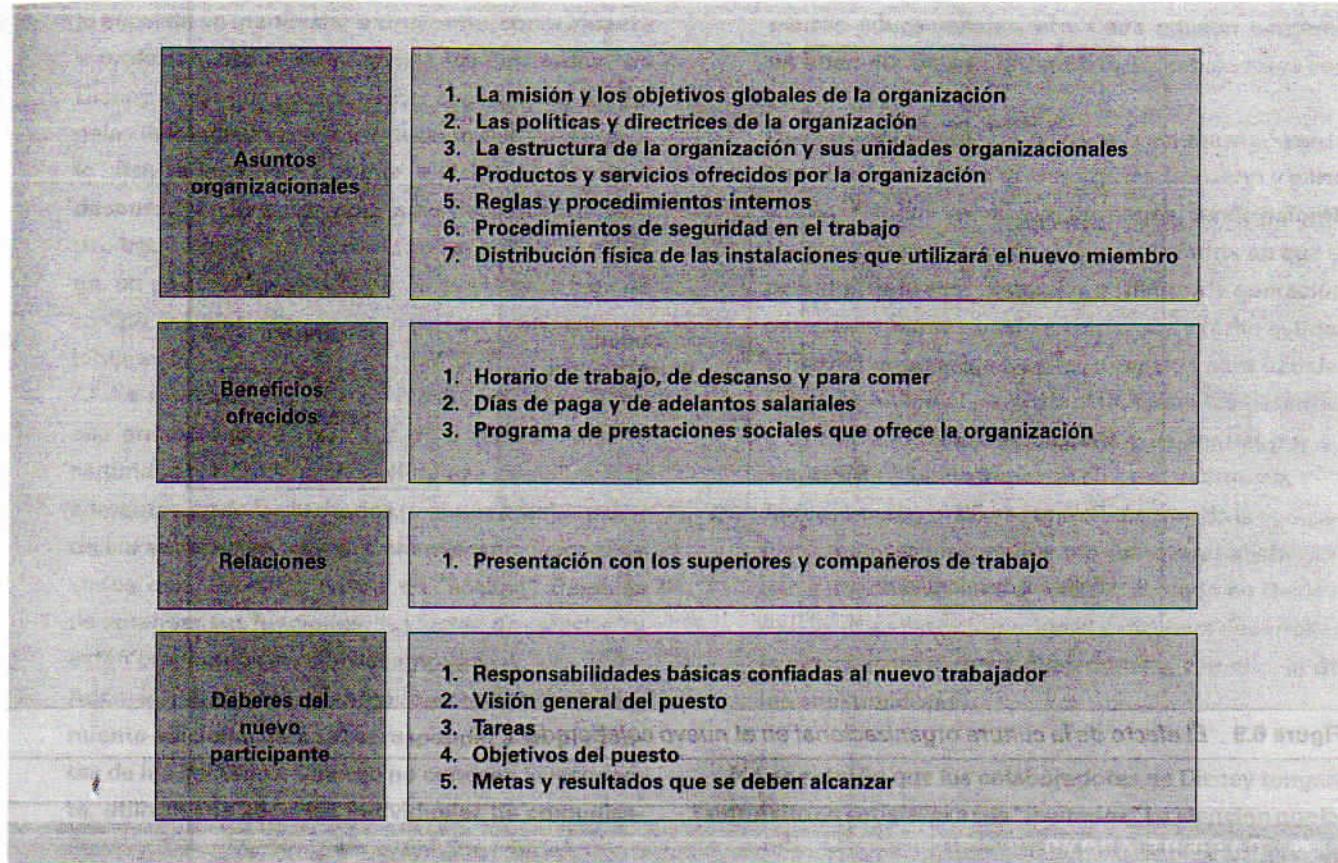


Figura 6.7 Los puntos principales de un programa de socialización.

<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje de bienvenida • Historia de la organización • El negocio de la organización • Usted y su futuro • Lo que debe saber: <ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo • Periodos de descanso • Faltas al trabajo • Registros y controles • Días de paga • Prevención de accidentes • Utilización de teléfonos • Supervisión • Lugar de trabajo • Lugares de utilización y movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus prestaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones y descanso semanal • Días feriados • Seguro de vida de grupo • Asistencia médico-hospitalaria • Estacionamiento y transporte • Programa de entrenamiento • Plan de sugerencias • Planes de seguridad social • Servicio social • Prestaciones especiales para usted: <ul style="list-style-type: none"> • Sindicato • Planes educativos • Restaurante y café • Gimnasio recreativo
--	---

Figura 6.8 Manual del colaborador de una organización.

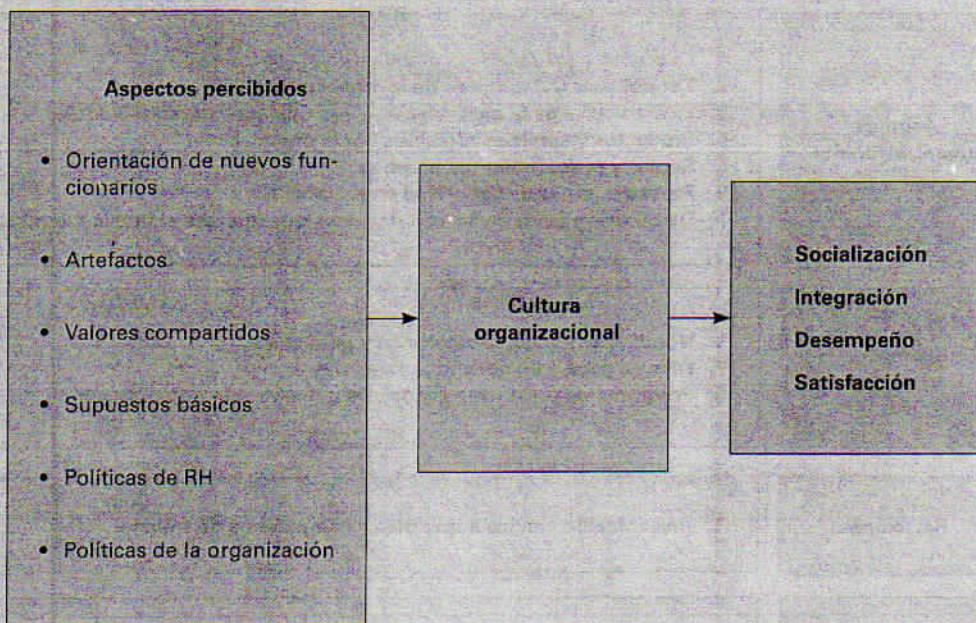


Figura 6.9 El efecto de la cultura organizacional en el nuevo colaborador.

CASO DE APOYO

WALT DISNEY Y SU PÚBLICO INTERNO Y EXTERNO²⁶

Walt Disney Co. tiene tres divisiones principales: películas de entretenimiento, productos de consumo y parques temáticos y hoteles. La forma de operar los parques temáticos ubicados en California, Florida, Tokio y París nos muestra la fortaleza de su cultura organizacional. La empresa reconoce que las personas son muy importantes para el trato con sus clientes, toda vez que sus colaboradores están en contacto permanente con ellos y que pueden crear una buena o una mala impresión. De ahí su preocupación por preparar a su personal interno (trabajadores) para que atienda al personal externo (clientes o consumidores).

Disneyworld y Disneyland utilizan un programa de integración formal, colectivo y seriado para asimilar a los nuevos colaboradores, de modo que ellos adquieran una nueva identidad, desarrolleen actitudes positivas y atiendan bien a los clientes. El programa incluye ocho horas de orientación, seguidas por 40 horas de aprendizaje en los parques. El lenguaje adquiere una importancia fundamental. No hay trabajadores, sino sólo "miembros del espectáculo". Las personas no tienen puestos, sino papeles. Los clientes son "invitados", los paseos se llaman "atracciones" y el personal de refuerzo es "anfitrión de seguridad",

los uniformes son "disfraces" y los accidentes son "incidentes". El programa utiliza los siguientes medios:

1. El departamento de RH de Disney ofrece un esquema especial de "bienvenida" a los nuevos colaboradores. Éstos reciben instrucciones por escrito sobre su trabajo, como a quién reportan, cómo vestir y el tiempo de duración de cada fase del entrenamiento inicial.
2. El primer día los nuevos colaboradores son transportados a la Universidad de Disney para un curso de orientación de tiempo completo. Se sientan cuatro en cada mesa, reciben gafetes de identificación, toman café y jugo y comen rosquillas y pastelillos, mientras se presentan unos a otros para conocerse. De entrada, cada nuevo colaborador conoce a tres compañeros y se siente parte de un pequeño grupo.
3. Se presenta a los colaboradores la historia y la filosofía de Disney con presentaciones audiovisuales. Aprenden que están en el negocio del entretenimiento y que son "miembros del elenco", cuyo tra-

jo consiste en manifestar entusiasmo, conocimiento y profesionalismo para servir a los "invitados" de Disney. Aprender a desempeñar cada uno de los papeles involucrados en la producción del "espectáculo". Así, se les invita a comer, a visitar el parque y, después, son llevados a un área de descanso para uso exclusivo de los colaboradores, que tiene un lago, un patio de recreación, un espacio para días de campo, instalaciones de remo y pesca y una enorme biblioteca.

4. Al día siguiente, los nuevos colaboradores reciben sus atribuciones específicas para tareas como la seguridad, el transporte, la limpieza de calles y la alimentación de los invitados (restaurantes). A partir de ahí se someten a un entrenamiento adicional de varios días antes de entrar en "escena". Después de aprender sus funciones, "se visten de carácter" y están preparados para el desempeño.
5. Además, los nuevos colaboradores reciben entrenamiento adicional para saber responder a las preguntas de los invitados. Cuando no conocen la respuesta, utilizan sus aparatos individuales de comunicación para pedir la ayuda de operadores que cuentan con manuales y están preparados para responder cualquier pregunta o cualquier problema.
6. Los colaboradores reciben un diario Disney llamado *Ojos y Oídos*, que contiene noticias de actividades, oportunidades de empleo, beneficios especiales,

ofertas educacionales, etc. Cada edición contiene un buen número de fotografías de trabajadores con un alto desempeño.

7. Cada gerente de Disney pasa una semana al año en la línea del frente. Deja la mesa de su despacho y parte a la línea donde vende o recibe pagos, vende palomitas u organiza grupos de paseo. Es la forma en que el personal de la administración se dirige a la operación para saber lo que sucede en el parque y cómo ayudar a mantener la calidad de los servicios para satisfacer a los millones de visitantes. Todos los gerentes y colaboradores usan insignias y se llaman por su nombre de pila, sin importar su nivel jerárquico.
8. Todos los colaboradores que se separan de la compañía responden un cuestionario sobre sus satisfacciones e insatisfacciones al haber trabajado en Disney. Así, la administración mide el éxito para desarrollar la satisfacción de los trabajadores y, con ello, la de los consumidores.

No es extraño que los colaboradores de Disney tengan tanto éxito en satisfacer a sus "invitados". La atención que la administración presta a los colaboradores provoca que se sientan personas importantes y responsables por el "show". La idea de que "poseen la organización" les lleva a derramar satisfacción sobre los millones de visitantes con quienes tienen contacto. Para obtener la satisfacción del cliente, Disney invierte en sus colaboradores.

los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye.

2. *Reducir la rotación.* La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados. La orientación eficaz disminuye esa reacción.
3. *Ahorrar tiempo.* Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente.
4. *Acariciar expectativas realistas.* Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se en-

teran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización.

La calidad es uno de los aspectos que más influyen en la satisfacción de las personas, mucho más que los atractivos materiales o económicos. Cualquier persona —desde el más humilde obrero hasta el de más alto nivel en la escala, desde el menos calificado hasta el mejor preparado— considera importante tener libertad de expresión, sentir que se le escucha y que es capaz de cambiar las cosas. La persona necesita sentir que tiene influencia en la organización, en su trabajo, en la calidad de los productos o servicios y en los procesos de la organización. Ese clima brinda al trabajador la seguridad de que puede no estar de acuerdo con la opinión de los superiores sin que ello le cause problemas. Desde

el punto de vista monetario, nada de ello le cuesta un solo centavo a la organización. Desde el punto de vista psicológico, no hay con qué pagarla. La apertura en la comunicación es un beneficio clásico nada oneroso. La empresa no necesita recurrir a su caja para ello y obtiene resultados poderosos que crean libertad, participación, compromiso y responsabilidad. Pero es necesario que esté abierta al cambio de actitudes de las personas, y ello debe comenzar de la cima hacia abajo. Empresas como Xerox, Accor y Elma Chips manejan esta apertura con maestría.²⁷

El facultamiento en la toma de decisiones

La palabra inglesa *empowerment* tiene un significado universal. Quiere decir otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de la organización. Se trata de un cambio cultural, de una transformación del comportamiento de las personas, quienes tienen más autonomía e iniciativa personal en sus actividades, al contrario de las reglas y los reglamentos tradicionales que inhiben e impiden la plena realización de las personas. La figura 6.20 muestra los elementos básicos del facultamiento o *empowerment*.

El facultamiento en la toma de decisiones hace maravillas en la organización. Con ella, las personas asumen las responsabilidades siguientes:

- Responsabilidad por la excelente ejecución de la tarea.* Es la base de la excelencia en las operaciones. Las personas trabajan con ahínco y con placer.
- Responsabilidad por la mejora continua del trabajo.* No sólo se trata de ejecutar el trabajo, sino de mejorarlo continuamente.
- Orientación hacia las metas que se deben alcanzar.* El trabajo es un medio —y no un fin— para llegar a las metas y superarlas.
- Enfoque en el cliente:* sea interno o externo. El cliente (interno o externo) es prioritario para la actividad. Esto crea una red de conexiones, una cadena de valor con la cual el mayor beneficiado es el cliente externo, que se encuentra en el extremo final de la cadena.
- Actividad en grupo y en equipo.* El trabajo en conjunto produce mejores resultados en razón de la sinergia y el apoyo mutuo de las personas.
- Enfoque en la misión organizacional y en la visión del negocio.* Toda actividad se dirige a contribuir a la misión de la organización y a que la visión del negocio se vuelva una realidad concreta.
- Acción que se traduce en agregar valor.* Lo importante no sólo es trabajar, sino agregar valor a la organización, para el cliente y el colaborador mismo.

Con el *facultamiento en la toma de decisiones*, las personas se convierten en asociadas de la organización.

MIRAR HACIA EL FUTURO

EL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN

La estadounidense 3M es un caso para recordar. Tiene una arquitectura organizacional compleja, con 17 unidades de negocios y 65 000 productos en su cartera, y no deja a los nuevos talentos a la deriva. Por eso, encarga a ejecutivos experimentados que actúen como sus mentores. En la compañía siempre hay un brazo fuerte que apoya y sostiene a las personas. Construye un camino seguro para los talentos en potencia y evita que huya la sangre nueva. A los mejores del escuadrón que ingresa, 3M les ofrece empleos emocionantes y un rendimiento constante sobre su

desempeño. En las organizaciones exitosas el proceso de integración implica una operación muy especial. El nuevo colaborador conoce al director o al gerente general. Enseguida se designan mentores encargados de su integración y el gerente de área sigue de cerca su ambientación. En algunos casos la familia del nuevo colaborador también participa en parte del proceso de integración; formar parte de un equipo de personas extraordinarias provoca un fuerte efecto en cada uno de sus miembros. Su inclusión en el equipo es una señal de excelencia.

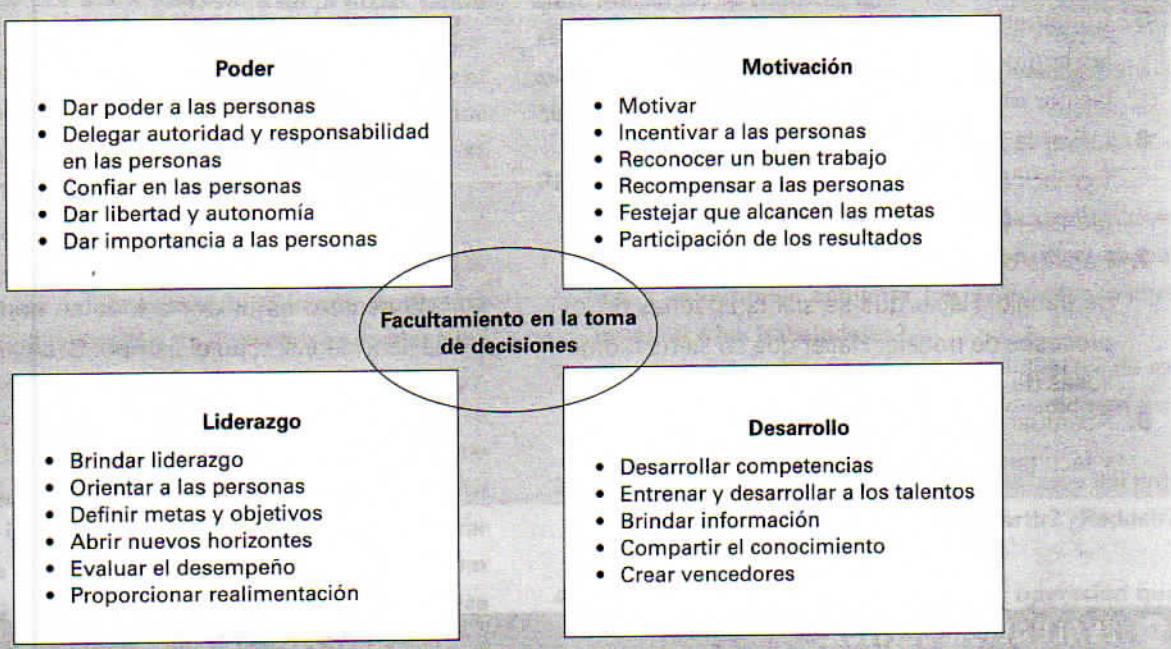


Figura 6.10 Las bases para el facultamiento en la toma de decisiones.

NOTAS

¿USTED SABE QUÉ QUIERE DECIR FACULTAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES?²⁸

Para distribuir los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad en toda la organización es necesario fortalecer a todos sus miembros. Esto proporciona mejor control. El elemento esencial del control es la autoestima de las personas. El grado de control que manifiestan las personas con mucha autoestima es muy grande, mientras que el exhibido por las personas con poca autoestima es mínimo. El facultamiento o empowerment aumenta el control, incrementa la autoestima e impulsa la calidad dentro de la organización.

El facultamiento es un concepto del que se habla mucho, pero que se practica poco. Su objetivo es simple: transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, con el fin de obtener su energía creativa e intelectual, de modo que puedan exhibir un verdadero liderazgo dentro de sus propios ámbitos de competencia y, al mismo tiempo, ayudar a enfrentar los desafíos globales de toda la empre-

sa. La *atribución de facultades* busca la energía, el esfuerzo y la dedicación de todos —por desgracia características difíciles de encontrar en nuestras empresas— y quitar al gerente el antiguo monopolio del poder, la información y el desarrollo. Facultar es dar poder y autonomía a los trabajadores para aprovechar al máximo su talento colectivo.²⁹

Existen algunos principios para facultar a las personas:³⁰

1. Dar a las personas un trabajo en el que se sientan importantes.
2. Otorgar a las personas plena autoridad y responsabilidad, así como independencia y autonomía en sus tareas y recursos.
3. Permitir que las personas tomen decisiones respecto a su trabajo.
4. Otorgar visibilidad a las personas y brindar reconocimiento a sus esfuerzos y resultados.