



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS
E INGENIERÍA**

**CAMBIO, CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO
DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

M O N O G R A F Í A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL
P R E S E N T A
P.D.I.I. ANDRÉS GARCÍA MENDOZA

DIRECTOR DE MONOGRAFÍA:
M.I. MARIO SÁENZ PIÑA

MINERAL DE LA REFORMA, HIDALGO

DICIEMBRE DE 2007


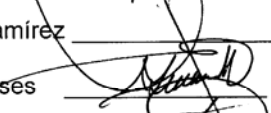







UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA
DIRECCIÓN

M. en C. Julio César Leines Medécigo
Director de Control Escolar de la
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Presente

Por este conducto le comunico que el Jurado asignado al pasante de la Licenciatura en Ingeniería Industrial: ANDRES GARCIA MENDOZA, quien presenta el trabajo de titulación "CAMBIO, CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL", después de revisar el trabajo ha decidido autorizar la impresión del mismo, hechas las correcciones que fueron acordadas.

A continuación se anotan las firmas de conformidad de los integrantes del Jurado:

PRESIDENTE:	Ing. Gerardo Morales Hernández	
PRIMER VOCAL:	M. en I. Mario Sáenz Piña	
SEGUNDO VOCAL:	Ing. Víctor Álvaro Francisco Cruz Ramírez	
TERCER VOCAL:	M. en A. Luis Eduardo Arriola Meneses	
SECRETARIO:	M. en A. Samuel López Hernández	
PRIMER SUPLENTE:	M. en I. Sergio Blas Ramírez Reyna	
SEGUNDO SUPLENTE:	Dr. Jorge Armando Rojas Ramírez	

Sin otro particular, le reitero a usted la seguridad de mi atenta consideración.

Atentamente
"Amor, Orden y Progreso"
Mineral de la Reforma, Hgo., a 10 de diciembre de 2007

P.A. Salas
M. en C. Octavio Castillo Acosta
Director



AGRADECIMIENTOS

A DIOS

POR DARME LA VIDA Y PERMITIRME ALCANZAR ESTA META.

A MI HIJA Y ESPOSA; MARÍA JOSÉ Y LULY

POR SU COMPRENSIÓN Y CARIÑO EN TODO TIEMPO
Y SOBRE TODO EN LOS MOMENTOS MÁS DIFÍCILES.

A MIS PADRES; ANDRÉS Y ANA

POR SU EJEMPLO Y APOYO INCONDICIONAL.

AL INGENIERO MARIO SÁENZ PIÑA

POR SU PACIENCIA Y DISPONIBILIDAD PARA CONCLUIR ESTE
PROYECTO, PERO SOBRE TODO POR SU AMISTAD.

A MI CASA DE ESTUDIOS, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE HIDALGO Y SUS CATEDRÁTICOS

POR SER LOS PILARES DE MI FORMACIÓN.

CONTENIDO

	Página
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO 1.	
CULTURA ORGANIZACIONAL.	
1.1 Elementos que intervienen en el éxito organizacional.	5
1.2 Definición de cultura.....	7
1.3 Conceptualización y definición de Cultura Organizacional.....	8
1.4 Características de la Cultura Organizacional.....	10
1.5 Elementos de la Cultura organizacional.....	15
1.6 Importancia de la Cultura Organizacional.....	22
1.7 Transmisión de la Cultura.....	23
1.8 Revelando la cultura de una organización.....	25
1.8.1 Método propuesto por Schein.	27
1.8.2 Método propuesto por Fleury.	35
CAPÍTULO 2.	
CLIMA ORGANIZACIONAL.	
2.1 Definición de clima organizacional.....	39
2.2 Elementos del clima organizacional.....	42
2.3 Escalas de clima organizacional.	43
2.4 Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	45
2.4.1 Tipos de climas.....	47
2.5 Factores que miden el Clima Organizacional.	49
2.6 Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional.....	51

CAPÍTULO 3.

ADMINISTRACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

3.1 Creación y sostenimiento de la Cultura Organizacional.....	55
3.1.1 Formación y consolidación de la Cultura.....	55
3.2 Cambio de la Cultura Organizacional.....	61
3.2.1 Implicaciones del cambio de la cultura.....	64
3.2.2 Aspectos interrelacionados con el cambio.....	65
3.2.3 Reacción de la organización ante la incorporación del cambio.....	66
3.2.3.1 Resistencia al cambio.....	68
3.2.3.2 Aspectos que resultan más difíciles de ser cambiados.....	70
3.2.4 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de cambio?	70
3.2.4.1 Tres ideas básicas acerca de la gestión del cambio.....	71
3.2.4.2 Premisas del Cambio Organizacional.....	72
3.2.5 El cambio planeado.....	73
3.2.6 Modelo de Kurt Lewin.....	75
3.2.7 Modelo de Lippitt, Watson y Westley.....	76
3.3 Desarrollo Organizacional.....	79
3.3.1 Definición de desarrollo organizacional.....	80
3.3.2 Modelo de Desarrollo Organizacional.....	87
3.3.3 Elementos de importancia para un programa de DO.....	92

CAPÍTULO 4.

RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CON EL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

4.1 Apertura a una nueva conciencia organizacional.....	96
4.1.1 Competitividad y Tecnología.....	98
4.1.2 Visión Compartida.....	100
4.1.3 Educación ante los Procesos productivos de Recursos Humanos.....	100
4.2 Nuevo enfoque de la Gerencia de Recursos Humanos	101
4.3 Nuevas tendencias en la Gerencia de Recursos Humanos.....	104

CONCLUSIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	113
CIBERGRAFÍA.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.5.1 Dimensiones y Medición del Clima Organizacional.....	51
Tabla 3.2.1 Métodos del Cambio organizacional.....	69
Tabla 3.3.2.2 Salud y Enfermedad de las Organizaciones.....	88
Tabla 3.3.2.4 Guía de factores para el diagnóstico.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.2 Relación entre resistencia al cambio y tiempo para modificarse	70
Figura 3.2.2 Oposición de las fuerzas para el cambio.....	75
Figura 3.3.2.1 Modelo de desarrollo organizacional.....	87
Figura 3.3.2.5 Estrategias del DO.....	91

Origen del proyecto.

La presente investigación tiene como origen la preocupación del investigador por conocer los aspectos que originan el que una organización manifieste síntomas de ineficiencia productiva.

De alguna forma se ha reconocido que un número considerable de los problemas que afectan a nuestras organizaciones tienen como origen, el contar con una cultura organizacional deficiente.

La baja productividad, la alta tasa de ausentismo, la deficiente seguridad e higiene en los lugares de trabajo, son algunos de los ejemplos en que la problemática se manifiesta dentro de las organizaciones; el origen del problema antes mencionado, es identificado en muchas de las empresas afectadas; pero en realidad es poca la gente que conoce acerca del tema. Muchas personas no tienen idea clara de lo referente a la cultura organizacional, mucho menos de que se puede lograr con una cultura organizacional eficiente, o si puede ser cambiada y desarrollada, es más en muchos de los casos se ignora por completo.

Justificación.

Ante la nueva revolución tecnológica, la incertidumbre financiera, los cambios constantes en el comercio internacional y un sinnúmero de componentes de nuestra realidad actual; es la reestructuración industrial una labor inmediata para muchas de nuestras organizaciones; es por eso que en la medida que se tome en cuenta los factores, que influyen en la realidad de nuestras organizaciones, será en esa misma medida en la que podamos avanzar en la solución de nuestros problemas de productividad.

Considerando que la "cultura y el clima organizacional", así como "el cambio organizacional" son factores determinantes de productividad dentro de una organización; además tomando en cuenta que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que éste tenga de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr mejorar el clima laboral, para así obtener como fin, una eficiente productividad, es entonces una obligación del ingeniero industrial tomar en consideración dichos factores y tomar las medidas adecuadas para llegar a dicho fin.

Es entonces de importancia el estudio de los factores antes mencionados, para el desarrollo del nuevo perfil que debe desarrollar el ingeniero industrial. Partiendo de estas afirmaciones la investigación se orienta a fundamentar, sustentar y destacar la importancia de la cultura y el clima organizacional, así como a impulsar el cambio, creación y sostenimiento de la misma como vehículos que conducen la organización hacia el éxito.

Es por eso que la presente investigación tiene como finalidad el proporcionar un compendio que sirva de base teórica para la comprensión y expansión de conocimientos de uno de los factores que ha adquirido importancia desde los años 80's hasta nuestros días.

Objetivos.

General:

Fundamentar la importancia de la cultura y clima organizacional, así como el cambio, desarrollo y sustento de la misma, como ventaja competitiva de la gestión de recursos humanos, enfocado hacia la eficacia productiva. Creando un documento el cual sirva como base para futuras investigaciones.

Específicos:

- Definir los términos cultura organizacional, clima organizacional.
- Destacar la importancia de la cultura organizacional en la gestión de recursos humanos de la organización.
- Destacar el impacto de la cultura organizacional en la gestión de recursos humanos.
- Describir los factores culturales que intervienen en los climas de trabajo.
- Describir qué es el cambio y desarrollo en la cultura organizacional.
- Describir el proceso de cambio, para el desarrollo organizacional.

Procedimiento de la investigación

Esta investigación principalmente es de índole documental – descriptiva, llevándola a cabo a través de una revisión bibliográfica, con apoyo principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales y electrónicos.

Para obtener la información que sustentara este trabajo de investigación, se asistió a bibliotecas y otros centros informativos, consultas con especialistas del tema; con el fin de recabar información significativa sobre el tema planteado, obteniendo información en documentos tales como revistas especializadas, instructivos, manuales, etc. A partir de esta fase se procedió al respectivo análisis de la misma y a separar la información que realmente pudiera aportar datos significativos al desarrollo de este estudio. El procesamiento de la información se realizó a través de la técnica del fichaje.

Limitaciones

La naturaleza de dicha investigación es en su mayoría documental con el fin de proporcionar un panorama detallado y actual de dichos temas novedosos. Debido a que la información que se recopilará es de actualidad, procurando obtener la información más apegada a lo que la investigación requiere aunque no sea de actualidad, pero que cumpla para dicha investigación, siendo esa la principal limitación, debido a que no existe nutrida información acerca del tema. Además de no contar con elementos que puedan dar un enfoque de la propia cultura laboral mexicana, por no contar con autores y documentos suficientes que puedan dejar claro dicho enfoque, se considera la investigación con un punto de vista universal.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento organizacional viene desarrollándose junto con el hombre en el trabajo, con la consigna de mejorar la productividad, la eficacia, el desempeño y el rendimiento a corto plazo; procurando satisfacer las exigencias de un criterio común de producción; dando como resultado una situación que posiciona al hombre en el trabajo, fuera de su real contexto como ser humano.

Históricamente estos comportamientos están promoviendo alteraciones significativas en las relaciones organizacionales; Entre empresas y trabajadores se percibe un empobrecimiento en sus relaciones, convirtiéndose en lo que podemos llamar un retroceso para ambas partes, en los trabajadores hay preocupación y tensión, agregándose además a las dificultades de gestión en las organizaciones.

Estos eventos originan tanto en las organizaciones, como en los trabajadores inseguridad y una preocupación constante acerca de su futuro individual; permitiendo una estructura administrativa que suscita relaciones inicuas, preocupándose en la satisfacción inmediata de las exigencias de producción. Tales estructuras administrativas en sus relaciones han generado una concepción del hombre (ser humano) que lo mutila en su creatividad y toma de decisiones, colocándolo aislado, en una perspectiva utilitaria y mecanicista dentro de éstas organizaciones.

El reflexionar acerca de la “cultura organizacional”, significa el repensar en la organización, el comportamiento, las relaciones, etc., expresadas dentro de las organizaciones, de modo que este análisis sirva para mejorar las mismas, con la finalidad de incrementar la productividad.

Los inicios de dicha corriente teórica, se relacionan al declive de productividad de los EE.UU. y al aumento de competitividad de los japoneses, así como el de buscar los medios de lidiar con los problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial que es fuertemente influenciado por el avance tecnológico y por la globalización de la economía.

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80's hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica, incluso encontramos autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como forma de actuar de forma estratégica y eficiente dentro de una organización. Schein propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. La identificación de la cultura es algo muy importante tanto para el administrador de una organización como lo es para el psicólogo, para que actúen de forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. En este sentido aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de la organización.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se los permite, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

Con el presente trabajo, se pretende dejar lo más claro posible los conceptos de cultura y clima organizacional y su implicación dentro de la administración de las organizaciones, así como de lo que trata el cambio-desarrollo de la cultura organizacional y cómo se relacionan dichos términos con la gestión de recursos humanos, como ventaja competitiva.

CAPÍTULO 1
CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento; tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen procesos propios de socialización, normas e historia y todo esto está relacionado con la cultura.

La idea de concebir las organizaciones como culturas constituye un fenómeno bastante reciente. Hace un poco más de una década, las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas, que debían lograr cierto fin. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....¹ Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

1.1 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

El éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia. Los factores citados constituyen según Armstrong "... los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia".²

Este factor tan importante como es el de la cultura organizacional, dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados, ellas son: (a) Valores organizacionales: son conceptos de lo que es conveniente o apropiado para la organización y lo que debe o debería suceder. Se refiere a los fines y metas así

¹ ROBBINS, S., (1991), "Comportamiento Organizacional", Prentice - Hall, México. p. 439.

² ARMSTRONG, L., (1991), "Gerencia de Recursos Humanos", Fondo Editorial Legis. Colombia. p.11.

como a los medios; (b) Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización, este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las particularidades y la características de la cultura organizacional y de sus valores; (c) Estilo gerencial: es la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. *“La cultura y los valores de la organización está determinado por el estilo gerencial”*.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y simplifican la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Una fuerte cultura puede contribuir importantemente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes de la organización que concuerdan con las propias; esto conduce a la eficiencia de la organización.

Sin embargo, una cultura fuerte y una estrategia que no es apropiada para un medio organizacional, pueden resultar ineficientes. *“Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo”*.

Las organizaciones de éxito tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma los valores y normas culturales que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta, entonces la filosofía administrativa es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían el comportamiento dentro de la organización. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal.

La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la firmeza en la institucionalización de propósitos dentro de una organización.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro. *“La tendencia actual es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles”.*

1.2 DEFINICIÓN DE CULTURA

El origen de la palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes son: cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Cultura, conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. El término ‘cultura’ engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. A través de la cultura se expresa el hombre, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trascienden. La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias, asimismo la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica social.

1.3 CONCEPTUALIZACIÓN Y DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva forma de visualizar a la gerencia, comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación son planteados, han logrado ser de gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno de las organizaciones y explican los factores relacionados con el éxito de las organizaciones.

El concepto de cultura se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman,³ adecuaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, que se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

Otro estudio, el Hosftede⁴ mostró la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

A continuación se citan algunos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término:

- Chiavenato, presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

³ cit. por: GARCÍA Y DOLAN, (1997), "Dirección por valores", Edit. Mac Graw Hill, Madrid. p. 57.

⁴ cit. por: HUNT, JOHN, (1993), "La dirección de personal en la empresa. Guía sobre el comportamiento en las organizaciones". Edit. Mac Graw Hill, Madrid. p. 98.

- Valle, establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."
- Guedez, declara que "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización."
- Serna, advierte que "La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".
- Granell, define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."
- García y Dolan definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."
- Schein dice que la "Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a estos problemas."

Estas definiciones sugieren que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializan a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los autores, se infiere que conciben a la cultura como:

“ Todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.”

“Los miembros de una empresa u organización, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento, que sirven para resolver sus problemas de adaptación e integración.”

1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Con respecto a las características de la cultura organizacional, Davis, plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos".⁵

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y que permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Para Robbins la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social." La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados".⁶

⁵ DAVIS, K. Y J. NEWSTROM (1993), "Comportamiento Humano en el Trabajo", Mc Graw-Hill, México. p. 58.

⁶ ROBBINS, (1991), Op. Cit. p. 444.

Con base al anterior planteamiento, se puede tender hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo.

Schein marca, que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que esta insertada la empresa. "En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios".⁷

Al respecto Schein señala: "Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración".⁸

Según Schein⁹ se establece que la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son: (a) el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y (b) el nivel implícito de la misma.

La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Schein, da como resultado una cultura organizacional incongruente, en cuanto a que lo que se piensa, aparenta o hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario; por el contrario si la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá a lograr el éxito de la organización.

El modelo presentado por Schein demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la organización.

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por

⁷ SCHEIN E., (1991), "Psicología de la Organización", Prentice - Hall, México. p. 60.

⁸ Ibid., p. 47.

⁹ cit. por: García y Dolan, (1997), Op. Cit. p. 63.

otra parte, permite que los micro motivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones de todo el conjunto de subsistemas, esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

Robbins (1991) afirma que "las subculturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización".

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros. Estos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Guédez (1995), plantea dos aspectos importantes, los subsistemas filosóficos y de actitud, exponiendo, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de precursores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el de actitud, que mantiene dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional.

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa promueve la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una persona acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización. Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

Denison (1991), considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización alinee su actual comportamiento con miras al futuro deseado.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma. Esta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace **Senge** (1990), sobre las visiones compartidas, se basa en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

A opinión de **Jackson** (1992), una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos. Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

De la comparación y análisis de las definiciones de “cultura organizacional” presentadas por los diversos autores, se infieren los siguientes puntos:

- Se concibe a la cultura como, todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella.
- Se puede afirmar La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común, manifestados en elementos simbólicos, como: mitos, rituales, historias, leyendas y el lenguaje.
- La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.
- La cultura es el elemento social o normativo que mantiene unida a una organización.
- La cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, entendiéndose que es un reflejo de la dinámica y de las relaciones de todo el conjunto de sub-sistemas, dentro de una misma cultura.
- La subcultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

1.5 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según **Freitas**, los diversos elementos formadores de la cultura dan a los elementos de la organización una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo “natural”, siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad, si no por concordancia con los mismos, porque el control generalmente es bastante eficiente y no permite la discordancia con los mismos.

Freitas¹⁰, sistematizó los diversos elementos de la cultura que servirán de base para la descripción siguiente:

Valores.

De la investigación realizada se encontró que muchos autores concordaban que los valores son los elementos que más importancia tienen dentro de la cultura organizacional, es por eso que este elemento ha sido el más expuesto dentro de la investigación.

Freitas cita la investigación realizada por **William M. Mercer Inc.**, en la cual los ejecutivos entrevistados concuerdan que los valores son construidos en su gran mayoría por la cúpula, estando directamente relacionados con los objetivos de la organización. El nivel de adhesión de los valores se encuentra más señaladamente en los escalones jerárquicos más altos y pueden ser modificados después de una evaluación, a través de los sistemas de compensación.

Para **Deal y Kennedy**¹¹, los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo. A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los “slogan” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, etc.

¹⁰ FREITAS, MARIA E., (1991), “Cultura organizacional: Grandes temas en debate”, en: Revista Administración de Empresas, Vol. 31 No. 3 Jul/Sep. México. p. 12.

¹¹ Ibid., p.14.

Freitas cita también, una interesante investigación realizada con 1500 administradores americanos, los cuales llegan a la conclusión de que la concordancia de los valores personales con los valores organizacionales lleva a la experimentación de un fuerte sentimiento de éxito en los administradores, aumentando el deseo de trabajar más horas que las establecidas en el contrato y produciendo confianza de que seguirán trabajando en la misma empresa en el futuro. También existe más energía disponible para discernir y difundir los valores de la organización junto a otras personas, sean internas o externas. Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles, es mayor la tendencia en concordar con los mismos. Estos son basados en patrones éticos y también en que la carrera laboral, que es un factor de alta satisfacción personal, lo que a su vez, hace que las presiones del trabajo afecten de forma menos significativa la vida fuera de él mismo. Tanto los objetivos de la organización como los de los accionistas, clientes y funcionarios pasan a tener mayor significación e importancia cuando los valores son compartidos.

Para Denilson (1991), los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas, Robbins (1991).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

Importancia de los valores

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991).

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

Sistema de valores

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve (1989) cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión; y el valor convertirlo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

Valores compartidos

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos (Jackson, 1992).

El internalizar los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Los valores representan pautas o referencia para la creación de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la pro activación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización (Monsalve, 1989).

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Al respecto Dereve (1990) considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

Las historias, mitos, rituales, ceremonias, etc., son consideradas subproductos de los valores, actuando como cristalizadores de los mismos.

Ritos y Ceremonias

Los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización. Los ritos organizacionales más comunes son:

- Ritos de pasaje, utilizados en el contrato como en el traslado de cargos, teniendo como objetivo minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y restablecer las relaciones sociales presentes.
- Ritos de degradación, donde se denuncia públicamente las fallas o los errores cometidos sea a través de retiros o denuncias, su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas.
- Ritos de refuerzo, valorizando y felicitando los resultados positivos y esperados, teniendo como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.
- Ritos de renovación, con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que “se está haciendo algo con los problemas”, y también una forma de dar atención a un determinado problema, omitiendo los demás.
- Ritos de reducción de conflictos, para restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas, y también una forma de desviar la atención de otros problemas.
- Ritos de integración, muy común en fiestas navideñas o otras fechas importantes, donde se incentiva la expresión de sentimientos visando mantener las personas comprometidas con la organización.

Historias y Mitos

Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido que sirvan de guía a los neófitos, de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional delante de tales hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.

Características generales que están presentes en las historias:

- Las historias son concretas, visto que detallan personas y acciones específicas, forneciendo descripciones sobre la época y el lugar en que ocurrió.
- Las historias son de conocimiento común entre todos.
- Las personas creen en las historias.
- Las historias son una especie de contrato social en la organización, una vez que son relacionadas con la manera de actuar, se sabe de que manera es tratada, ya sea recompensada o castigada.
- En general, las historias abordan temas referente a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, de seguridad y/o control.

Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

Tabúes

Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.

Héroes

El héroe es la “encarnación” de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización.

Los héroes natos son personas que de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización y los héroes creados son aquellas personas que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron una condecoración por su éxito, como por ejemplo, el funcionario clave, el administrador del año, el campeón de ventas, etc. La influencia de los primeros es más duradera y profunda.

La función del héroe es la de proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivando a personas en varios niveles.

Normas

Son el conjunto de reglas o pautas a las que se ajustan las conductas. No siempre las normas se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no. Son como “leyes” que deben ser seguidas.

Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión (de la cultura) se da a través de ellas.

Comunicación

Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no.

Una forma de comunicación no verbal nos es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas, etc.

Fleury señala que la comunicación es necesaria en la creación de la cultura, como en su transmisión y consolidación, siendo procurada atención de forma significativa en los modelos más modernos de gestión organizacional a través de los programas “puerta abierta”. Estos sistemas mejoran la comunicación en los dos sentidos pues al mismo tiempo en que es un medio donde el funcionario recibe más información, también ofrece opiniones, sugerencias y aun sus reivindicaciones.

1.6 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, las estructuras y los sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Al fomentarse una cultura en la organización sustentada por valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas dirigidas a ser auto-controladas (Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes tales como:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Definir los límites; es decir, los comportamientos que difieren unos de otros.

- Facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Reforzar e Incrementar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

1.7 TRANSMISIÓN DE LA CULTURA

La integración de los nuevos miembros cuenta generalmente con la exhibición de medios audiovisuales e impresos, mostrando los valores, políticas, leyes etc. como forma de ir introduciendo el nuevo elemento en su cultura, siendo un importante medio de transmisión de la cultura. Además de este, Freitas cita otros como son: la integración, el entrenamiento, sistemas de evaluación, plano de carrera, comportamiento ejemplar, esperado e incentivado como también del comportamiento indeseado, a través de historias de la empresa a través de la imprenta interna.

Es importante resaltar que actualmente las organizaciones están dispensando atención especial al proceso de socialización por considerarlo una forma de control indirecto como forma de disminuir el control directo (supervisión, punición, etc.).

Para Maanen la socialización aparece de forma bastante nítida en la entrada de un nuevo miembro, en la promoción o en la baja de categoría de un funcionario, mas durante cada modificación de tarea el proceso está presente. Algunas de estas estrategias son explícitamente asumidas por la empresa pero hay una gran variedad que es implícita y hasta inconsciente:

Maanen señala tres aspectos para considerarse:

- a) Cualquier estado de transición produce un cierto grado de ansiedad (variable de persona a persona y del cargo en sí) y el aprendizaje de las nuevas funciones actúa como reductor de esta ansiedad;
- b) Colegas, superiores y subordinados actúan como apoyo o barrera, orientando o confundiendo al novato;

- c) La estabilidad y la productividad de una empresa son influenciadas por el proceso de socialización.

Las estrategias de socialización pueden ser:

- Formales o informales.
- Individuales o colectivas.
- Secuenciales o no secuenciales.
- Fijas o variables.
- En serie o aisladas.
- Por concurso.
- Por despojo o investidura.

En el proceso de socialización “formal”, la persona es posicionada en su medio cotidiano y debe “aprender” sus particularidades de su futuro, de manera anticipada. En el proceso “informal”, el novato debe buscar su propio aprendizaje dentro del propio ambiente, aprendiendo a través de la experiencia. El proceso formal tiene un segundo momento de inmersión a la realidad, siendo importante no existir una distancia muy grande entre ambos pues puede ocurrir desilusión y, consecuentemente, desconsideración de la primera etapa.

La socialización en “grupo” es adoptada en mayor escala por empresas grandes por que su costo es muy inferior cuando es comparado a la socialización individual. En este, el repaso de valores es más efectivo y depende mayormente de la relación que se establece entre socializado / socializador.

La socialización es “secuencial” cuando posee varias etapas, generalmente con grado creciente de complejidad. La persona debe obligatoriamente pasar por todas las etapas para ocupar un determinado puesto. El proceso no es secuencial cuando las etapas son aleatorias y variables.

Las estrategias de socialización “fijas” determinan el tiempo exacto de su duración en cuanto, que las variables presentan un tiempo de duración desconocido. Como ejemplo de esta ultima, podemos citar las promociones internas.

Las estrategias de socialización por “competición” ocurren normalmente en un período anterior y próximo de una promoción. Maanen ¹² afirma que este proceso está presente en la mayoría de las grandes organizaciones, principalmente en niveles jerárquicamente altos.

La socialización en “serie”, garantiza mayor estabilidad a la organización en cuanto que la socialización aislada permite mayor innovación y creatividad pues la persona es dejada más libre.

En los procesos de “despojo” existe un período de prueba en el cual la persona es obligada a ejecutar trabajos considerados más insignificantes; es un período de prueba para que la aceptación al grupo sea concluida. Contrariamente, en los procesos de investidura, la persona es recibida de “brazos abiertos” y todos tratan de facilitar al máximo su aprendizaje.

La elección por una u otra estrategia debe llevar en consideración el objetivo a ser abarcado, así:

“Si estamos interesados en estrategias que promueven relativamente un alto grado de similitud en las ideas y acciones de novatos y sus agentes, la combinación de las estrategias formal, en serie y por despojo probablemente sería más eficiente. Si la diversidad es deseada, estrategias informales, de separación y de posesión serían preferibles. Para preparar un grupo relativamente pasivo de novatos no diferenciados, la combinación de estrategias formal, colectiva, secuencial, por competición y por despojo debe ser usada”.

1.8 REVELANDO LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

¿Cómo se revela la cultura de una organización?

Entendemos que ella se revela sustancialmente en la biografía de la organización, su historia de fundación, cómo fue idealizada por su dueño o fundador, su inserción en el contexto político y económico de la época, es decir el telón de fondo necesario para la comprensión de la naturaleza de la organización, sus metas y objetivos.

¹² Cit. por: Freitas, (1989). p. 154.

El fundador ofrece un papel fundamental pues al mismo tiempo que puntualiza la concepción global de su proyecto tiene el poder para estructurarla, desarrollarla y tejer elementos simbólicos consistentes con esta visión.

¿Y qué ha permanecido de esas historias en esas organizaciones en los días de hoy? Ella se hace presente en el inconsciente colectivo de aquellos que hacen la organización actual.

La cultura organizacional se revela, también en el proceso de socialización de nuevos miembros, proceso que reproduce el universo simbólico de la organización. En el proceso de socialización de sus nuevos miembros la empresa re-procesa su historia y cultura. Es a partir del sentimiento de inclusión que incorporará y reproducirá la cultura organizacional.

Otro punto de revelación de la cultura está en la política de recursos humanos implementada, en la cual se construye la identidad de la organización.

¿Cómo están siendo desarrolladas las políticas de recursos humanos en nuestras organizaciones?

¿Qué hemos privilegiado o a que se le a dado prioridad?

Volviendo a otro elemento revelador encontramos las prácticas de gestión de personal que intermedia las relaciones entre individuos y organizaciones.

En estas prácticas destacamos el reclutamiento, la selección, el entrenamiento y desarrollo juntándolos a las políticas de salarios. Todavía en este proceso de revelación de la cultura organizacional encontramos la comunicación que debe ser analizada en el contexto formal e informal. La comunicación es esencial en el proceso de transmisión y cristalización del universo simbólico de una organización.

¿Cómo están procesándose las informaciones en las organizaciones?

¿Qué tipo de relación comunicacional la empresa ha procurado mantener con sus trabajadores?

¿Qué puede generar en los trabajadores la falta de información?

Otro referencial de revelación de la cultura: la organización del trabajo, que en la práctica instrumenta las relaciones de poder en la organización.

1.8.1 Método propuesto por Schein

La tarea de investigar la cultura consiste en descubrir las premisas que están inconscientes. El hecho de no ser cuestionadas hace que las mismas no sean revisadas y readaptadas a la realidad. La revelación en si ya puede, aun que en un nivel muy pequeño provocar cambios.

Podemos asimilar la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

- El primer nivel, es el de los artefactos visibles, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.
- El segundo nivel, es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros- claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que pueden mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían cómo les gustaría que fuesen los valores y no cómo efectivamente son.
- Finalmente, el tercer nivel es el de los supuestos inconscientes (El concepto de inconsciente por Schein no es el mismo concepto de Freud, siendo únicamente algo que no es cuestionado, que se vuelve automático, naturalizado), que revelan mas confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que dieron dirección las acciones de

miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose “verdades”, volviéndose inconscientes. Este último nivel esta compuesto por dos proposiciones efectuadas por Schein, la primera en 1984 y la segunda en 1985, más elaborada que la primera que contiene cinco siguientes dimensiones.

La primera proposición enlista las siguientes fases:

1. Análisis del proceso de socialización de los nuevos miembros con entrevistas a los agentes socializadores. Algunos aspectos no son contemplados en esta etapa pues no todos los aspectos de la cultura son mostrados a los recién llegados.
2. Análisis de los incidentes críticos: con la elaboración de una biografía organizacional con base en documentos y entrevistas. Con este método se puede identificar los períodos de formación de la cultura. En cada incidente critico se debe identificar lo que fue hecho, por que fue hecho y que resultado.
3. Análisis de las creencias y valores de los fundadores o portadores de la cultura. Al entrevistar las personas claves debe hacerse una cronología histórica de la persona en la organización.
4. Después de la colecta de información de los tres pasos anteriores se los debe discutir (dando atención especial a las anomalías y características mas relevantes) en conjunto con una persona integrante clave de la organización que este interesada en la revelación de las premisas culturales.

La proposición citada en 1985, es descrita por Schein como una entrevista clínica interactiva, realizada entre el investigador e informantes (pequeño numero de personas con características, comportamientos o experiencias específicas) motivados que están insertos en la cultura a ser descifrada.

Este punto parece ser importante y debe ser destacado pues influenciará en la elección de los participantes. Aquí ya no vale la regla de una muestra aleatoria, siendo mas indicado una muestra intencional.

Para Schein la cultura de una empresa solamente puede ser precisada a partir del esfuerzo mutuo entre el investigador y una persona dentro de la organización.

- Primero, para evitar la subjetividad debido al hecho de que el investigador no está inmerso lo suficiente en la cultura, para poder percibir su realidad, y como el significado de un supuesto es transferido a los comportamientos. Si esta inmersión es insuficiente, el investigador puede hacer algunas interpretaciones que no son exactas. En este caso, una persona de dentro puede corregir o complementar estas interpretaciones.
- En segundo lugar, como medio de superar el ofuscamiento de la persona de dentro, visto que muchos de los supuestos no son conscientes. Muchos puntos pueden tornarse conscientes en la hora en que la persona va explicar el porqué de las cosas, en la hora en que trata de complementar las explicaciones hechas por el investigador.

“La naturaleza de este trabajo puede ser comparada con la tentativa de conducir a la superficie algo que está oculto y que no puede ser revelado deliberadamente. Esto quiere decir que la cultura huye de nuestra percepción, pero ella es perfectamente visible una vez que llegue a la superficie de la conciencia”.¹³

Para Schein, revelar la cultura, implica el descubrir los supuestos básicos de cinco dimensiones que a continuación serán descritas. Para una mejor comprensión de los diversos procedimientos relatados a seguir, es importante que se tenga claro las características de cada una de las dimensiones.

Dimensión 1. Relación de la organización como el ambiente externo: refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. Verifica también cuales son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones aun mismo que representen limitaciones porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades.

¹³ SCHEIN, E. (1991), Op. Cit. p. 113.

Pasos para develar la dimensión 1- Relación de la organización con el ambiente externo.

1. Reconstrucción y análisis de la historia de la organización, con la identificación de los momentos más difíciles, épocas de crisis o transiciones importantes.
2. Identificación de la actuación de la gerencia en cada episodio identificado; estrategias y políticas adoptadas para el enfrentamiento de los problemas
3. Localización de los criterios y temas comunes en los diferentes períodos.
4. Verificación de los supuestos que sustentaron las decisiones tomadas.

Dimensión 2. Naturaleza de la verdad y de la realidad: son los supuestos básicos, las reglas verbales y de comportamiento sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que, sirven de base para la toma de decisiones.

Dentro de la visión organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad física que es verificable a través de criterios objetivos. Otras que pertenecen al dominio de la realidad social, verificadas por consensos, teniendo como base opiniones, costumbres, dogmas y principios. Otras aun que pertenezcan al dominio de la realidad subjetiva, siendo una cuestión de opinión personal, disposición o gusto.

En esta dimensión, se verifica cual es el criterio utilizado para determinar que las cosas son “verdaderas” y “reales”. Abajo algunos ejemplos:

- a) Tradición: “Esto siempre fue hecho de esta manera”.
- b) Religión/ dogma/ moral: “Este es el camino correcto para hacer esto”.
- c) Revelación a través de una autoridad, sea interna o externa a la organización: “Nuestro presidente quiere que hagamos las cosas de esta manera” “Nuestros consultores o especialistas recomendaron que deberíamos hacer de esta manera”.
- d) Racional: “Determinado comité analiza el problema y aceptamos la decisión tomada por ellos”.
- e) Resolución conflictiva a través de seguidos debates. “Adoptamos la decisión que resista a varias discusiones”.
- f) Tentativa a equívocos: “Tentaremos esto y veremos”.
- g) Test Científico: “Nuestras investigaciones muestran que éste es el camino para hacer las cosas”.

Pasos para develar la dimensión 2- Naturaleza de la realidad y de la verdad.

1. Identificación de un conjunto de conflictos significativos, así como las decisiones que involucren medidas estratégicas, para la resolución de las mismas.
2. Clasificación de las diferentes decisiones, intentando llegar al dominio de la realidad física o social.
3. Identificación del tipo de criterio que hace que la persona sienta que la decisión deberá ser finalmente tomada.

Dimensión 2a. La naturaleza del tiempo: contempla los supuestos básicos de la organización sobre la naturaleza del tiempo, bien como su estructuración, verificando si el mismo es orientado al pasado, al presente o al futuro, si es considerado lineal o cíclico, el largo de cada ciclo y también que unidades de tiempo son relevantes.

Pasos para develar la dimensión 2a.- Naturaleza del tiempo.

1. Identificación y análisis de algunas decisiones recientes en términos de la importancia dada a lo que fue hecho en el pasado, a lo que esta siendo hecho ahora y que lo que puede ser hecho en el futuro.
2. Relato de los mayores sistemas y procedimientos utilizados en la organización y el tiempo de repetición para cada ciclo.
3. Identificación de las variaciones permitidas en las metas finales y, del lapso de tiempo que es considerado "tarde" para la conclusión de un compromiso o contrato.
4. Verificación del tamaño y del tiempo exigido para cada compromiso asumido
Análisis de la utilización del tiempo del reloj u otro tiempo registrado.

Dimensión 2b. Naturaleza del espacio.

Identifica los supuestos relacionados al espacio, verifica la eficiencia, la estructuración y los significados simbólicos referentes al mismo. El espacio puede ser utilizado como símbolo de "status", de poder, puede representar distancia o aproximación entre las personas. Puede aun representar privacidad.

Como develar la dimensión 2b- Naturaleza del espacio.

Schein considera que esta área no puede ser encontrada fácilmente a través de un análisis formal con cuestiones específicas, sugiere que se haga un grupo de discusión con el objetivo de exponer diferentes situaciones organizacionales. Con esto se puede llegar a sentir la utilización del espacio y los supuestos que lo sustentan. Para mantener la organización de la reunión, Schein alienta la importancia de trazarse anteriormente un plano de acción como guía. Implícitamente, dicta también las normas consideradas apropiadas para la relación formal e informal dentro de la empresa y el límite hasta donde pueden ir las relaciones íntimas y amigables.

Dimensión 3- Naturaleza humana.

Recorre los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana, y su aplicación a los diferentes niveles de funcionarios. Refleja la visión de hombre que la empresa posee. El hombre puede ser considerado básicamente mal (perezoso, anti organización) básicamente bueno (trabaja mucho, es dadivoso, esta en pro de la organización) o neutro (mixto, variable, capaz de ser bueno o malo). Puede ser considerado fijo, incapaz de cambiar o mutable, presentando condiciones de desenvolverse y mejorar.

Pasos para develar la dimensión 3- La naturaleza de la naturaleza humana.

1. Identificación de los héroes y villanos de la organización, de las personas de suceso y las personas de fracaso, con la comparación de las historias contadas, visando obtener la visión de hombre que esta por tras de los comentarios
2. Análisis del reclutamiento, selección y criterios de promoción
3. Análisis de los criterios de evaluación, con la identificación de lo que parece ser valorizado y de lo que no.
4. Análisis de las recompensas y de los sistemas de control, con la observación de los supuestos implícitos que dan sustento a los procedimientos. Los chequeos frecuentes significan que no se acredita en las personas, y consecuentemente que las personas no son dignas de confianza.

Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana: refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser pro- activo, estando por encima de la naturaleza, actuando para conseguir lo que quiere. Puede ser reactivo, estando subordinado a la naturaleza, aceptando lo que es inevitable. El hombre puede aun estar en armonía con la naturaleza, siendo perfecto en sí mismo.

Pasos para develar la dimensión 4- La naturaleza de la actividad humana.

1. Identificación del conjunto de problemas enfrentados por la organización, en los cuales el problema era originario de fuerzas externas que actuaron como barreras o limitaciones en la actuación de la organización.
2. Identificación de las estrategias para lidiar con estos problemas
3. Identificación del abordaje adoptado actualmente y verificación de su repetición.

Sugestión Alternativa:

1. Identificación de los líderes recientes, de los fundadores, de los héroes en la historia de la compañía. Verificación de los supuestos sustentados por ellos sobre la instancia orientada a la naturaleza.
2. Identificación de los miembros de la organización que corrientemente son de suceso y de fracaso. Análisis de las diferencias en los supuestos que caracterizan cada uno de esos dos grupos.

Dimensión 5. La naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa, y como las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas.

Pregunta si las relaciones humanas están estructuradas con la base en la linealidad, dando prioridad a la tradición, herencia, la familiaridad o en la colateralidad y en el grupo, valorizando la cooperación, el consenso y el bienestar del grupo o el individualismo y en la competencia.

Verifica en que patrones está fundamentada la relación de la organización con los funcionarios:

- a) Autocracia – basada en los supuestos de los líderes, fundadores, dueños, o todos aquellos que tienen “el poder, el derecho y el deber” de ejercerlos.
- b) Paternalismo- basada en los supuestos de autocracia y en los supuestos de que todos lo que están el poder son forzados a cuidar de aquellos que no están en el poder.
- c) Consultiva- basada en los supuestos de que todos los niveles poseen informaciones relevantes para contribuir pero el poder permanece en las manos de los líderes y dueños.
- d) Participativa- basada en los supuestos de que la información y la capacidad están en todos los niveles y todos son importantes para la performance de la organización, entonces el poder debe ser distribuido apropiadamente.
- e) Delegativa - basada en los supuestos de que el poder debe estar en los lugares que poseen información y la habilidad mas la responsabilidad permanece en los niveles de administración.
- f) Colegiado- Basada en los supuestos de que todos los miembros de la organización son socios y que todas las responsabilidades deben ser distribuidas en la organización total.

Pasos para develar la dimensión 5- La naturaleza de las relaciones humanas.

1. Identificación del grupo de decisiones y examen de lo que ellos estaban haciendo por los individuos y por el grupo, y como el poder era ejercido en el proceso de la decisión.
2. Examen de historias organizacionales sobre héroes y villanos, para descubrir como las personas relatan a otras de la organización.
3. Examen de los incidentes críticos, tal como las instancias de insubordinación, para determinar como la organización trata con la violación de normas de autoridad.

En cada una de las cinco premisas, Schein manifiesta que se debe encontrar el padrón básico de premisas que están subyacentes, cruzando las diversas informaciones y contrastándolas con las reglas del comportamiento vigentes, pues las premisas culturales se traducen objetivamente tanto en prácticas institucionales, como en comportamiento.

1.8.2 Método propuesto por Fleury

Fleury (1989) es más adepta a las líneas de investigación que priorizan el aspecto cualitativo, con la utilización de entrevistas, observación participante y no participante, dinámicas de grupo, simulaciones y juegos para obtener datos primarios sobre la organización. Otros datos también pueden ser conseguidos a través del análisis de los documentos elaborados por la propia organización (informes, manuales, reglas, organigramas, periódicos de circulación interna, etc.) los informes estadísticos sobre la actividad principal de la organización y su mercado externo. Fleury, cita Duncan, que propone la observación externa (investigador) en conjunto con la observación interna (un miembro de la organización), técnicas cualitativas para “capturar” los elementos simbólicos y, por ultimo técnicas cuantitativas como forma de “comprobar” los resultados obtenidos hasta entonces.

Los métodos cualitativos traen la posibilidad de explorar a nivel más profundo los temas que aparecen como contradictorios, además de formar una descripción más interesante y detallada sobre los distintos aspectos organizacionales. En tanto, no permiten establecer comparaciones precisas entre organizaciones. En otras palabras los métodos cualitativos no sirven para predecir o generalizar, más si para describir y explicarla. El otro aspecto es el tiempo exigido, que muchas veces pueden ser incompatibles tanto con los objetivos de la organización como con los objetivos de la investigación.

Fleury señala tres posturas diferentes frente a un estudio de cultura. La postura adoptada influenciará todo el proceso de investigación pues esta sustentada por una perspectiva teórica metodológica específica. La postura empírica puede ser escrita como la de un fotógrafo de la realidad por no partir de una realidad previa, irá construyendo el trabajo con base en los datos obtenidos, a partir de la información recolectada se formulara hipótesis y teorías. La postura del antropólogo es diferente pues el investigador va al campo con un referencial teórico ya elaborado, lo cual va siendo modificado y adaptado a la realidad. El antropólogo actúa como un observador, cuestionando el significado de las formas simbólicas. La postura clínica también va al campo con un referencial teórico previo pero parte de una demanda de la organización, teniendo como función proporcionar y promover mejoras a la misma.

A partir del conocimiento proporcionado por los diversos enfoques de investigación cultural y también por la experiencia proporcionada por el contacto directo con situaciones de investigación sobre el tema, Fleury desarrolló una metodología, para develar la cultura:

a) El marco histórico de las organizaciones.

Como primer paso, Fleury señala la importancia de reconstruir el marco histórico de la organización, situando la época en que fue fundada, relacionándolo con el momento histórico para que podamos comprender mejor sus metas y objetivos. El fundador ocupa un papel central en este momento por entender la concepción global sobre el proyecto futuro de la organización, con el poder de dirigir y hasta estructurar los elementos simbólicos que sean concordantes con su visión de mundo; algunos directores también ocupan un papel semejante, siendo interesante reconstruir sus trayectorias dentro de la organización. La revisión de los incidentes críticos también es de importancia en este momento pues en un momento de crisis muchos valores emergen con más facilidad.

b) El proceso de socialización de los nuevos miembros.

El proceso de socialización de un nuevo miembro a la empresa es muy significativo por contener una variada gama de material simbólico. Es el momento en que una persona de fuera es inmersa en la organizacional y comienza a aprender sus diferentes elementos culturales.

Dependiendo de la organización y de sus objetivos, se puede desarrollar una infinidad de procesos de socialización que pueden ser individuales, colectivos, formales, informales, fijos, variables, etc.

c) Las políticas de Recursos Humanos.

El análisis de las políticas de recursos humanos pueden revelar muchos elementos de la cultura pues determinan en gran medida quienes son las personas ideales para la organización, los sistemas de remuneración y de carrera. También, el órgano de recursos humanos se encarga de los diversos programas de entrenamiento y desarrollo. Además de observar las políticas que están expuestas claramente es importante observar las reglas implícitas.

d) El proceso de comunicación.

Analizando el proceso de trabajo (en el ámbito tecnológico y también social) se puede detectar las relaciones de poder, además de las relaciones de trabajo en sí. En las palabras de la autora:

“Para cuestionarse como los demás elementos simbólicos ocultan, instrumentan relaciones de poder, es preciso rebatir al análisis para el plano concreto de las relaciones entre los agentes, en el proceso de trabajo”.¹⁴

¹⁴ FLEURY, SONIA, (2002), “Reforma del Estado”, en: Boletín BID – INDES, 2002, México, núm 4, 2003. p .25.

CAPÍTULO 2
CLIMA ORGANIZACIONAL

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. "Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado..." mientras que cultura "...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes... de la organización".¹⁵ La cultura Organizacional refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización, y estos se manifiestan a través del clima organizacional; y esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización, y la percepción que estos tienen de la misma.

2.1 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variante que interviene y media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

¹⁵ HUNT, J., (1993), Op. Cit. p. 111.

- Según Hall (1996), el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.
- Brow y Moberg (1990), manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.
- Dessler (1993), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.
- Forehand y Gilmer, ubican la definición bajo el enfoque estructuralista, definiendo al clima organizacional como "*... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman*".¹⁶
- Halpin y Crofts, dan un enfoque subjetivo, por lo que definieron al clima como "*... la opinión que el empleado se forma de la organización*".¹⁷
- El enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer para ellos el clima se explica como: "*... Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada*".¹⁸

¹⁶ cit. por: DESSLER G., (1997), "Administración de Personal", Prentice - Hall Hispanoamericana, México. p.181.

¹⁷ Ibid., p. 182.

¹⁸ Ibidem.

- Walter representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como *".. Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura"*.¹⁹

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se deduce que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. **En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura de la organización.** En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se reproduzcan.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el entorno forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá beneficios a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano:

- El estilo de liderazgo del jefe.
- La relación con el resto del personal.
- La rigidez y flexibilidad en las relaciones.
- Las opiniones de otros.
- Su grupo de trabajo.

¹⁹ Ibid., p.183.

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

2.2 ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como ya se citó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, es intangible pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de estructura en el que laboran los empleados.

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- (a) El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización;
- (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

2.3 ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización:

1. Desvinculación: Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza.
2. Obstaculización: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Esprit: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad: Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer mover a la organización, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal.
10. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo, saber cual es su trabajo y que hacer en el.
11. Recompensa: El sentimiento de que a uno se le estimula por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más que sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada.
13. Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia de errores: El grado en que los errores se traten en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

2.4 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: estos tipos de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: Motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

- 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
- 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

- 2.1. Sistema III. Consultivo.
- 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

2.4.1 Tipos de climas

El sistema I, clima autoritario explotador:

La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

Se caracteriza porque:

- La dirección no posee confianza en sus empleados.
- El clima que se percibe es de temor.
- La interacción entre los superiores y subordinados es casi nula.
- Las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II, clima autoritario paternalista:

Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Se caracteriza porque:

- Existe confianza entre la dirección y sus subordinados
- Se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores.
- Los supervisores manejan mecanismos de control.

El sistema III, clima participativo consultivo:

Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones mas especificas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Se caracteriza porque:

- Hay confianza de los superiores en sus subordinados:
- Permite a los empleados tomar decisiones específicas
- Busca satisfacer necesidades de estima.
- Existe interacción entre ambas partes existe la delegación

El sistema IV, participación en grupo:

Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Se caracteriza porque:

- Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
- La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles.
- La comunicación fluye de forma vertical-horizontal-ascendente-descendente.
- El punto de motivación es la participación.
- Se trabaja en función de objetivos por rendimiento.

- Las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

2.5 FACTORES QUE MIDEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El modelo de Likert es utilizado en una evaluación del Clima Organizacional, para determinar:

- El ambiente existente en la organización.
- El ambiente que debe prevalecer.
- Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

Likert diseño su cuestionario, que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal, considerando aspectos como:

1. *Métodos de mando*: Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal y/o la manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
2. *Fuerzas Motivacionales*: Se refiere a las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades como la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero, ego, estatus social, la satisfacción o no.
3. *Proceso de Influencia*: Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos o individual, referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
4. *Proceso de Establecimiento de Objetivos*: Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.
5. *Modos de Comunicación*: Se refiere a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa, como se llevan a cabo y la

forma en que se comunica la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.

6. *Proceso de Toma de Decisiones*: Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan, así como la pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
7. *Proceso de planificación*: Se refiere a la estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
8. *Proceso de Control*: Se refiere a la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de que forma lo hace.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo). Los aspectos que componen el cúmulo de opciones se denominan sistemas “a, b, c, d,” que a continuación se explican brevemente:

- Sistema “a” (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mc. Gregor y su liderazgo directivo).
- Sistema “b” (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – u no (supervisor – supervisado).
- Sistema “c” (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
- Sistema “d” (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de MacGregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

A continuación se presenta un ejemplo de cuestionario que se utiliza para a evaluar o medir la dimensión del clima organizacional.

Tabla 2.5.1 Dimensiones y Medición del Clima Organizacional

	Itiems	a.	b.	c.	d.
FUERZAS MOTIVACIONALES					
1.-	Su sentimiento hacia su supervisor inmediato con respecto a la confianza que el siente hacia Ud. es de:	-	-	-	-
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES					
2.-	En el momento de Tomar una decisión (sea esta de relevancia o no) su Supervisor:	-	-	-	-
MODOS DE COMUNICACIÓN					
3.-	En el momento de Tomar una decisión (sea esta de relevancia o no) su Supervisor:	-	-	-	-
FUERZAS MOTIVACIONALES					
4.-	Cuando en determinado momento su Supervisor tuvo que llamarle la atención por alguna falta, este:	-	-	-	-
PROCESO DE INFLUENCIA					
5.-	Dentro del Dpto. en el cual se desempeña se acostumbra a trabajar	-	-	-	-
PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
6.-	Al momento de establecer los objetivos que se deben cumplir en una actividad Ud. los toma como:	-	-	-	-
PROCESO DE PLANIFICACION					
7.-	Al momento de que el Supervisor planea una actividad este:	-	-	-	-
PROCESO DE CONTROL					
8.-	Al momento de que el Supervisor controla o supervisa una actividad este:	-	-	-	-

Fuente: BRUNET L., (1999), "El Clima de Trabajo en las Organizaciones".

2.6 OTROS INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993) se basa en once dimensiones: Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts, citados por Dessler, (1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

Una vez recabados los datos referentes al clima es posible el investigar más a fondo una cultura organizacional. Siendo así como podemos sacar a flote cuestiones más íntimas que serán puestas a juicio en procesos futuros. Justo aquí solo tendríamos datos iniciales para desarrollar la investigación, tomando factores que podrán ser modificados y cuales son tomados como aceptables y reforzarlos, el problema entonces es el como establecer los límites y su aplicación para que esta se efectiva, a continuación se trata la manera en que este proceso será administrado.

CAPÍTULO 3
ADMINISTRACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Lo que supone el administrar culturas, es un tema relativamente nuevo, que implica la manutención de los patrones vigentes, las posibilidades de planeamiento y control de los elementos simbólicos reforzadores del elemento cultural, así como desarrollar un rito, rituales, o las prácticas organizacionales se tornan más simples de ser efectivas como propuesta de gestión. Sería mantener lo que está dispuesto y aceptado como algo común a la organización.

Lo que se torna complejo es cuando es necesaria la propuesta de cambio de patrón, pues las resistencias de los diversos sectores organizacionales son significativas. ¡Y cambiar no es fácil!

El momento de cambiar es de ruptura, de transformación, de creación, que implica riesgos principalmente en las relaciones de poder. Entendemos que es posible un planeamiento de proceso de cambio en consonancia con otros cambios estratégicos vivenciados en las organizaciones. Esto se torna posible en la medida en que se configuren situaciones que lo generen, estas pueden ser:

- En el ámbito externo: los momentos de crisis, de la retracción a las expansiones de las organizaciones, de las acciones de los movimientos sociales, al propio desarrollo tecnológico.
- En el ámbito interno: el surgimiento de nuevos liderazgos, reorganización del proceso de trabajo, introducción de nuevas políticas organizacionales.

En el marco de los cambios que se efectivizan van tejiéndose los elementos simbólicos de un nuevo paradigma cultural dentro de la organización, debiendo ser entendido como una creación o reinención conjunta que se procesa dentro de las organizaciones según su modelo. Pues cada una tiene su propio modelo.

Por los resultados obtenidos de la investigación fue preferible dividir este capítulo en 3 partes para su mejor explicación, tomando por principio la creación y el sostenimiento de la cultura, posteriormente el cambio de la cultura organizacional, y por último el desarrollo organizacional, siendo esta la herramienta que nos permite el gestionar la cultura de una organización.

3.1 CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1.1 Formación y consolidación de la Cultura

La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, pues ella se va formando gradualmente.

“Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura... siendo esta transformación... progresiva.”

“Una empresa establece una identidad, una marca reconocible, por los de dentro y por los de fuera, a través de la exteriorización en formas variadas, de una visión de mundo, un modo propio de hacer las cosas.”²⁰

La cohesión de grupo es el campo fértil que permite el desarrollo de la cultura, facilitando la apropiación de características comunes a la actuación y de valores. Schein apunta que la formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos, un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no estén compatibles con los objetivos.

Para que estos puntos sean colocados en práctica es necesario que el grupo posea:

1. Un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas.
2. Alguna manera de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros.
3. Alguna forma de alocar autoridad, poder, status propiedad y otros recursos.
4. Algunas normas para lidiar con las relaciones interpersonales e intimas, creando lo que en general es llamado de clima o estilo.
5. Criterios de recompensas y puniciones.

²⁰ TAVARES, Maria, (1993), “Cultura organizacional: un abordaje antropológico del cambio”, Rio de Janeiro: Qualitymark. pp. 50,58.

6. Alguna forma de lidiar con el no administrable, o no previsible y eventos estresantes, problemas esos resueltos por el desarrollo de ideologías, religión, supersticiones, etc.

Un aspecto importante a considerarse en la formación de la cultura es la permanencia de su cuerpo de funcionarios, una empresa con rotación excesiva difícilmente llega a consolidar valores pues la formación de la cultura se da en el contexto de las relaciones interpersonales sean ellas internas o externas a la empresa.

La visión de los fundadores tiene un peso significativo en la formación de la cultura de una empresa, pues son ellos que definen la forma de actuación de la empresa delante de los más variados problemas de adaptación que pueden surgir. Además de esto establecen patrones en lo que se refiere a las relaciones de trabajo, normas de conducta, etc. De cierta manera, los fundadores, imprimen su visión de mundo a la visión de mundo que tendrá la empresa en el futuro. Schein los considera elementos clave en el proceso de formación de la cultura. En virtud de esto, Freitas da gran peso a entrevistas con los mismos, cuando se investiga la cultura de una organización.

La visión que estos personajes tienen de cómo enfrentar los problemas y de cómo gerenciar la organización crean la conciencia de la organización y definen el papel que esta irá a desempeñar en el mundo. Esta conciencia, los significados aprendidos por la experiencia obtenida del suceso y de las fallas, la forma de actuar y pensar, el lenguaje utilizado, las definiciones de papeles, actividades y objetivos, conforma la cultura organizacional.

Esta influencia es muy fuerte en el inicio de vida de la organización y va decayendo a medida en que los diversos grupos ocupacionales adquieren experiencia y encuentran sus propias soluciones. Sin embargo, los nuevos matices que va adquiriendo la cultura no llega a negar totalmente la primera, siendo una especie de reajuste o adecuación a la nueva realidad. La negación puede suceder en casos en que la organización pasa por un período muy crítico donde su existencia está en juego y los valores antiguos ya no sirven, o aun cuando la institución pasa por un cambio estructural muy fuerte provocada por algún acontecimiento externo.

Freitas, señala que son pocos los autores que asumen la existencia de varias culturas dentro de la organización y menos aun los estudios empíricos sobre el tema. Citando Kilmann, Saxton y Serpa afirman que los adeptos de la teoría "X" de McGregor tienden a asumir que existe únicamente una cultura dentro de la empresa y que esta es determinada por la cúpula de líderes. En cuanto los defensores de la teoría "Y" que asumen la multiplicidad de culturas por reconocer las diferencias existentes entre los diversos grupo. Freitas, señala que este no es el único factor que determina la existencia de una o más culturas dentro de la organización, si no también la propia naturaleza del servicio prestado por la organización es un factor a considerar:

Esto significa que si una empresa trabaja con una única línea de productos y actúa en un mercado muy homogéneo, debe ser mejor servida por una cultura que sea uniforme a lo largo de la organización y que enfatice un comportamiento consistente con lo que es necesario para el suceso. Y a una compañía con múltiples productos y servicios, cada uno en diferente mercado, puede necesitar de culturas diferentes para sus varias unidades de negocio, divisiones, etc.

Aquí es importante que cada división, tenga la cultura que más se adecue al comportamiento, valores, creencias y supuestos consistentes con lo que desarrollo de la organización imprima.

De ahí que en un ambiente complejo y con cambios frecuentes, como el actual, dónde las organizaciones se tornan cada vez más complejas, diversificadas, y diferenciadas; tengan para sobrevivir, adaptar culturas más compatibles, que puedan ayudar más en la eficacia organizacional.

La cultura de una organización puede ser fuerte y homogénea mas esto no es una señal garantizada para la eficacia, pues en algunos casos los supuestos no coinciden con los problemas del ambiente e impiden la solución de los mismos. Actualmente, debido a constantes cambios ambientales que ocurren a escala mundial con repercusiones en la gran mayoría de las empresas, se enfatiza la importancia de la flexibilidad y del potencial de aprendizaje e innovación.

El aprendizaje de la cultura sucede tanto en momentos en que el resultado fue positivo, sirviendo como un esfuerzo al suceso como en situaciones que son productoras de ansiedad, aliviándola. En el primer caso, la respuesta continuará siendo usada hasta que deje de funcionar. Lo mismo no sucede en el segundo pues la persona o grupo no vuelve a testar la situación para ver si la causa de la ansiedad aun es existente; esto hace que el comportamiento aprendido para aliviar una ansiedad sea repetido infinitamente.

Para modificar una respuesta aprendida en la solución de un problema se necesita una substitución innovadora, algo que signifique una mejor solución que la existente actualmente. En el caso de respuestas aprendidas para reducir la ansiedad es necesario localizar la causa y demostrar que ella ya no es más existente. En el caso de que la fuente causadora de ansiedad continúe existiendo, la substitución solamente sucederá cuando se proporcione un medio alternativo que también evite la ansiedad.

En las palabras de Schein: “Los elementos culturales basados en la reducción de ansiedad serán más estables de los que están basados en la solución positiva de problemas por causa de la naturaleza del mecanismo de reducción de la ansiedad y por el hecho de que los sistemas humanos necesitan de una cierta estabilidad para evitar la ansiedad cognoscitiva y social”.

Cuando una manera de resolver problemas ya no funciona, los líderes organizacionales deben asegurar otras soluciones y proporcionar seguridad al grupo en esa fase de transición. Este período se llama etapa de descongelamiento y debe garantizar “la desvalidación suficiente a punto de permitir que el individuo o el grupo presten atención a los datos de desvalidación.”

La cultura nunca está totalmente formada pues hay siempre un aprendizaje constante por parte de los miembros de la organización. Sin embargo, puede ocurrir un estancamiento de la cultura con la consecuente desconsideración del aspecto de aprendizaje constante. Cuando esto sucede, dependiendo del grado, la empresa pone en riesgo su supervivencia, pues acaba ocurriendo la desconsideración de los cambios que suceden en su ambiente externo.

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios, reconocimiento y criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
- Cómo está diseñada y estructurada la organización. (El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.)
- Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.)

- Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuni3n" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organizaci3n.)

Ocho puntos que se consideran claves para el desarrollo de una cultura organizacional

1. Una orientaci3n hacia la acci3n, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compa \tilde{n} as podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no est3n paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo).
2. Orientaci3n al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compa \tilde{n} ía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacci3n de las necesidades del cliente.
3. Autonomía y decisi3n, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organizaci3n.
4. Productividad a trav3s de la gente, lo que considera a la gente como el activo m3s importante de la empresa, y consideran como inversi3n el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
5. Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compa \tilde{n} ía. La alta direcci3n se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla"
6. Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
7. Organizaci3n simple con solo el personal necesario, donde cada cual sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administraci3n.
8. Rigidez y flexibilidad, aceptaci3n de ambos de acuerdo a la din3mica del cambio y sus circunstancias.

3.2 CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En el nuevo escenario al que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados la principal característica, éstos demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo, determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. En este sentido, deben entenderse los cambios, como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización.

Los cambios han sido algo así, como instrumentos de adaptación. Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o liderazgo que luego se trasmite a través de toda la empresa.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar adecuadamente su organización, para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales

fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional. En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor productividad.

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios.

Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional, en la cual prevalecen estilos burocráticos, de motivación y valores por el poder y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

La cultura organizacional según Schein (citado por Armstrong, 1991) es aprendida por los miembros de la organización; Establece que dicho aprendizaje se da de dos formas: (a) Modelo de Trauma: En el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa y (b) Modelo de Refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan.

El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..."²¹. Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gestionada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

Por eso el proceso de gerencia entorno a la cultura de la organización es un elemento al cual se le debe poner especial atención; para ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como:

- a) Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración.
- b) Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos.
- c) Analizar el clima organizacional.
- d) Analizar el estilo de gerencia.
- e) Planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Este tipo de programas permiten a los gerentes junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio. En una organización donde los

²¹ ARMSTRONG, L. (1991), Op. Cit. p. 16.

principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la aceptación de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

3.2.1 Implicaciones del cambio de la cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más fácil y rápidamente a las nuevas realidades; que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente; que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

“En este sentido, el éxito de las organizaciones será de aquellos administraciones que puedan manejar mejor el cambio; pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos, porque ningún cambio cultural ocurre con facilidad, y menos pensar en un cambio a corto plazo. Es elemental plantearse una necesidad de cambio partiendo de la premisa; de que la cultura debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas del entorno”.²²

²² DESSLER, G., (1997), Op. Cit. p. 184.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión profunda de la actividad gerencial.

De lo anterior se infiere que la alta gerencia, cumple con actividades importantes para el cambio, y que esto conlleva a desarrollar en los gerentes una nueva aptitud para adaptarse a nuevas situaciones organizacionales.

3.2.2 Aspectos interrelacionados con el cambio

Se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

Por lo antes expuesto, las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

El proceso educativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento, con el que se logra el mantenimiento de la cultura existente de la organización. Cualquiera que sea el caso, cuando la empresa está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia, es decir, los múltiples procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo gerencial que impulsa a la empresa.

Otro elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación efectivos, la claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Por último, la imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección al proceso de cambio, para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a una organización más productiva. En el marco de tales reflexiones, encaja con precisión la tesis de Schein (1988) que sostiene, que para darse los procesos de cambio en los seres humanos, desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.

De acuerdo a lo anterior, ningún cambio puede ser exitoso sin una planificación previa; además, determinar, si éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia en el ámbito operativo.

3.2.3 Reacción de la organización ante la incorporación del cambio

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción.

En tanto, al mismo tiempo en que una organización está siendo presionada por fuerzas que exigen cambios, es presionada por fuerzas opuestas que resisten a tales cambios. Sttoner se basa en la teoría del campo de fuerza de Kurt Lewin para entender este fenómeno: cada comportamiento es resultado de un equilibrio entre fuerzas que impulsan y fuerzas que resisten.

“Para la mayoría de nosotros, si queremos cambiar, la tendencia natural es empujar. Entre tanto la tendencia igualmente natural de la persona o de la cosa que este siendo empujada es empujar de nuevo: las fuerzas impulsadas activan sus propias fuerzas restrictivas y normalmente un medio mas eficaz encorajar los cambios de lo que el aumento en las fuerzas impulsadas (...) los programas de cambio planeado se destinan a remover o enflaquecer las fuerzas restrictivas y criar o aumentar las fuerzas impulsadas que existen en las organizaciones”.²³

Para Stoner, un cambio tiene mayor probabilidad de suceso cuando consigue identificarse, las fuerzas de resistencia, enfrentando y discutiendo las preocupaciones subyacentes. Se agrupa en tres clases: Cultura Organizacional, Intereses personales y percepciones individuales acerca de los objetivos de la organización.

La cultura es la más poderosa fuerza de resistencia por ser la principal mantenedora de la identidad de una organización. De modo general, las personas quedan en una empresa porque su trabajo permite que objetivos de vida sean alcanzado y también porque las personas se identifican con los valores de la organización. Esta identificación hace con que las victorias y pérdidas de la empresa sean sentidas como victorias y pérdidas personales.

Los intereses personales pueden llevar a una persona, a resistir los cambios por sentir que el status quo está amenazado. Además de esto, pueden existir diversos temores como el de perder el empleo. Esto provoca una barrera enorme a la implementación de cambios, principalmente se personas con temores semejantes se juntan.

Los objetivos y las estrategias organizacionales son elementos de gran valor en sentido de organizar y dirigir las acciones de sus miembros. En tanto, al mismo tiempo en que se fornecen estabilidad a la organización puede formar una barrera a los cambios pues muchas veces las personas no entienden el porque de implantar un nuevo objetivo, sea por comodidad, sea por no haber las mismas informaciones que los gerentes, que estarían dando sentido a este nuevo paradigma.

²³ STONER, James A. F. & FREEMAN, Edward R. (1995), “Administración”. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995. p.68.

3.2.3.1 Resistencia al cambio

El cambio genera en las personas: amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual da origen a ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

Katz y Kahn,²⁴ señalan seis componentes de resistencia:

1. Los varios mecanismos que proporcionan estabilidad dentro de la organización: selección, entrenamiento, sistema de recompensas, etc.
2. Determinismo local, a través del cual algunas empresas cometen el error de pensar que el cambio en una parte de la organización no causara reflejos en todo el sistema.
3. Inercia grupal e individual, siendo muy difícil superar o cambiar hábitos arraigados.
4. Algunos grupos pueden sentirse amenazados con el cambio, temiendo que pueden dejar de ser necesarios.
5. El sistema de poder establecido puede configurarse, provocando resistencia en los actuales retenedores del poder.
6. De la misma forma que el poder, la distribución de recompensas y recursos puede modificarse, amenazando lo que actualmente son beneficiados.

Las razones por que la gente se resiste al cambio son variadas, por ejemplo:

Lo desconocido produce temor y resistencia, al no saber con certeza los efectos y resultados sobre el trabajo, también el desconocer la razón del cambio provoca resistencia, de hecho es muy difícil que la gente vea con claridad la necesidad del cambio; el cambio puede provocar disminución de beneficios o pérdida de poder. En consecuencia, se pueden crear programas de refuerzo de valores, contratar personas expertas que faciliten estos procesos de cambio y permitan a la organización alcanzar sus objetivos sin traumas.

²⁴ KATZ y KAHN (1995), "Psicología Social de las Organizaciones", Trillas, México. p. 244.

A continuación presentaremos un cuadro con diferentes métodos para lidiar con la resistencia. El cuadro fue publicado originalmente en Harvard Business Review y es encontrado en dos autores (HAMPTON, STONER) que hablan sobre el cambio organizacional.²⁵

Tabla 3.2.1 Métodos del Cambio organizacional

MÉTODO	ENVUELVE	COMUNTEMENTE USADO CUANDO...	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Educación - Comunicación.	Explicar la necesidad y la lógica de cambios a los individuos, grupos y hasta las organizaciones.	Hay falta de información o ha información y análisis herrados.	Una vez persuadidas, las personas frecuentemente ayudaran a implementar el cambio.	Puede demorar mucho tiempo, si hay muchas personas envueltas.
Participación - Involucramiento	Pedir que los miembros de la organización ayuden a planificar el cambio.	Los que inician el cambio no tienen las informaciones que necesitan para planearla, y otros tienen considerable poder de resistir.	Las personas que participan van a comprometerse con la implementación del cambio, y cualquier información relevante que tengan, será integrada al plan de cambio.	Puede tardar mucho tiempo si los participantes planean un cambio inadecuado.
Facilitación - Apoyo.	Ofrecer programas de reciclaje, descansos, apoyo emocional y comprensión para las personas afectadas por el cambio.	Las personas están resistiendo debido a problemas de ajuste.	Ningún otro abordaje funciona tan bien con los problemas de ajuste.	Puede demorar mucho tiempo, ser dispendiosa y aun fracasar.
Negociación - acuerdo.	Negociar con los potencialmente refractarios, hasta pedir cartas de concordancia.	Alguna persona o grupo con considerable poder de resistir perderá claramente con el cambio.	Algunas veces es un medio relativamente fácil de evitar grandes resistencias.	Puede costar muy caro, caso alerte a otros a negociar para concordar.
Manipulación – cooperación.	Dar a personas claves un papel deseable en el planeamiento o en la implementación del proceso de cambio.	Otras tácticas no van a funcionar o son muy dispendiosas.	Puede ser una solución relativamente rápida y barata para los problemas de resistencia.	Puede llevar a problemas futuros si las personas se sintieren manipuladas.
Coerción - explícita e implícita.	Amenazar con la pérdida del trabajo transferencia, con no-compromiso, etc.	La velocidad es esencial y el iniciador del cambio tiene poder considerable.	Es rápido y puede superar cualquier tipo de resistencia.	Puede ser riesgoso si se deja a las personas con rabia del iniciador.

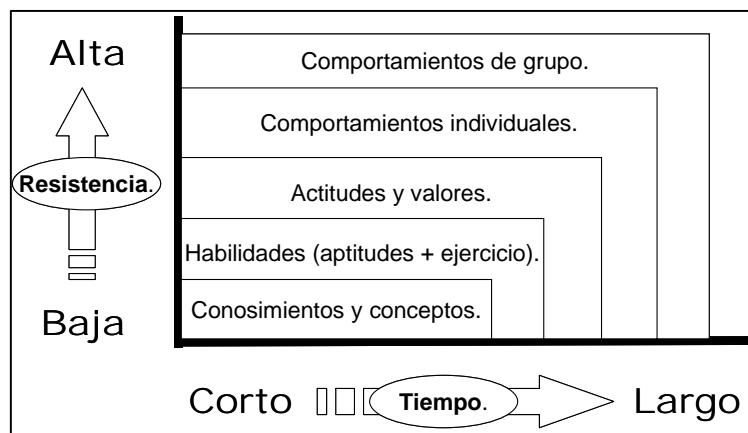
Fuente: Hampton, Stoner, 1995, p.304.

²⁵ HAMPTON. DAVID JR. (1990) "Administración". Mc Graw Hill. 3a ed. México, p. 320.

3.2.3.2 Aspectos que resultan más difíciles de ser cambiados

En la relación existente entre la intensidad de resistencia al cambio y el tiempo que se invierte al lograr la modificación deseada y, considerando lo que respecta a conocimientos, valores, actitudes, y comportamientos individuales y de grupo, se incluye la siguiente grafica elaborada por Elton Mayo:²⁶

Figura 3.2 Relación entre resistencia al cambio y tiempo para modificarse



Fuente: Audirac, Estavillo, 1994 p. 51.

3.2.4 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de cambio?

Se puede decir que el cambio se relaciona con la necesidad que se plantean las organizaciones cuando quieren estar en pro de la productividad, es decir, para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento tendrán que aprender; además, saber qué sienten y qué piensan las personas, con la finalidad de mejorar el comportamiento y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno y, para hacerlo deben, a su vez, cambiarse a sí mismas, que equivale a transformarse.

²⁶ Cit. por: AUDIRAC C., ESTAVILLO V., et al., (1994), "ABC del Desarrollo Organizacional", Trillas, sexta reimpresión, México. p. 51.

Los cambios son producto de:

- El crecimiento de las organizaciones.
- Los planes de desarrollo.
- La diversificación de sus acciones.
- La especialización en sus actividades.
- El liderazgo en su dirección.
- Las características del mercado donde actúan y compiten.

3.2.4.1 Tres ideas básicas acerca de la gestión del cambio.

- Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.
- Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean convergentes a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo.

Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gestionan el cambio.

- Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.

Por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización. Para visualizar mejor el cambio se presentan a continuación metodologías para asegurar su éxito.

3.2.4.2 Premisas del Cambio Organizacional

1. Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
2. El cambio es un reto tanto humano como técnico.
3. Los deberes básicos de los directivos y jefes ante el cambio consisten en establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de los integrantes, a las nuevas circunstancias.
4. Aunque cada cual percibe al cambio de manera personal, es común que los individuos se adhieran a las posturas predominantes en sus grupos de trabajo, generándose reacciones grupales ante el cambio.
5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una "contrapresión" del grupo.
6. Los cambios en una empresa pueden llegar a parecer injustificados cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. De cualquier manera, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.

8. El hecho de que en un grupo se cuente con personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
9. Si el jefe, como promotor del cambio, hace que sus colaboradores participen activamente en el proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación del cambio.
10. Aunque sean los jefes quienes inicien el cambio, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

3.2.5 El cambio planeado

El cambio planeado está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total.

En otras palabras, el sistema experimenta un cierto desequilibrio, ya que los modelos de comportamiento adoptados no satisfacen sus deseos o necesidades. Es entonces cuando se acaba un análisis profundo de la situación que permita determinar los factores que no satisfacen a la organización y a su vez determinar el punto ideal al que se quiere llegar. Así resultará más fácil determinar las acciones intermedias entre el estado actual y el estado final deseado, de tal forma que este sea más factible de alcanzar. En general existen una serie de razones por las que se debe planear:

- Cuando existen cambios rápidos y radicales del entorno.
- Para lograr que los efectos del cambio perduren.
- Para obtener un cambio participativo.
- Para lograr un cambio acorde con las necesidades de la organización.
- Para aplicar herramientas adecuadas a la organización.
- Para establecer metas deseadas.
- Para poder predecir los efectos del cambio.

- Para determinar las posibles unidades de cambio.
- Para manejar adecuadamente la resistencia al cambio.

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

1. El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
2. El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito. Las funciones del agente de cambio son:
 - a. *Como Responsable*: Cuando le corresponde dirigir la toma de decisiones relacionada con el proceso de cambio y responde por los resultados obtenidos.
 - b. *Como Ejecutor*: Cuando desarrolla una o varias tareas específicas dentro de alguna etapa del proceso de cambio.
 - c. *Como Asesor*: Cuando su función es aconsejar a los responsables y/o ejecutores, con base en sus conocimientos y experiencia, para que cumplan con sus responsabilidades lo mejor posible.
 - d. *Como Iniciador*: Cuando manifiesta explícitamente la necesidad de emprender acciones para generar el cambio e intenta convencer a los demás acerca de la conveniencia de llevarlo a cabo.
 - e. *Como Planificador*: Cuando se dedica a idear diferentes componentes del proceso de cambio y los articula en un plan de trabajo.
 - f. *Como Evaluador*: Cuando le corresponde determinar si se alcanzaron los objetivos, si se mejoró la situación o si se resolvió el problema.
3. Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

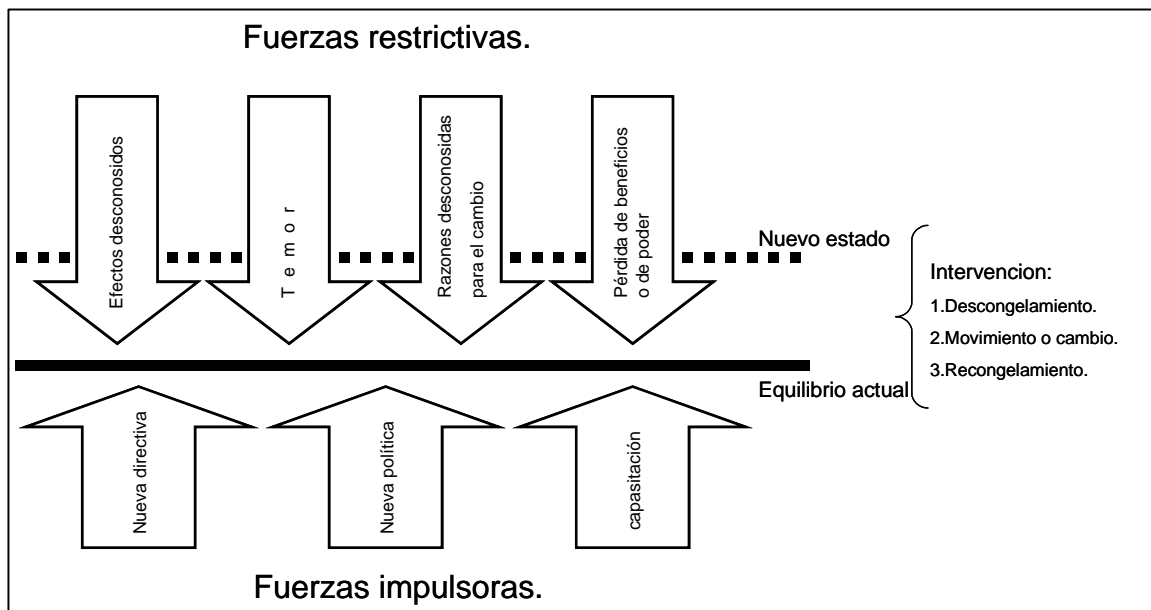
3.2.6 Modelo de Kurt Lewin

Kurt Lewin,²⁷ presenta un modelo de cambio en tres etapas: procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

Proceso de cambio:

1. Descongelamiento.
2. Movimiento.
3. Recongelamiento.

Figura 3.2.2 Oposición de las fuerzas para el cambio



Fuente: Audirac, Estavill, 1994, p. 125.

Descongelamiento (invalidación):

Durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio.

²⁷ Ibid., p. 125.

En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

Movimiento:

Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

Recongelamiento (consolidación del cambio):

Esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia según el autor, el establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

3.2.7 Modelo de Lippitt, Watson y Westley

El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley,²⁸ amplían los tres pasos de Lewin. Este proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:

1. Diagnóstico de la situación.
2. Determinación de la situación deseada.
3. Determinación de los cauces de acción a seguir.
4. Ejecución de las acciones.
5. Evaluación de los resultados.

²⁸ Cit. por: BURKE W., (1988), "Desarrollo Organizacional", Addison-Wesley Iberoamericana, México, p. 98.

1.- Diagnóstico de la Situación.

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

2.- Determinación de la situación deseada.

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

3.- Determinación de los cauces de acción a seguir.

En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

- Desarrollo de Objetivos. Qué se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables.
- Elaboración de Estrategias. Los cambios a seguir para lograr los objetivos.
- Elección de los Medios Concretos de Acción.
 - Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
 - Establecimiento de un plan de acción.
 - Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación.

4.- Ejecución de las Acciones.

La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

5.-Evaluación de los Resultados.

Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

Al comparar las fases del cambio planeado presentado por los autores mencionados anteriormente, se ha podido encontrar que cada uno de ellos señala diferentes etapas, sin embargo, las diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; el proceso global es el mismo, de una forma más explícita, se numeran las siguientes fases, para cumplir con el cambio planeado.

1. Definir los objetivos a lograr: Este paso persigue definir claramente la misión de la organización.
2. Definir el desempeño deseado: Es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.
3. Analizar la organización actual: Este paso se denomina diagnóstico, permite identificar que tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.
4. Definir los cambios necesarios: Consiste en -determinar los asuntos a resolver además de -identificar los aspectos claves, que realmente es importante resolver ya que la naturaleza limitada de recursos impide resolver todos los problemas.
5. Diseñar la organización futura: Para lo cual se debe -identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.
6. Planificar los cambios organizacionales, definir la estrategia global del cambio, para lo cual se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.
7. Ejecutar los cambios organizacionales. Una vez que los cambios se han identificado y planificado se deben realizar los siguientes pasos -definir la organización para el cambio. - asegurar el liderazgo para el cambio, ya que el mismo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional- asegurar la participación activa todas las personas que conforman la organización.

8. Realizar seguimiento y control: No es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente.

3.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En la práctica de la consultoría, las variantes tácticas deben permitir flexibilidad, pero a la vez ser certeras en canalizar el potencial de los tres niveles que se especifican en el modelo integrado de intervención (personas, grupos y organización global), de modo de producir y mantener cambios que a su vez liberen mayor potencial, nuevos cambios aumentando su efectividad.

En forma coherente, se deben priorizar intervenciones que, dentro de las condicionantes internas, consigan impacto parcial o global, con resultados visibles de cambio y mejoramiento.

De aquí se desprende que el diagnóstico de una cultura organizacional debe considerar siempre la historia de esta organización y desprender de ella las premisas que caracterizan el modo de ser de dicha organización.

Para el diagnóstico de una cultura organizacional se habla de desarrollo organizacional (DO) que es un esfuerzo para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo por medio de una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración con la ayuda de un agente de cambio o catalizador y utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicadas e incluyendo la investigación de la acción.

El objetivo del DO es vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización. Ayuda a establecer condiciones que alientan la motivación y el desarrollo individual. Se tiene una combinación de resolución de problemas y orientación de acción que coinciden con los propósitos y la dirección generales de la organización.

Se trata de un programa de acción en el que se examinan tanto las necesidades de la organización como las de personal (dentro de su cultura organizacional), y se desarrollan etapas para que ambos trabajen en armonía hacia la consecución de las metas que consideran sirven a los intereses colectivos más elevados.

Existen diferentes conceptos sobre “Desarrollo Organizacional”, sin embargo la mayoría de autores concuerdan con que una de las principales funciones del DO (Desarrollo Organizacional) es mejorar el ambiente de trabajo dentro de la organización, para el consecuente alcance de objetivos y eficiencia organizacional.

El DO pretende: eficiencia organizacional a través de una mejor relación trabajador - empresa, mejorar la calidad de vida del trabajador y lograr mayor rentabilidad. Todos estos aspectos se encuentran interrelacionados.

3.3.1 Definición de desarrollo organizacional

Warren Benís, define al desarrollo organizacional como: “Una respuesta al cambio como estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.²⁹

Richard Beckhard explica que, el desarrollo organizacional es: "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".³⁰

Esta es una definición aplicable a casi a cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos. El término clave es cambio.

Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

²⁹ cit por: MÚNCH, GALINDO Lourdes & GARCÍA MARTÍNEZ José, (1995) “Fundamentos de administración”, Ed. Trillas. Quinta edición, México. p. 218.

³⁰ Idem.

De acuerdo a la definición de Beckhard, DO involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos. Cubre a la organización, porque involucra al sistema entero. Beckhard apunta que el sistema no significa la organización entera, pero puede referirse a subsistemas relativamente autónomos tales como: una planta semi-independiente o una organización multi plantas. Porque el DO es un amplio sistema, la alta administración debe tener la responsabilidad de la administración y mantenimiento del proceso.

Muchinsky (1994) en su libro *Sicología Laboral*, manifiestan que el DO es una subdisciplina de la *Sicología Organizacional*, que evoluciona muy rápidamente y que es un esfuerzo de toda la organización apoyada por la alta gerencia. La definición del autor es:

“El DO es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización, dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización a través de una intervención planificada sobre la organización utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta”.³¹

Esta definición muestra una tendencia psicológica del DO, pues cuando se habla de la ciencia de la conducta, se refiere específicamente a la psicología, a través de la puesta en práctica de sus técnicas, puede llegar a mantener una organización óptima, en términos económicos y sociales, respondiendo a demandas y necesidades externas e internas del medio, dentro un ambiente de trabajo saludable para todos los integrantes de la organización.

Este mismo autor comenta que la definición anterior del DO, tiene partes claves, que describen lo que es un DO y sus implicancias³²:

- El DO es una actividad planificada puesto que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la movilización de recursos para ejecutar el plan.
- Los esfuerzos del DO, afectan a toda la organización, aunque no toda la organización podrá estar en el punto de mira.

³¹ MUCHINSKY, P. M., (1994), “*Psicología Aplicada al Trabajo*”, Ed. Desclée de Bouwer, Bilbao, p. 515.

³² Idem.

- Los efectos del DO deben estar dirigidos y apoyados desde la cumbre. El DO fracasa si no cuenta con el apoyo y el compromiso de los niveles altos de dirección.
- Los programas del DO son un medio para mejorar la salud y la eficacia de la organización. La salud de la organización es igual que la salud personal: las entidades saludables pueden obtener niveles de rendimiento alto; las organizaciones malsanas no.
- Los objetivos provienen de intervenciones deliberadas, los procedimientos pueden variar desde la modificación de la disposición física hasta la oferta de una formación específica para ciertos miembros de la organización.

Estos elementos, muestran claramente la real magnitud e importancia, en los días actuales de implementar programas de DO, pues su practicidad y funcionalismo tiende de manera global a mejorar muchos aspectos en las empresas modernas.

Tomando otras definiciones vemos que estas incluyen otros elementos:

Desarrollo organizacional (DO) “es un esfuerzo a largo plazo, apoyado por la administración gerencial, en la mejora de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización a través de la administración eficaz de la cultura organizacional”.³³

Aquí se mencionan la Cultura Organizacional, es decir que un programa de DO maneja la cultura para abordar los problemas de la organización. Entonces encontramos un nuevo factor que interviene en el DO, la Cultura Organizacional.

Sin embargo existe otra definición un tanto más completa:

El término “desarrollo de la organización implica una estrategia de reeducación normativa ideada para afectar los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización de modo que se puedan adaptar mejor al ritmo de cambio acelerado de la tecnología, el entorno industrial y la sociedad en general. También incluye una reestructuración formal de la organización que se suele iniciar, facilitar y reforzar por medio de cambio de las normas y el comportamiento”.³⁴

³³ STONER & FREEMAN, (1995), Op. Cit. p.307.

³⁴ DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. (1994), “Dirección y Administración de Empresas”, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, 8ª edición. México. p. 622.

Si bien este concepto no habla específicamente de la relación de cambio organizacional con cambio de cultura, es evidente que al modificar los valores, normas, reglas, comportamientos esperados, etc., se están refiriendo a un Cambio de Cultura, pues los aspectos anteriores son estructurales en una organización y son elementos que hacen parte de la Cultura de las Empresas.

Otra definición de DO:

“Es una técnica administrativa que ayuda a los gerentes a prepararse para gestionar el cambio, dentro de un mundo cambiante”.³⁵

Una de las claves para el éxito de un programa de DO como ya manifestemos antes, es el compromiso gerencial. Lo que plantea esta última definición atañe a los gerentes y el DO al ser una técnica gerencial, ayuda a los líderes de este nuevo milenio a prepararse, para ser ellos quienes asuman un real compromiso con el cambio y profesen conciencia de la necesidad del mismo. Luego a través de su conducta de compromiso y convencimiento, facilitarán y apoyarán los cambios que sean necesarios. Esto significa que los gerentes deben estar totalmente conscientes de su trascendental papel como gerentes del cambio, pues ninguna organización que desea mantenerse vigente (Viva) podrá escapar a los cambios mundiales que implican una constatare reestructuración de aspectos administrativos y técnicos.

La siguiente definición fortalece todo lo anteriormente dicho:

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor- facilitador, la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación y acción.³⁶

³⁵ Ibid., p. 620.

³⁶ FRENCH, W., Y BELL, C. (1996), “Desarrollo Organizacional”, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 5ª edición, México. p. 29.

Se habla del DO, como estrategia gerencial que deber ser apoyada por la cúpula de la empresa, pues sin el concurso o compromiso de estos, es muy probable que el programa fracase. Así mismo apunta al cambio y la necesidad de contar con personas que faciliten el mismo, pues el DO representa un mejoramiento continuo dentro la organización. El DO a su vez va detectando necesidades las cuales deben ser trabajadas, implementando constantemente nuevas estrategias.

La anterior definición toca implícitamente otros aspectos que también deben ser mejorados por la organización como ser: la visión del liderazgo, la capacitación, la negociación y el manejo de la cultura organizacional con todos sus elementos, siendo este último aspecto uno de los más importantes pues es el fundamento de toda organización es la cultura y su gestión es muy delicada, puesto que representa la estructura misma de la empresa. Se habla de los procesos, los cuales son la manera o formas que tienen las empresas de realizar u operar sus actividades para el logro de objetivos. Estos procesos pueden ser modificados en cualquier momento, dependiendo del medio externo y las exigencias o necesidades internas.

Otro factor que nos parece de suma importancia en la definición anterior, es el rol del consultor – facilitador, quien tiene un papel trascendental, pues con su experiencia, neutralidad y objetividad llevará a cabo el desarrollo óptimo de un programa de DO.

Por último cuando se habla de la investigación acción como técnica, se refiere a la participación activa y colaboración de todos los miembros de la organización, durante el proceso que implica la investigación de los problemas o necesidades organizacionales (diagnóstico). Esta técnica es continua, pues se puede ir diagnosticando constantemente y desarrollando de la misma forma estrategias apropiadas para cada problema detectado.

De lo anterior podemos hacer un resumen, a partir de las definiciones y conceptos anteriores, de lo que es el DO reuniendo características y componentes como:

- El DO como concepto es una estrategia gerencial.
- El DO es una estrategia educativa, adoptada para lograr un cambio planeado en la organización.

- El DO mediante sus técnicas y planteamientos responde a exigencias del medio interno y externo.
- El DO trabaja puntualmente en situaciones de Cambio Organizacional.
- El DO, maneja y utiliza a la Cultura de la Empresa para llegar a todos los niveles de la organización y toca aspectos estructurales - fundamentales de la misma.
- El DO, necesita de una persona especializada (“agente de cambio”, interno o externo) para ser implementado.
- El DO, se ayuda de las técnicas de la ciencia del comportamiento (psicología).
- El DO, ayuda a la organización a alcanzar la eficiencia.
- El DO, maneja la técnica de la investigación acción.
- El DO, trabaja en tres niveles: individual, grupal y organizacional.
- El DO, trabaja en los aspectos formales e informales de la organización.
- El DO, es un programa a largo plazo, así mismo se observan los resultados.

El DO debe ser:

Un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados, a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así, la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

El DO se basa en los siguientes supuestos:

- Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades.
- La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, necesidades, creencias, políticas, y normas aceptadas y practicadas en una organización.
- Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

El DO requiere:

- Visión global de la empresa.
- Enfoque de sistemas abiertos.
- Compatibilidad con las condiciones del medio externo.
- Contrato consciente y responsable de los directivos.
- Desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas).
- Institucionalización del proceso.
- Auto-sustentación de los cambios.

El DO implica:

- Valores realístamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa). Adaptación, evolución y/o renovación.
- Cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán modificaciones de hábitos o comportamientos enfocados al cambio constante.
- Trabajo en grupo.

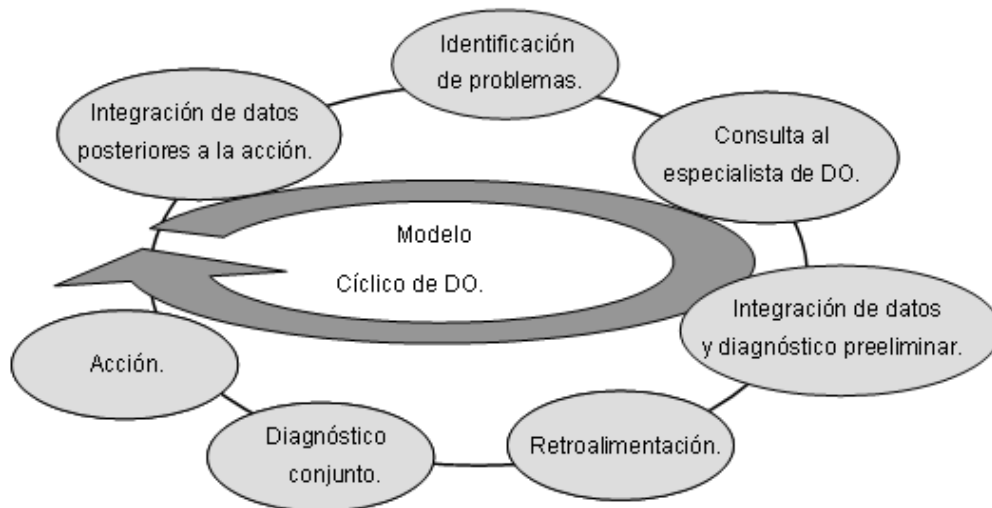
El DO no es (no debe ser):

- Un curso o capacitación (aunque esto no sea frecuentemente necesario).
- Solución de emergencias para un momento de crisis.
- Sondeo o investigación de opiniones, solamente para información.
- Intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales normales.
- Iniciativa sin continuidad en el tiempo.
- Una investigación sin tomar en cuenta a la cultura.
- Un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables.
- Una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones.
- Maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventaja.
- Proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos.

3.3.2 Modelo de Desarrollo Organizacional

Muchos modelos de DO han sido diseñados. El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

Figura 3.3.2.1 Modelo de Desarrollo Organizacional



Fuente: <http://www.ilustrados.com/>

1.- Identificación del Problema

Una persona clave dentro de la organización, puede sentir cuando la empresa tiene uno o más problemas, que pueden ser aliviados por un proceso de cambio. El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible.

Tabla 3.3.2.2 Salud y Enfermedad de las Organizaciones

ORGANIZACIÓN ENFERMIZA	ORGANIZACIÓN SANA
* El personal trabaja poco en relación a los objetivos de la empresa.	* Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y están comprometidos en llevarlos a cabo.
* La gente ve que las cosas van mal y no hace nada por evitarlo. La gente habla informalmente de los errores y fallas con personas no implicadas en ellos.	* La gente se siente libre para señalar dificultades. Confían en que los problemas se resolverán.
* La gente se trata mutuamente en una forma ficticia. Se enmascaran los asuntos y problemas, especialmente frente al jefe.	* Los problemas se resuelven con pragmatismo y sin complejidades, de manera directa y oficialmente. Se tolera mucho la conducta inconforme.
* La gente de la alta gerencia controla el mayor número de decisiones.	* Los puntos para la toma de decisiones son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y el desarrollo gerencial. El nivel jerárquico no es considerado como determinante.
* Los gerentes actúan por su cuenta provocando que no se opere conforme a los planes de la organización	* Hay sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay responsabilidad compartida.
* No son importantes para la empresa las necesidades y los sentimientos personales de los trabajadores	* Los problemas que se atacan incluyen las necesidades personales y las relaciones humanas.
* La gente compete cuando se necesita colaborar. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad. Ofrecerla es algo que no ocurre.	* Existe un alto grado de colaboración. Hay disposición para colaborar y la competencia es mínima.
* Cuando hay crisis, la gente se evade o se inculpan mutuamente.	* Cuando hay crisis, la gente coopera hasta que ésta desaparece.
* Los conflictos personales generalmente se ocultan y hay incremento de rencores y cuentas por cobrar entre el personal.	* Los conflictos son tratados efectivamente y con apertura. La gente dice lo que quiere, y espera que así actúen los demás.
* El aprendizaje es difícil. La gente no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos.	* Existe mucho aprendizaje en el trabajo basado en la voluntad de dar. Se busca la retroalimentación y el consejo.
* La retroalimentación y la crítica es evitada.	* La crítica se considera inherente al trabajo y es aceptada como parte de lo cotidiano.
* La gente se siente sola y falta de preocupación por los demás.	* Las relaciones son honestas, la gente se preocupa por los demás y no se siente sola.
* La gente se siente prisionera del trabajo y la rutina, está aburrida, anquilosada y se considera obligada a permanecer en él por necesidad. Su conducta es indiferente y dócil. No se siente un ambiente agradable.	* La gente está motivada, muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.
* El gerente es el padre que da órdenes en la organización.	* El liderazgo es situacional.
* El gerente controla exageradamente. Da poca libertad para permitir errores.	* Hay un alto grado de confianza entre la gente, un profundo sentido de libertad con responsabilidad. La gente sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es. Se tiene la convicción de que se puede aprender de los errores.
* Tiene un gran valor minimizar el riesgo.	* Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.
* El desempeño deficiente es disfrazado o manipulado arbitrariamente.	* Se encara el desempeño deficiente y se busca la solución pertinente,
* La estructura, política y procedimientos de la organización son una "camisa de fuerza" para la empresa. La gente se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura de la organización.	* La estructura, política y procedimientos de la organización, están orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización. No hay una resistencia excesiva a cambiar la estructura, política o procedimientos de la organización.
* Tiene plena validez el lema "Viva la tradición".	* Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación.
* La innovación no esta muy extendida entre la jerarquía, excepto en las manos de unos cuantos.	* La organización y el personal se adapta rápidamente a los cambios y se anticipa el futuro.
* La gente se come sus frustraciones.	* Las frustraciones son un signo que llama a la atención.

Fuente: ARCHILLAS, Da Faria Mallo Fernando, (2002), "Desarrollo Organizacional". Enfoque Integral, Editorial Limusa, México, D.F. p. 75.

2.- Consulta con un Especialista en DO

Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. Se pueden utilizar ambos agentes de cambio, tanto internos como externos. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

3.- Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar

Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por semi-estructuradas entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. Esta secuencia permite un efecto embudo, cambiando del énfasis en observaciones generales a mediciones específicas y diagnóstico. La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo. Para dicho diagnóstico se pueden utilizar también las técnicas antes mencionadas en los capítulos de cultura y clima organizacional.³⁷

4.- Retroalimentación

En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de

³⁷ Investigación de la cultura organizacional, método propuesto por Schein pag. 19 y Factores que miden el Clima Organizacional, modelo de Likert pag. 32.

información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no esta preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.

5.- Diagnóstico Conjunto de Problemas

En este punto, un administrador o grupo de administradores, discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. Schein nota que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor, puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación, si el cliente a veces no está dispuesto a creer el diagnóstico o ha aceptar la prescripción. En muchas empresas tienen sus cajones llenos de reportes de consultores, cada uno con diagnósticos y recomendaciones las cuales no han sido lo suficientemente entendidas o no han sido aceptadas.

Tabla 3.3.2.4 Guía de factores para el diagnóstico.

SUBSISTEMA	FACTORES PARA EL DIAGNOSTICO
RELACIONES CON EL MEDIO EXTERIOR.	Demandas, presiones, oportunidades, fuentes, (gobierno, mercados, competidores, etc.). Respuestas correspondientes. Relaciones con otros sistemas. Imágenes por públicos. Entrada de recursos (búsqueda, obtención) Salidas (ventas, distribución, etc.): Productos y Servicios.
METAS / OBJETIVOS X RESULTADOS.	Misión, planeación estratégica. Objetivos, metas. Ejecución de estrategias, tácticas. Políticas y Directrices, Prioridades. Resultados: cantidad, calidades, tiempos, etc. Índices, ganancia, participación en el mercado, etc. Economía, finanzas, contabilidad.
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.	Estructuras formales de la organización. Normas y procedimientos sobre PPOCC (previsión, planeación, organización, coordinación, control).Informaciones, Sistemas, Comunicación Formal. Administración de personal y de recursos. Proceso de decisión. Amplitud de control. Generalización / Descentralización / Delegación. Sistemas formales de estímulos, recompensas, castigos. Descuentos, salarios, beneficios complementarios.
TAREAS.	Planes y programas de trabajo. División del trabajo: tareas, flujo de trabajo. Actividades, desempeño, producción. Atribuciones, responsabilidades. Solución de problemas -Métodos y prácticas
TECNOLOGÍA.	Ecología, factores físicos ambientales. Equipos, tecnología, procesos. Instalaciones, espacio, distribución.
COMPORTAMIENTO HUMANO.	Cultura, clima, valores, actitudes. Relaciones funcionales y personales. Colaboración, competencia, conflictos. Necesidades, aspiraciones, expectativas. Estilos de gerencia, liderazgo, grupos, equipos. Motivación, satisfacción, moral, rotación de personal, disciplina, ausentismo, accidentes, comportamiento. Competencias: interpersonales, técnicas, administrativas.

Fuente: Modelo de Likert, cit. por Brunet, 1999, p.95.

6.- Acción

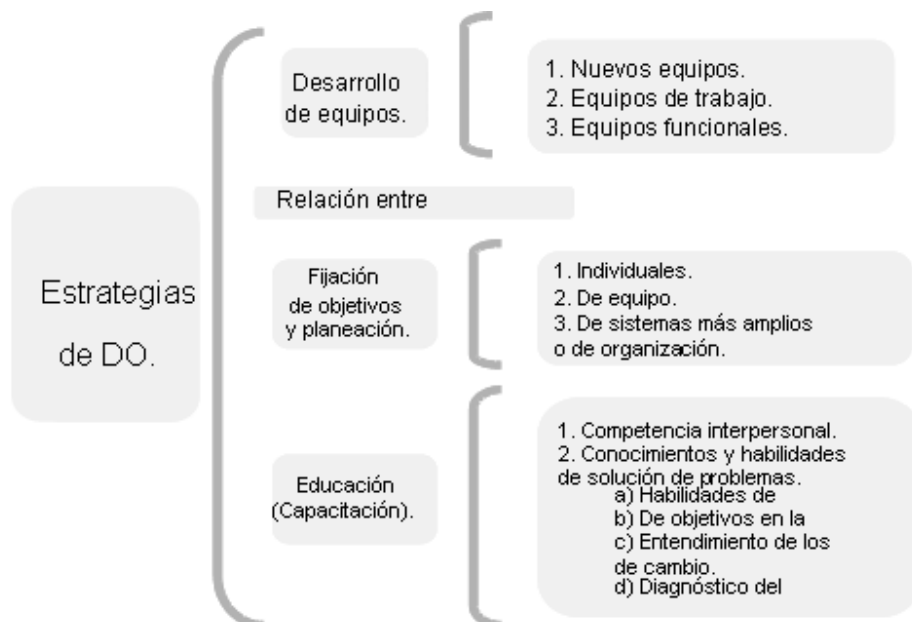
En seguida, el consultante y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

6.1 Plantación de la estrategia:

Una vez definido el problema el agente para el cambio y el grupo determinan los cursos de acción necesarios, así como las etapas y el tiempo para lograr un cambio planeado en la organización.

Las estrategias del DO son los medios y técnicas que se utilizan para el cambio, estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada organización. Dos de las estrategias o enfoques más completos son el desempeño gerencial y la administración por objetivos, otras estrategias mas especificas son:

Figura: 3.3.2.5 Estrategias del DO



6.2 Educación.

Comprende el proceso de modificación de la conducta de los individuos y grupos, mediante la aplicación de las estrategias; implica el cambio de cultura organizacional propiamente dicha, a través del agente de cambio que asesora y entrena al grupo.

7.- Integración de Datos después de la Acción

Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

3.3.3 Elementos de importancia para un programa de DO

Para que un programa de DO, se lleve adelante y logre alcanzar sus objetivos, es imprescindible que siga ciertos principios con la gente, estos son:

Averiguar las expectativas y motivaciones de las personas con relación a los cambios. No todas las personas presentan la misma motivación, ni toman el cambio como algo importante, tampoco todas presentan las mismas expectativas de desarrollo, etc., por esto el papel de la gerencia es informar a los trabajadores, hasta lograr un buen porcentaje de entendimiento en los mismos.

Dos principios son igualmente importantes en un proceso de implementación de DO, la retroalimentación y el refuerzo. Estas dos técnicas de modificación de conducta son muy prácticas en cuanto a resultados. Esto significa que si las personas son debidamente reforzadas en comportamientos deseados, es muy posible que estos sucedan con más frecuencia. La retroalimentación también contribuye en esta

dirección, cualquier empleado tendrá la necesidad de saber cómo está desarrollando sus tareas o en que medida está colaborando a la organización, al conocer esto el trabajador aumenta su motivación y en otros casos puede con una adecuada retroalimentación mejorar sus debilidades ya sea en la parte técnica o de comportamiento.

El objetivo de un programa de DO, no es hacer que los trabajadores se ajusten a la organización y a sus necesidades anulando su singularidad como personas. Lo que se pretende es facilitar la relación individuo – empresa, alcanzar los objetivos organizacionales, sin dejar de lado el aspecto humano, sino más bien enfatizando la importancia de los Recursos Humanos de la organización, pues sin ellos ningún cambio o meta podría ser lograda. Ellos son las piezas principales, los motores insustituibles de cualquier organización.

CAPÍTULO 4
RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS,
CON EL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En su mayoría, las organizaciones, tanto públicas como privadas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de organización del trabajo, así como en el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades. Estas nuevas estrategias y formas de organización del trabajo permiten una mayor versatilidad de las funciones gerenciales.

En cuanto a la actividad específica de recursos humanos también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa, a través de la participación de todos los elementos que conforman a la organización.

El planteamiento antes señalado, considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, así como una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación, la creatividad, el compromiso y la participación. Todo esto repercute en la efectividad general de la organización. Esto significa que la función de recursos humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener la productividad en todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, traduciéndolo en un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias y/o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia.

Cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización, y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente. Esto explica el fracaso de muchos programas de mejoramiento, los programas de calidad total, etc. cuando éstos son impuestos sin que hayan ocurridos los ajustes organizacionales requeridos para garantizar su éxito.

Para lograr este enfoque integral es necesario que los gerentes tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización y que sean pro-activos en su desempeño.

Los gerentes pro-activos se sienten comprometidos con la organización y se caracterizan por inspirar una visión compartida en la organización y desplegar esa visión en la misma, validando como ésta se integra con las visiones individuales de los miembros de la empresa; determina los valores empresariales; desarrolla un proceso de gerencia estratégica para ampliar el plan de acción con el objeto de alcanzar la visión y las estrategias necesarias, y genera un proceso de evaluación de los objetivos y metas estratégicas con énfasis en el apoyo para lograr las metas, no en fijando objetivos arbitrariamente desligados de la visión de la empresa. La visión es establecida por los líderes, por tanto, se alcanzará en la medida que éstos estén en sintonía con las visiones individuales de cada uno de los integrantes de la organización.

4.1 APERTURA A UNA NUEVA CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

La búsqueda de cambios permanentes en las personas y en las organizaciones es una de las preocupaciones actuales del mundo empresarial, el cual ha probado variados esfuerzos para lograrlo.

Hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja; de aquí la importancia del recurso humano. La realidad indica que esa importancia no se traduce en el desarrollo de sistemas y políticas para garantizar la confiabilidad, la motivación y la flexibilidad de tales recursos. Por el contrario, es fácil afirmar que el área de recursos humanos es la más débil en las empresas, y la que menos ha tenido participación en las decisiones coyunturales de la organización, si se compara por ejemplo, con informática o los sistemas de producción. Las evidencias abundan, y las causas de esta realidad son tanto internas como externas.

En las organizaciones no hay incentivos para invertir en el personal, existe un marco legal poco favorable y por otro lado, están los obstáculos de las mismas empresas: falta de visión a largo plazo y debilidades en las estrategias de crecimiento, sin las cuales no puede (ni debe) haber planes de desarrollo del personal. Existe un enfoque puramente comercial y económico en la dirección de las empresas, así como una mezcla de valores y creencias contradictorios, acerca del hombre y el trabajo.

Estos contrastes son parte de la realidad que viven la mayoría de las organizaciones en el país. A pesar de los altibajos que se pueden presentar en las mismas, se debe considerar invertir en la capacitación y entrenamiento de la gente. Definitivamente lo que más ayuda a la organización a alcanzar el éxito en sus procesos, es contar con gente altamente preparada e identificada con la organización.

La gestión de recursos humanos en las organizaciones es muy operativa, centrada en labores de administración de personal las cuales giran alrededor de las funciones más tradicionales de reclutamiento, selección, inducción, compensación, contratación colectiva y adiestramiento. La organización en su conjunto, y sobre todo en la alta gerencia, salvo pocas excepciones, no se considera involucrada en los temas relativos a su gente y tienden a delegarlas a los expertos en relaciones industriales, psicólogos u otros profesionales quienes no participan, y con frecuencia ni siquiera conocen los planes y objetivos estratégicos de la empresa. En consecuencia prevalece una visión a corto plazo, con una evidente ausencia de planificación de recursos humanos y de diseño y definición de políticas, que sirvan de apoyo a la instrumentación de procedimientos y normas.

En este marco de ideas, es importante señalar que la unidad de recursos humanos debe asumir un liderazgo claro, explicar las razones y los procesos del cambio, y propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática. La unidad de recursos humanos debe convertirse en socio del negocio y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional. Para ello es necesario que se convierta en asesora, que propicie y haga comprensible el proceso de cambio a los gerentes y trabajadores.

“La efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y la efectividad... ciertas formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado mejor rendimiento a largo y corto plazos”.³⁸

Con relación a lo anterior, la intensa competencia a que se encuentran sujetas las empresas, ha obligado a la alta gerencia a mejorar la efectividad y la calidad en todos sus procesos, para recuperar su ventaja competitiva.

El aumento de calidad requiere que una organización realice cambios importantes en su filosofía, en sus mecanismos de funcionamiento y en su programa de Recursos Humanos. Las técnicas que recalcan los factores de motivación para los empleados, cambios en la cultura corporativa, y el entrenamiento de los empleados, deberán ser de gran aceptación por el colectivo organizacional.

A continuación, se señalan algunos de los elementos, que deben estar presentes para adoptar de mejor forma la conciencia organizacional.

4.1.1 Competitividad y Tecnología

Las organizaciones tienen que estar muy pendientes del entorno, con la finalidad de ajustar su conducta al medio social del que forman parte, es decir, a la sociedad global; y para mantenerse en el mercado tienen que estar dispuestas a crecer, lo que implica observar muy adentro para poder ir hacia afuera y, aunque la organización sea líder y se tenga asegurado un espacio, las organizaciones deben ir más allá, no conformarse, incursionar en nuevos mercados, transformarse y apoyar todo lo que sea mejoramiento continuo y adquirir nueva tecnología para agilizar la información que beneficia la toma de decisiones.

³⁸ DENISON, DANIEL, (1991), “Cultura corporativa y productividad organizacional”, Bogotá. LEGIS Fondo Editorial. p. 5.

Competir se ha convertido en una nueva realidad y en nuevo reto para los empresarios. En los más diversos sectores, la crisis económica, con su consiguiente apertura comercial, ha estado acompañada de un recrudecimiento de la rivalidad entre empresas establecidas. Han surgido nuevos sectores, tanto nacionales como internacionales, aunado a los anterior, las organizaciones que quieran mantenerse en el mercado deben tener presente la filosofía de innovación y modernización para responder a los estímulos de la competitividad internacional. Además, deben establecer alianzas estratégicas con los distintos grupos empresariales. Los gerentes están sujetos a plantearse la necesidad de concentrarse en lo que significa un escenario de economías abiertas en contraposición con el escenario de economía cerrada que prevaleció en nuestro país durante décadas. Las empresas deben tener ahora altas cuotas de investigación y desarrollo tecnológico pues los productos de hoy tienen ciclos de vida mucho más cortos que en el pasado. Estos cambios significativos que se han venido desatando, han producido un vuelco positivo para los recursos humanos, en virtud de ello el personal debe mantenerse permanentemente en un proceso de aprendizaje continuo que le permita modificar su conducta en atención a las nuevas experiencias.

El éxito en los procesos de cambio implica experiencias particulares que sólo son posibles si se cuenta con el respaldo de gente comprometida. Las organizaciones deben efectuar una labor con sus gerentes para desarrollar la confianza de cada uno y sacar a la luz todo su potencial. Cada gerente debe dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para asegurar el de su gestión, para mejorarse a sí mismo y al personal a su cargo. Cada cual debe trazarse metas reales y efectuar un inventario de sus potencialidades y habilidades para que su trabajo sea eficaz y controlar las posibles desviaciones que se puedan experimentar en relación con los objetivos, para retomar el camino hacia una comunicación permanente, obligatoria y estimulante. Uno de los aspectos más relevantes de la gestión de recursos humanos, es el desarrollo de las habilidades, tan necesaria para las organizaciones en la construcción de las capacidades del individuo. La ampliación de los conocimientos al colectivo organizacional, le permite a la empresa contar con una fuerza adiestrada y motivada, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad.

4.1.2 Visión Compartida

Todo proceso de transformación organizacional requiere que se genere una visión compartida de la alta gerencia acerca de lo que se quiere alcanzar; es decir, toda la actividad organizacional se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los bienes y/o productos de dicha organización.

No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar, las fuerzas que respaldan el status quo pueden ser abrumadoras; sin embargo el nivel de excelencia de la meta que se desea alcanzar induce a nuevos modos de pensar y de actuar, es entonces cuando se hace necesaria la presencia y el uso adecuado de la intuición, unida a la creatividad, para enfrentar estratégicamente los obstáculos del entorno. De esta manera se logran mejores productos y servicios que cubran o superen las expectativas y exigencias de los clientes, y tales resultados son el producto del alto nivel de compromiso de todos los integrantes de la organización.

4.1.3 Educación ante los Procesos productivos de Recursos Humanos

Recursos humanos tiene la misión de generar la capacidad de cambio y la formación de líderes y, para ello, debe estar auto-educándose permanentemente para aprender y para ayudar a aprender, el aprendizaje es cambio y su punto de partida es: Educación.

De acuerdo a lo anterior, hay empresas que creen firmemente que el conocimiento es la clave para ser competitivos. Consideran que si ponen mayor atención en desarrollar las capacidades del recurso humano, la calidad y productividad mejorarán en forma natural. En otras palabras, consideran que el desarrollo de los recursos humanos es la estrategia más prometedora para revertir el deslizamiento de la productividad. Mantener el control sobre estos acontecimientos, va en gran medida, más allá de las funciones de la gerencia. Uno de los retos más importantes que enfrentan hoy día la gerencia, es el de mejorar la calidad de vida del trabajador. Este reto no solamente surge de la necesidad de estar al nivel de la competencia, sino también de los cambios demográficos y culturales.

4.2 NUEVO ENFOQUE DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Como puede desprenderse de lo expuesto anteriormente, las empresas que tengan que competir, ya sea en el mercado interno o en el mercado internacional, con productos y/o servicios, tienen como reto, el superar de mejor forma, lo que se venía haciendo. Estos retos requieren de una transformación profunda del conocimiento y capacidades del recurso humano, en sintonía con la revolución tecnológica - organizativa.

En este sentido, la misión de la gerencia de recursos humanos en las empresas es constituirse en agente dinamizador clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. Las funciones genéricas de la Gerencia de Recursos Humanos son: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones. A continuación se describen cada una de ellas:

Políticas y normas de recursos humanos (RRHH):

Surgen en función de la racionalidad de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son las reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean y que ponen en peligro el éxito de las funciones específicas.

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia, y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar, por medio de ellos, los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Cada organización pone en práctica las políticas de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe alcanzar lo que la organización quiere en los siguientes aspectos:

- Subsistencia de RRHH
- Aplicación de RRHH
- Mantenimiento de RRHH
- Desarrollo de RRHH
- Control de RRHH

Selección: Proceso que permite recabar información relevante mediante instrumentos especialmente diseñados o seleccionados para que, una vez que se analice y pondere la información, se pueda decidir sobre la contratación o no de un candidato. La información obtenida también debe servir para apoyar a la organización y al individuo en la planificación de un proceso más fluido de adaptación a la organización.

Entrenamiento y desarrollo: Tiene como propósito ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para el mejoramiento de sus capacidades y crecimiento profesional en determinada carrera de la administración de la empresa.

Clasificación: Se refiere al agrupamiento de los cargos en clases. Trata de facilitar no sólo la administración salarial, sino que también permite cada clase de cargos tenga un tratamiento genérico en términos de benéficos sociales, regalías, etc.

Evaluación: En el proceso de evaluación hay que incluir la capacidad de cooperación, el conocimiento del trabajador, los aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias. Es decir, tiene el propósito de ayudar a promover el desarrollo de las habilidades para el puesto que ya ocupa el individuo.

Remuneración: A fin de asegurar que los pagos estén acordes con los índices salariales del mercado de trabajo y que se estructuren sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, estimular la permanencia como condición de acumulación de la capacidad desarrollada.

Seguridad: Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

Relaciones y comunicaciones: Se debe estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de sus puestos como en la búsqueda e implantación de mejoras, y lograr una relación de cooperación con el sindicato.

Cada uno de los aspectos señalados anteriormente, implica un giro cualitativo profundo de la Gerencia de Recursos Humanos y, que dichas funciones deben estar interrelacionadas con todos los procesos de la organización y orientadas hacia un objetivo único para asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y dispuesto a adaptarse a las nuevas situaciones que requiera la organización.

En consecuencia, es importante señalar que la gerencia de recursos humanos es la piedra angular en el desarrollo de las organizaciones y para lograr el éxito de su gestión tendrán que estar alerta en cuanto a la cultura organizacional, la cual debe ser evaluada constantemente a través de prácticas gerenciales adecuadas de acuerdo a la estrategia.

Esto no es sólo válido cuando se quiere introducir cambios en la organización, sino que hay que invertir para su desarrollo, y llevar a cabo un seguimiento sobre las conductas organizacionales a fin de modificar aquéllas que se alejen de los valores y cultura de la organización.

4.3 NUEVAS TENDENCIAS EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

A través del conocimiento adquirido sobre cultura organizacional, a lo largo del desarrollo del trabajo, se advierte, que existen siete elementos estrechamente relacionados con el éxito de la gestión de recursos humanos en cuanto al manejo de la cultura organizacional.

Tales elementos son:

1. **Influencia:** El personal de la organización debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de la influencia, porque no tiene nada propio dentro del proceso, ni confianza en sí misma para hacer los cambios. Esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores del organigrama, algunos altos gerentes y muchos intermedios con frecuencia piensan que deberían tener mas influencia, dada su relativa posición en el organigrama de la compañía. A veces la gente resiste el cambio sólo para ejercer la influencia que tienen.
2. **Innovación:** Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status quo, indicar nuevas formas de resolver, y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la gente de la organización y el nivel de influencia que creen tener. La gente que no se siente poderosa no piensa que sus ideas se estimulan o se toman y serio y, por tanto, no se ofrecen su contribución para mejorar las cosas.
3. **Trabajo en equipo:** La capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente tiene mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales. Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, los miembros del

grupo se solidarizan con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente. El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de influencia son aquellos que se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza.

4. Satisfacción: La gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacerse sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están: las necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización; identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia. La satisfacción de éstas necesidades ayuda a: proporcionar la motivación necesaria para que los empleados permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.
5. Deseo de cambio: Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas. Si la gente está completamente satisfecha con todo lo que le rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora es limitado. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.
6. Responsabilidad: La gente debe estar dispuesta a asumir responsabilidad para hacer cambios. La responsabilidad significa estar dispuesto a querer realizar las tareas desde la primera vez y procurar el mejoramiento continuo por siempre. El nivel de responsabilidad está íntimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial esté fomentando responsabilidad y confiabilidad. Además, los niveles superiores de responsabilidad deben correlacionarse intuitivamente con los altos niveles de innovación, un deseo de cambiar y trabajar en equipo. Cuando una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con otros para aumentar la responsabilidad del grupo.

7. Sentido de visión común: La gente de una organización debe saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir. Debe existir una visión, creada por la persona del cargo más alto que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan reagruparse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional. En cualquier actividad de cambio, el compromiso de dedicación visible de la alta gerencia transmite una señal importante a la organización, recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vista como ventaja competitiva de la gerencia de recursos humanos.

En consecuencia, los gerentes de recursos humanos se plantean retos, los cuales están dirigidos hacia el diseño de sus propias estructuras organizacionales, creadas y especialmente desarrolladas para planificar y guiar los programas de mejoramiento profesional, lo cual constituye una base importante para mantenerse en una continua búsqueda de nuevos aprendizajes, que facilite la innovación en la organización.

Estas estructuras son un vehículo que le permite al individuo mantenerse actualizado técnicamente y, al mismo tiempo, interrelacionado con todos los procesos de la organización. Así se propone un nuevo enfoque, que exige, que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

CONCLUSIONES

Desde la perspectiva del ingeniero industrial este campo es nuevo, en consecuencia bastó para exploración y aplicación de nuevas herramientas que serán de utilidad para la integración del factor humano en la organización, dicha importancia radica en que el recurso humano es el que determina en gran medida el cómo y el por qué de la organización, por adición lo que llamamos cultura. Es así que partiendo del análisis de las definiciones, las teorías y los términos sobre cultura, clima organizacional y desarrollo organizacional, se vislumbra que tales expresiones son de importancia y que a su vez son común denominador dentro de todas las organizaciones, revelando a que la eficacia y productividad de las mismas depende de estos elementos. Es así que se identifica en el capítulo primero los conceptos y la importancia de los temas desarrollados como una ventaja para quienes sean los encargados de la administración de los recursos humanos en las empresas, punto clave en el ingeniero industrial.

La cultura es el elemento que reúne e identifica a todo el capital humano de la organización; es en sí lo que las personas hacen y piensan de sí mismos como grupo u organización, así que la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas y formas de comportamiento, dando pautas sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y el tipo de liderazgo ejercido, dentro de la organización. La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización, las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización, esto da como resultado que si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que el clima se los permite y por consiguiente la cultura organizacional es favorable. Entonces se infiere que una cultura fuerte puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones, al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades por lo que el clima organizacional es un fenómeno circular o cíclico, en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, y esta a su vez, condiciona el clima de trabajo de los empleados.

Sin embargo, una cultura fuerte no es apropiada para un medio organizacional, sin una estrategia básica que le permita trazar en una adecuada medida los estándares organizacionales, para que esta pueda ser eficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo. Es así como en el capítulo segundo se señala la importancia y en consecuencia los resultados de identificar los elementos del clima organizacional, como medio para su posterior integración a la investigación de la cultura organizacional.

La complejidad del entorno actual, saturado de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes, de rígidas leyes ambientales, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar por producir, sea hoy insuficiente. Es necesario hoy más que nunca el repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dicho procesos funcionen oportunamente, es entonces primordial que la organización asuma la flexibilidad necesaria para adaptarse, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional, poniendo énfasis en los enfoques y teorías gerenciales para adaptarlos a su funcionamiento. Es entonces cuando una cultura organizacional debe apoyarse en una visión compartida, siendo ésta la que facilita la gerencia del cambio, a dimensionar las características del negocio y orientar sus esfuerzos para satisfacer las expectativas de la organización. Asimismo, le facilita modificar políticas, probablemente muy útiles en el pasado, pero que han perdido sentido con el tiempo, por nuevas reglas acordes con los tiempos actuales, y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro. Tales como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, etc. Tomando en cuenta al personal como elemento medular de la transformación para lograr un equilibrio adecuado, entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos.

El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar.

La conducta es el espejo de la cultura y el liderazgo; partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal de la organización han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura, los climas de trabajo y la forma de dirección.

Entonces la resistencia al cambio es precisada por el estilo de liderazgo imperante en la organización, no permitiendo, una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir en la organización para lograr el cambio que les permita climas de avance, participativos y pro-activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral.

A través de una evaluación de la cultura y el clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización, en un momento determinado. El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la empresa es el protagonista, ya que si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien muestra lo que falta por hacer y de quien la organización se nutre y aprende. Durante el proceso se puede detectar problemas, y proponer soluciones; se puede reforzar la integración del personal a los objetivos organizacionales; es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado; a su vez integrar equipos de trabajo multi-funcionales; y reforzar la cultura que deseamos encontrar en la organización. Además el clima organizacional en vez de ser un obstáculo se puede convertir en un aliado para el logro de los objetivos, promoviendo el auto-desarrollo, la identificación y el compromiso, fortaleciendo el poder personal con fines de logro colectivo y la consistencia gerencial entre lo que se dice y lo que se practica en las instituciones.

Es importante que un diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional busque la efectividad del sistema en términos de algún estándar o situación deseada por la propia organización, y para ésto, aplicar medidas adecuadas para las necesidades de cada una.

Para eso es necesario el tener presente los conceptos básicos así como las herramientas y premisas para una investigación cuidadosa, como son las expuestas en el capítulo tercero y en cual se cumple el poder abordar la esencia del cambio y como es que este puede ser realizado en un plano mas objetivo.

En le ámbito de la gestión organizacional la presente investigación servirá como base para posteriores investigaciones, dando información conceptual especifica, dejando claro que no es un documento con el cual se pueda ser utilizado como guía para la administración de la cultura en alguna organización, aporta información en cuanto a las herramientas que pueden ser usadas y dejando claro que el desarrollo organizacional sirve como una ventaja competitiva empleándolo como un proceso de cambio.

Es así como la investigación esta encaminada a proveer un documento que sirva como plataforma de referencia, a un tema actual del cual no se cuenta con información basta en nuestro país, además no pretende dar un enfoque en el que se determine que tipo de cultura organizacional es la predominante en nuestra nación, y mucho menos indicar cuales serian las condiciones en las que debería ser modificada y cual seria la postura idónea de esta ultima. Es solo con al análisis particular de una organización en la forma en que se puede denotar si es necesario el cambio y así determinar los puntos a cambiar o reforzar de su propia cultura.

A demás de forma mas practica en el capítulo cuarto se dan los puntos de vista en los cuales influye con mayor importancia la administración de la cultura organizacional, dando referencia a las piezas dentro de la organización que tienden a estar mas involucradas con dicho proceso. Mencionándolas y haciendo un análisis amplio de las mismas, a manera de observaciones y retomando los puntos que se encontraron con mayor frecuencia en el proceso de investigación. Dando estos como esenciales par una administración organizacional efectiva.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) ARCHILLAS, Da Faria Mallo Fernando, (2002), *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. Editorial Limusa, México, D.F.
- 2) ARMSTRONG, L. (1991), *Gerencia de Recursos Humanos*. Fondo Editorial Legis. Colombia.
- 3) AUDIRAC C., ESTAVILLO V., et al., (1994), *ABC del Desarrollo Organizacional*. Trillas, sexta reimpresión, México.
- 4) BURKE W., (1988), *Desarrollo Organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- 5) BRUNET L., (1999), *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- 6) CHIAVENATO I., (1989), *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc. Graw - Hill Interamericana, México.
- 7) DAVIS, K. Y J. NEWSTROM (1993), *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw-Hill, México.
- 8) DEAL T.A. y KENNEDY A., (1985), *Cultura Corporativa*. Fondo Educativo Interamericano, México.
- 9) DESSLER, G., (1997), *Administración de Personal*. Prentice - Hall Hispanoamericana, México.
- 10) DENISON, DANIEL, (1991), *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá. LEGIS Fondo Editorial.
- 11) DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. (1994), *Dirección y Administración de Empresas*. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, 8ª edición. México.
- 12) FLEURY, SONIA, (2002), "Reforma del Estado": en: Boletín BID – INDES, 2002, México, núm 4, 2003.

- 13) FREITAS, MARIA E., (1991), "Cultura organizacional: Grandes temas en debate", en: Revista Administración de Empresas, Vol. 31 No. 3 Jul/Sep. México.
- 14) FRENCH, W., Y BELL, C. (1996), *Desarrollo Organizacional*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 5ª edición, México.
- 15) GARCÍA Y DOLAN, (1997), *Dirección por valores*. Edit. Mac Graw Hill, Madrid.
- 16) HALL R., (1996), *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. Prentice - Hall. México.
- 17) HAMPTON. DAVID JR., (1990), *Administración*. Mc Graw Hill. 3a ed. México.
- 18) HUNT, JOHN, (1993), *La dirección de personal en la empresa. Guía sobre el comportamiento en las organizaciones*. Edit. Mac Graw Hill, Madrid.
- 19) KATZ y KAHN (1995), *Psicología Social de las Organizaciones*. Trillas, México.
- 20) MUCHINSKY, P. M., (1994), *Psicología Aplicada al Trabajo*. Ed. Desclée de Brouwer, Bilbao.
- 21) MÜNCH, GALINDO Lourdes & GARCÍA MARTÍNEZ José, (1995) *Fundamentos de administración*. Ed. Trillas. Quinta edición. México.
- 22) NEWSTROM J., (1993), *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill, México.
- 23) PHEGAN B., (1998), *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. Panorama Editorial, México.
- 24) ROBBINS S., (1991), *Comportamiento Organizacional*. Prentice - Hall, México.
- 25) SALAZAR J., (1988), *Psicología Social*. Trillas, México.
- 26) SCHEIN E., (1991), *Psicología de la Organización*. Prentice - Hall, México.

- 27) SHERMAN y BONHLSNDER, (1998), *Administración de Recursos Humanos*. Iberoamericana, México.
- 28) SILICEO A., (1996), *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Limusa, México.
- 29) STONER, James A. F. & FREEMAN, Edward R. (1995), *Administración*. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB.
- 30) TAVARES, Maria, (1993), "Cultura organizacional: un abordaje antropológico del cambio": Rio de Janeiro: Qualitymark.
- 31) VALLE R., (2004), *La Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Pearson / Prentice Hall.
- 32) WENDELL F., & BELL C., (1996), *Desarrollo Organizacional*. Quinta Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, México.

CIBERGRAFÍA

- 1) Brunner, J. (2005). Conditions for changing organizational culture. [en línea].
Disponible en:
http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2005/08/universities_co.html
- 2) Warner B. (2002). Discusses Organization Change. [en línea]. Disponible en:
<http://www.tc.columbia.edu/news/article.htm?id=3789&tid=68>
- 3) Allen, D; Nichols, P; Aness, J. (2004). Interpreting Culture and Leveraging Change. [en línea]. Disponible en:
http://www.tc.edu/centers/ncrest/Aera/aera2004_CoachingAsInquiry.pdf
- 4) McNamara C. (1997), Field Guide to Leadership and Supervision. [en línea].
Disponible en: http://www.managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm
- 5) Heathfield, S. (2001). How to Change Your Culture. [en línea]. Disponible en:
http://humanresources.about.com/od/organizationalculture/a/culture_change.htm
- 6) Schein, E. H. (1997). Organizational Culture & Leadership. [en línea].
Disponible en: <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>
- 7) Rivas, J. (2000). Desarrollo Organizacional. [en línea]. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/dofredys.htm>
- 8) Lefcovi, M. (1999). Desarrollo Organizacional y su contribución al TQM. [en línea]. Disponible en:
<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040710175524.html>
- 9) Torres, S. (2003). Desarrollo Organizacional. [en línea]. Disponible en:
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyyulFyFVYJvgjLK.php>