

CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL EMPODERAMIENTO DE
LOS COLABORADORES

LILIAM MARITZA RAMIREZ TELLO

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA Y PRODUCTIVIDAD
COHORTE 27
MEDELLIN
2012

CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL EMPODERAMIENTO DE
LOS COLABORADORES

LILIAM MARITZA RAMIREZ TELLO
C.C. 21.387.403

Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento
Humano y la Productividad.

Asesora Metodológica
MARIA DEL CARMEN SANDINO RESTREPO
: Socióloga - Magíster en Sociología de la Educación

Asesor Temático:
CARLOS MARIO TORO OROZCO
Administrador de Empresas - Magister en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA Y PRODUCTIVIDAD
COHORTE 27
MEDELLIN
2012

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN
ABSTRACT
GLOSARIO
INTRODUCCIÒN

1. REFERENTE TEORICO.....	10
1.1 LA ORGANIZACIÓN.....	10
1.1.1 Importancia de la Organización.....	12
1.1.2 La Organización y las personas.....	13
1.2 HABLEMOS DE CULTURA.....	15
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
1.3.1 Definición de cultura organizacional.....	19
1.3.2 Creación de la Cultura.....	22
1.3.3 Elementos de la Cultura.....	24
1.3.4 Funciones e importancia de la Cultura Organizacional.....	32
1.3.5 Clasificación de la Cultura Organizacional.....	35
1.3.6 Características de la Cultura Organizacional.....	36
1.3.7 Mantenimiento de la cultura a través del tiempo.....	37
1.4 CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	40
1.4.1 Cambio Organizacional Vs. Cultura.....	42
1.4.2 La cultura, las personas y el cambio.....	43
1.4.3 Resistencia o aceptación a los cambios de cultura.....	47
1.4.4 Participación de los colaboradores en el cambio.....	52
2. CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFIA.....	60
CIBERGRAFIA.....	63

RESUMEN

En esta monografía se busca desarrollar una comprensión del concepto de empresa como una organización de personas, la importancia de la cultura organizacional dentro de ellas, el cambio organizacional y lo que este último significa en las organizaciones que centran la atención en la intervención de la cultura en todo proceso de cambio, con el fin para minimizar la resistencia a su implementación. Además, se presentan algunas pautas para demostrar o convencer a los administradores de la importancia de entender que el cambio en la cultura organizacional no es un patrón fácil. La esencia del cambio está en intentar que los grupos humanos estén del lado de las decisiones de la empresa, no de forma dictatorial, la forma de implementación y la participación de las personas involucradas permitirán determinar su incidencia en el éxito o fracaso en la implementación del cambio en dichas organizaciones.

Términos claves:

Cultura, Organización, Personas, Cambio, Resistencia

ABSTRACT

This monograph seeks to develop an understanding of the concept of enterprise as an organization of people, the importance of organizational culture within them, organizational change and what the latter means in organizations that focus on the intervention of culture in any change process, in order to minimize resistance to their implementation. In addition, some guidelines to prove or convince the administrators of the importance of understanding the change in organizational culture is not an easy pattern. The essence is to try to change that human groups are on the side of the business decisions, not as a dictator, the way of implementation and participation of the people involved will determine its impact on the success or failure in implementing the change in these organizations.

Key words:

Culture, Organization, People, Change, Resistance

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son la base económica de la sociedad, debido a que éstas proporcionan empleo, generan bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades más urgentes de una comunidad, de las familias, un sector.

Al analizar el comportamiento de las organizaciones, no podemos negarnos a aceptar que estas se encuentran en un medio turbulento donde la única constante es el cambio, la adaptación a los vaivenes que se van presentando, las cuales necesariamente nos lleva a transformaciones a nivel interno para poder adaptarnos y aguantar dichos cambios. Al observar la apertura de mercados tanto a nivel nacional como internacional, estaríamos hablando de uno de los pilares más importantes que de alguna manera “obliga” a que las empresas se adapten a las nuevas condiciones competitivas para poder sobrevivir. Sumado a lo anterior, tenemos la importancia de la planificación estratégica dentro de las empresas, lo que implica la necesidad de ajustar la organización a la estrategia señalada por la dirección de la empresa y aún por el medio externo, para el cual debemos tener muy claros conceptos como: la visión, la misión, los valores, etc., temas sobre los cuales todos los trabajadores deben conocer e identificarse.

La cultura entonces constituye la base del funcionamiento organizacional, es la fuente invisible donde la estrategia, estructura y sistemas adquieren su energía. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para producir el cambio en la cultura matriz de la empresa, a tiempo, y en concordancia con las estrategias, las estructuras y los sistemas formales de gerencia.

Siendo la Cultura Organizacional inmersa en las personas, siempre estará expuesta a todo tipo de presiones, ya que forma parte de la Organización y de las

variables que en esta se presenten: cambios tecnológicos, reestructuraciones internas, cambio de procesos administrativos, formas diferentes de competir, exigencias en cuanto a competencias en su personal, etc. Todo esto nos lleva a pensar sobre la necesidad de estar analizando nuestra cultura y cómo vamos a responder con ella a las exigencias del entorno.

Nos encontramos con una condición importante, el cambio en las empresas, el tratar de transformar su cultura no es un proceso fácil, es algo complejo ya que estamos trabajando con personas, y estas siempre van a sentir amenazado su entorno, e inicialmente no van a entender este proceso como algo natural.

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Se pretende dar algunos lineamientos que aunque teóricos, se han planteado por estudiosos y grandes escritores, que podrán servir de guía a las empresas al momento de tomar una decisión: en primer lugar se explicará sobre la Organización, su importancia y su relación con la cultura; en segundo lugar habrá una explicación clara sobre la definición de Cultura y como está interviene en las Organizaciones como Cultura de la Organización, luego se trabajo el tema de cambio organizacional y los aspectos que generan resistencia y por último, se plantean algunas conclusiones sobre el tema que de alguna manera pueden ayudar para enfrentar procesos de transformación en forma acertada.

El presente trabajo de grado es una monografía y aunque puede existir una bibliografía suficiente sobre el tema, no se pretende dar una respuesta definitiva acerca de la cultura y el momento en que deban realizarse cambios que aunque necesarios, no vayan a generar resistencia por parte de los trabajadores, debemos partir de que las organizaciones son micro-sociedades en la sociedad general, por tal motivo poseen una cultura propia que la identifica y el objetivo será entonces tratar de esclarecer o definir algunos aspectos y procesos a considerar cuando la alta gerencia tome decisiones frente a cambios culturales en la empresa.

1. REFERENTE TEORICO

1.1 LA ORGANIZACIÓN

El concepto de organización se relaciona con el proceso de arreglar la estructura de una empresa y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución, cuyos esfuerzos coordinados, tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico¹.

Si bien, todos tenemos una idea básica acerca de lo que significa el término organización, no siempre podemos definirlo adecuadamente. Sin embargo, en el contexto empresarial es importante tener una idea completa acerca de lo que significa este término para poder referirnos con propiedad, ya sea, a una entidad (organización) o a una determinada actividad (la organización de una empresa, un evento u otro). Se plantea entonces la definición de organización desde distintos puntos de vista (tanto de autores como de instituciones), con la finalidad de brindar al lector una idea más amplia acerca del significado de este importante término.

Para Simón Andrade Espinoza, la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto"²

Según Alexei Guerra Sotillo, la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que

¹ Obtenido de la pagina web <http://www.mitecnologico.com/Main/OrganizacionDefinicionElImportancia>

² Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005, Pág. 448.

se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido".³

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito"⁴.

Según la American Marketing Association (A.M.A.) la organización "cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas"⁵.

El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la organización es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines"⁶

Con base en las anteriores definiciones se puede aceptar que la organización está formada por un grupo de personas que interactúan en forma duradera y específica, las cuales se unen para lograr conseguir los objetivos en la

³ Obtenido de la página web: <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>.

⁴Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, de Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 215.

⁵ Citado por Thompson el 28 de agosto 2007. Obtenido de la página web de la American Marketing Association: Del Dictionary of Marketing Terms, <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>, Del Dictionary of Marketing Terms.

⁶Obtenido de la página web de la Real Academia Española: <http://www.rae.es/>

organización, también se desprende, que la organización es ese espacio donde se definen los roles que han de desempeñar y donde se satisfacen las necesidades de todos en la empresa. En cualquiera de los contextos definidos, nos encontramos frente a unos comportamientos comunes que se adquieren y se transmiten con cierta autonomía, así entonces uno de los aspectos de conocer la organización y la empresa, necesariamente es a través del concepto de cultura organizacional.

1.1.1 Importancia de la Organización

Los fundamentos básicos⁷ que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

⁷ Obtenido de la pagina web <http://www.mitecnologico.com/Main/OrganizacionDefinicionElImportancia>

Se puede concluir así, que una organización es un sistema cuya estructura está planteada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por normas, para el logro de sus objetivos.

1.1.2 La Organización y las personas

La experiencia ha mostrado que si hay algo importante en una organización son las personas que la componen. Podemos tener dinero, buenas ideas, proyectos maravillosos o miles de clientes interesados en nuestros productos y servicios, pero de nada sirve todo esto sin personas comprometidas para realizar las tareas necesarias y actuar para poner en marcha la empresa. Sin personas, no hay organización, no hay empresa, solo recursos sin sentido.

Esto es ver que las empresas no sólo son para generar capital e ingresos; antes bien, son espacios en los que se socializa constantemente con personas que tienen casi siempre las mismas necesidades. Los empleados no son máquinas que realizan labores de manera automática, sino seres humanos que piensan y tienen sentimientos, y por consiguiente grupos humanos que están en permanente cambio. Es de suma importancia reconocer que los activos psicológicos de una organización son tan importantes como los financieros.

Ahí radica la importancia de una cultura organizacional en las empresas, ya que ésta aporta los elementos necesarios para hacer que los integrantes de la organización se identifiquen y adopten los valores y comportamientos establecidos por dicha cultura⁸. Esta cultura también es la que infunde la capacidad de

⁸ Febles, Acosta y Juan Ramón Oreja Rodríguez (2002). La cultura empresarial y sus implicaciones en la innovación desde el diseño organizativo, (Pág. 415-416). Modelos de Rasch en Administración de Empresas.

adaptación a entornos cambiantes o adversos en donde pueda haber incertidumbre y confusión, periodos a los que ninguna organización es inmune.

Robbins (1999) citado por Rosalinda Gámez, señala que la idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional con el cual coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso. Como los individuos, también poseen una personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras⁹, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. 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 (Pág. 439).

Queda claro entonces como la cultura es el pilar en toda organización y es ella la que ayuda a enfrentar cualquier cambio o transformación dentro de la empresa. Cuando hablamos de cambio¹⁰, entendemos dos actuaciones distintas. Por un lado el cambio de estructuras, de procesos, de metodología, y lo referente a las personas, sus Habilidades, sus Actitudes y la Cultura de empresa necesarias para establecer esta nueva forma de funcionamiento. Todo esto debe estar integrado con una Visión Compartida, con unos Valores comunes que aglutinen todos los esfuerzos y eviten mentes ociosas y desconectadas del objetivo.

1.2 HABLEMOS DE CULTURA

⁹Robbins, Stephen P. (1987). Cultura organizacional. En Comportamiento organizacional (Pág. 437-453). México: Prentice Hall Hispanoamericana

¹⁰ Obtenido de la pagina web <http://consultoresgrupotres.com/desarrollo-de-las-organizaciones-desde-las-personas>

Parece adecuado comenzar el trabajo con la noción más básica, no por eso sencilla: ¿Qué es el fenómeno que llamamos "cultura"?

Aunque no es fácil definir la cultura y además no hay un consenso respecto de los aspectos que se deben incluir dentro de dicho significado, se puede afirmar, que la cultura en general, es el conjunto de símbolos (como valores, normas, actitudes, creencias, idiomas, costumbres, ritos, hábitos, capacidades, educación, moral, arte, etc.) y objetos (como vestimenta, vivienda, productos, obras de arte, herramientas, etc.) que son aprendidos, compartidos y transmitidos de una generación a otra por los miembros de una sociedad, por tanto, es un factor que determina, regula y moldea la conducta humana¹¹.

Taylor (1995: 29) define entre otros la cultura como “todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquier otra capacidad o hábito adquirido por el hombre en tanto que es miembro de una sociedad determinada”, esta definición aunque general, nos lleva a concluir que conocer la naturaleza de la cultura es factor indispensable para entender el comportamiento humano, ya que la mayor parte de dicho comportamiento es cultural. Sonia Sescovich Rojas¹² habla como Erich Fromm- sostienen que la cultura tiene su fuente en el carácter social, que a su vez es moldeado por el modo de existencia que se da una sociedad dada. La forma concreta en la cual los hombres se organizan para subsistir, para recrearse, para defenderse, para relacionarse con la naturaleza, genera determinadas relaciones sociales entre ellos y en el marco de esas relaciones sociales se va moldeando el carácter colectivo el que, finalmente, se transforma en fuerza constructiva de los fenómenos culturales. Según este autor, la fuerza que tiene ese carácter social es,

¹¹ Obtenido de la pagina web <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/cultura-definicion.html>

¹² Obtenido de la pagina web (<http://www.conductahumana.com/articulos/de-interes-general/la-cultura-moldea-el-comportamiento/>)

justamente, uno de los elementos que se levanta como principal limitación a la posibilidad de que los seres humanos alcancen y ejerzan su propia libertad individual de opción. De allí que la tensión entre lo social y lo individual es determinante para explicar el origen y el desarrollo de la cultura.

Considerando la afirmación anterior, es válido entonces señalar que la conducta del ser humano es producto de la cultura existente en la sociedad a la que pertenece; por tanto, ésta última determina en gran medida la forma en la que cada persona piensa, cree y actúa. La cultura moldea al ser humano es una afirmación que hoy en día nadie cuestiona. Por ese motivo, es fundamental que la dirección de la empresa, especialmente el Área de Gestión Humana, conozca cuál es la definición de cultura, con el fin de que pueda identificar con mayor facilidad los elementos que la componen, los cuales, influyen en la conducta de las personas, y por ende, en sus decisiones, y que definitivamente podrán ser una ayuda o un obstáculo en los procesos de cambio.

Así entonces, se concluye que el objeto de la cultura ha variado a lo largo de la Historia de la Humanidad, tanto en la parte de la forma en que se define como en la que se aplica; pero, hay aspectos claros y simples que nos llevan a definir la cultura como la base y el fundamento de lo que somos. Esta vive en las personas desde el momento en que nacen y es el aporte moral e intelectual de nuestros progenitores en un inicio y de nuestro entorno, podemos afirmar entonces que la cultura es aprendida¹³ a lo largo de la vida. Cultura es todo lo que existe en el mundo, y que ha sido producido por la mente y la mano del hombre. Por ejemplo, la alimentación, los sistemas políticos, la manera de pensar, la ropa y la moda, los medios de convivencia, al medio ambiente, la guerra y las armas, etc., son productos culturales porque han surgido de la creación humana y de su manera de entender, sentir y vivir el mundo, lo mismo que la tecnología, que en los últimos

¹³ Tomado de: KOTTAK, C. Ph., Antropología, una exploración de la diversidad humana, McGraw Hill, 1996. capítulo 3, Pág. 4,

años ha revolucionado la conducta humana cambiando la manera de pensar y colaborado al desarrollo general de la relación entre las diferentes culturas existentes a una velocidad increíble¹⁴.

Por eso también se dice que la cultura es la forma, para bien o para mal, de como el ser humano ha modificado la naturaleza, su entorno y, en lo que se relaciona con este trabajo de grado, interviene directamente en las organizaciones.

Era necesario entonces explicar el concepto de cultura y su relación con el comportamiento de las personas, ya que como se va a continuar exponiendo, la cultura es un fenómeno notable en el ambiente de las organizaciones en tanto, determina su naturaleza y el modo en que se comportan las personas que trabajan.

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva visión que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que se plantearán durante el desarrollo de esta monografía, han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo ocurrido en un entorno y explicar por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no¹⁵.

La cultura organizacional es potencialmente una de las mayores fortalezas de la organización, siempre y cuando ésta logre desarrollarse adecuadamente. Del impulso apropiado que se dé a la cultura, podrá representar uno de los factores

¹⁴ Morcillo, Patricio O. (2007). Cultura e Innovación Empresarial, la conexión perfecta, Pág.292. International Thomson Editores Spain.

¹⁵ Obtenido de la pagina web http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html

determinantes en la eficacia del recurso humano y de la aceptación de la cultura organizacional por parte del personal, así como de los posibles cambios que se puedan sugerir.

Cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos que generan climas de trabajo propios de ellas. Con base a lo anterior se puede decir que la cultura organizacional en cada organización es como su huella digital y refleja su propia identidad, frente a esta afirmación García (2006, Pág. 157-158) plantea “Desde el enfoque cultural se plantea que la empresa dispone de una identidad, de una “personalidad que la distingue del resto; así, dos empresas equivalentes en el plano de las variables tradicionales de las teorías de la organización (sector de actividad, tecnología utilizada, tamaño, grado de centralización) se distinguirán por su identidad” (Thèvenet, 2003, p. 8); por tanto difícilmente dos organizaciones puedan reflejar culturas idénticas.

Otros enfoques como los presentados por (Méndez, Garmendia y Koontz y Weihrich) entre otros, a los cuales habrá referencia al definir la cultura en la organización en el ítem 1.3.1, describen a la cultura organizacional como a aquellos patrones de comportamientos generalizados, a las creencias compartidas y a los valores comunes a todos los miembros de la misma organización. Así, la cultura dentro de una organización, se puede reconocer a partir de lo que dicen, hacen y piensan las personas; en ella se consolidan la transmisión de conocimientos, las creencias, el aprendizaje y los comportamientos. Esto deja ver que la cultura cambia lentamente y tiende a ser estable a través del tiempo.

Todo lo anterior nos lleva a concebir la cultura como elemento esencial de la vida en la organización.

1.3.1 Definición de cultura organizacional

En los últimos años ha surgido una fuerte tendencia hacia el estudio de la cultura dentro de las organizaciones, esto generó un cambio de modelo dejando el concepto tradicional de la organización, como lo señala (Robbins 2004, Pág. 504), “como un medio racional para controlar y coordinar grupos de persona”.

Dentro de las definiciones sobre cultura la más aceptada es la de Schein: “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 en relación a estos problemas” (Schein, 1984, Pág. 56).

Con esta definición, Edgar Schein, muestra una nueva visión, cuando incluye dos importantes funciones que debe cumplir la cultura en la organización: la adaptación externa y la integración interna. Señala que la cultura debe permitir a la organización resolver los problemas de tal forma que le permita sobrevivir, y al mismo tiempo, contribuir en que todos en la organización se sientan integrados, participes, lo que se logra cuando los trabajadores conocen qué es lo que deben hacer, cómo actuar y qué se espera de ellos, es decir, reconocer la importancia de las personas dentro de todos los procesos. Podríamos entonces concluir que la cultura organizacional determina las reglas que se deben seguir en una organización, normalizando así el comportamiento de los empleados, esta visión considerada y aceptada por todos los autores de la época, quienes apoyaron sus estudios en esta definición integral de la cultura en las empresas.

Otros autores que han estudiado el tema han ofrecido otras definiciones sobre la cultura y la presentan como un “poderoso mecanismo de control, que visa a

conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión” (Freitas, 1991). Idalberto Chiavenato (1989, Pág. 464) enuncia que la cultura organizacional es “un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones”. Para Chiavenato y para otros autores que hablan de la cultura organizacional es todo lo que identifica a una empresa de las demás ya que sus integrantes desarrollan un sentido de pertenencia gracias a los valores, normas, reglas, creencias etc.

El significado que el profesor Carlos Eduardo Méndez da a la cultura organizacional: “es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre otros”¹⁶

Méndez considera la organización como una integración de los sistemas: cultural, social y de personalidad. El sistema cultural se concibe como “El conjunto de valores, normas y pautas por las que el individuo actúa en la estructura social a la que pertenece, esto es, al aparato simbólico (valores, ideas) implicados en la acción social”¹⁷

¹⁶Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión de Cambio, Pág. 116.

¹⁷Páez Morales, Guillermo. Citado por Méndez pág. 92.

Por su parte Llopis (1992, 367) considera que la cultura de la organización es: "el conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con cliente, proveedores y entorno".

Garmendia J.A. (Garmendia y Parra Luna, 1993, 145) nos describe la cultura como un "sistema de valores, transmitido por símbolos, más o menos compartidos por las partes, históricamente determinado y determinante y relacionado con el entorno".

Las primeras definiciones que se encuentran (antes de la década de los 80), resaltan los valores como un elemento central de la organización, valores que se transmiten, aprenden y comparten dentro de la misma, y establece una relación directa entre la fortaleza de compartir los valores con la fortaleza de la cultura en la organización, encontramos entonces a estudiosos como Kroeber y Kluckhohn en 1952 y Uttal en 1983.

Para finalizar esta relación de definiciones, que no pretende ser ni mucho menos exhaustiva, mencionemos lo que nos dicen Koontz y Weihrich (1991, pág. 218): "la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un período de tiempo, lo que si significa que la cultura organizacional es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija el tono de la compañía y establece reglas implícitas de la forma como se debe comportar la gente"

Con base en lo expuesto se puede afirmar que la Cultura Organizacional es aquello que define a la organización. Es lo que resulta único en nuestra forma de hacer las cosas y es lo que diferencia a una organización de otra. Vendría a ser

como la "personalidad de la organización", nada más ni nada menos, que el "carácter de la organización". De aquí deducimos, que así como las personas tienen distintas personalidades, las organizaciones poseen diferentes culturas organizacionales.

1.3.2 Creación 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 (...) procesal." (Tavares, 1993:58)

Gómez Rosalinda, (2007, Pág. 98), hace un análisis muy claro sobre el tema compartiendo algunos conceptos de los autores ya referenciados, y parte de lo importante de mencionar, que la cultura de una organización no surge del aire. Una vez establecida, raramente se desvanece. ¿Qué fuerzas influyen en la creación de una cultura? ¿Qué consolida y mantiene estas fuerzas una vez que se han establecido? En el desarrollo del marco teórico responderemos ambas preguntas.

La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto a su vez influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación. Las acciones de la alta Dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de esas organizaciones. Tienen una visión de cómo debería ser la organización. No están restringidas por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita

toda vía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización (Robbins, 2000).

Según Kinicki y Kreirner (2004) la cultura inicial de una organización resulta de la filosofía de su fundador, por ejemplo, una cultura de logros es probable, cuando el fundador es una persona orientada a los logros y motivada por el éxito. Al paso del tiempo, esa cultura original se arraiga o se modifica para ajustarla a la situación ambiental presente.

Otro aspecto importante a considerarse en la formación o creación de la cultura, es la permanencia de su grupo de empleados, una empresa con rotatividad muy 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: “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 (...)” (Tavares, 1993:50).

La relación de grupo es el campo inagotable que permite el desarrollo de la cultura, facilitando la adquisición de características comunes a la actuación y de valores. Schein¹⁸ 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.

La visión de los personajes aquí señalados (fundadores y empleados) tienen que definir cómo enfrentar los problemas y cómo poder gerenciar la organización

¹⁸MIRANDA CASTILLO, Robert. Teoría Organizacional. Textos de la Maestría en Educación. Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional. 2008, Pág.149.

creando conciencia de organización y definiendo el papel que esta irá a desempeñar en el mundo. Esta conciencia, los significados aprendidos por la experiencia adquirida del suceso y de las fallas, la forma de actuar y pensar, el lenguaje utilizado, las definiciones de papeles, actividades y objetivos forman la cultura organizacional.” (Tomei, 1993:17)¹⁹.

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

1.3.3 Elementos de la Cultura

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

Elementos visibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizada a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas²⁰.

Elementos invisibles, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que

¹⁹MIRANDA CASTILLO, Robert. Teoría Organizacional. Textos de la Maestría en Educación. Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional. 2008, Pág.150.

²⁰ Obtenido de la Página web <http://www.eumed.net/libros/2007b/301/elementosdelaculturaorganizacional.htm>

son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional, como lo explica Schein (1985), donde define los elementos en tres niveles, y los denomina “niveles de la cultura de desarrollo en las organizaciones”.

El primer nivel corresponde a los artefactos visibles, comprendido por el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc.

El segundo nivel, es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la organización. Su identificación, solamente es posible por medio de entrevistas con miembros claves de la organización.

Finalmente, el tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que con el pasar del tiempo dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en “verdades”, volviéndose inconscientes.

Desde esta perspectiva, Schein (1985)²¹ argumentó que no obstante que las dos primeras dimensiones reflejan una cultura organizacional, solo la tercera representa su verdadera esencia, lo cual significa de alguna manera que los supuestos (el mundo subyacente) acerca de cómo y por qué se deben hacer ciertos procesos en la organización deben convertirse en el eje de muchas decisiones dirigidas a implementar una cultura organizacional orientada al mercado. Como ha

²¹ pensamiento & gestión, 22. Universidad del Norte, 143-167, 2007

de suponerse, esta tarea exige inmensos esfuerzos, tanto individuales como colectivos, dadas las tradicionales formas de ver la actividad de una organización y la incertidumbre que genera el cambio en la mente de muchas de las personas involucradas.

De esta manera, las organizaciones son complejos sistemas, cualitativa y cuantitativamente diferentes unos de otros, con características particulares enmarcadas en la cultura en que se desarrollan sus miembros y a la cual convocan a participar.

Si representamos en un esquema los elementos visibles y los invisibles, éste tomaría la forma de iceberg, donde la zona externa, muestra las manifestaciones visibles de la cultura de una organización, incluyéndose las conductas de los miembros que son observables, las estructuras, procedimientos, sistemas, aspectos materiales y físicos, así como las normas y reglas. Lo visible se convierten en los símbolos tangibles que componen la cultura, como lo afirma Westbrook (1993), los artefactos como símbolos, " indican su carácter más elocuentemente que las palabras."

Las creencias son los supuestos que están en la superficie del iceberg de la cultura organizacional y comprenden todos los conocimientos, ideas, supersticiones paradigmas y leyendas. Son todas las proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva²². No siempre hay una identidad en las creencias, pero sí hay ideas que se comparten por un gran número de sus partes y éstas serán las que dominen la cultura y la hagan distinguirse de otras culturas. También se definen como: la aceptación consciente que tiene el hombre de la organización acerca de una idea o realidad de la misma, que no necesita una

²² José Carlos Sánchez et al. Publicado en AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana, Ed. Electrónica Vol. 1. Núm. 3. Agosto-Diciembre 2006. Pág. 395

demostración en concreto, (Méndez, 2006, 125). Se caracteriza por despertar el fervor y el fanatismo por quienes las profesan, transmitiéndose a través del tiempo y eliminan las dudas en las personas y les señalan líneas de acción, como miembros de la organización al estar inmersas en la conciencia colectiva.

Los valores de una organización entonces, constituyen un tipo especial de creencias compartidas por sus miembros, quienes determinan el deber ser, es decir, lo que es bueno y deseable y lo que es malo y no deseable; se pueden considerar como los principales elementos no visibles de una cultura organizacional.

Según Freitas, los diversos elementos formadores de la Cultura proveen a los empleados 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, o por estar de acuerdo con ellos, sino porque el control generalmente es bastante eficiente y no permite la desacuerdo con los mismos.

Valores: Para Deal y Kennedy citados por (Freitas, 1991:14) 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, (diferente para Schein que considera que el corazón de la cultura no son los valores pero si los supuestos básicos).

Méndez (2006:116), señala que los valores “Analizados desde una perspectiva antropológica, los valores representan las normas e ideales de comportamiento, sobre los que descansa la cultura como un modelo de vida integrado. En este sentido, los valores dicen algo de los que el grupo es y de lo que quiere y debe ser (misión, visión), son aquellas percepciones practicas, heredadas o innovadas. Así

pues se puede decir que toda la cultura es un valor, pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores, Los valores solo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social.”

Las definiciones anteriores llevan a concluir que cuando los valores personales y organizacionales son compatibles, es porque son basados en patrones éticos y también, que la carrera es un factor de alta satisfacción personal, lo que, definitivamente, hace que las presiones del trabajo afecten en menos forma la vida fuera de él.

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

Ritos y Ceremonias. Se entienden como rutinas sistemáticas y programadas del día a día en la empresa. En sus manifestaciones cotidianas que es lo que denominan propiamente rituales, muestran a los empleados la clase de comportamientos que se espera de ellos. En sus manifestaciones, lo que llamamos ceremonias, proveen ejemplos visibles y potentes de lo que la empresa defiende (Febles, 2002:85).

La dirección de la organización no se opone a sostener ritos y ceremonias para ofrecer ejemplos que consideren importantes de lo que aprecia la compañía. Se trata de reforzar valores específicos, crea vínculo entre la gente al compartir un conocimiento importante, y son el soporte de héroes y heroínas que representan creencias y actividades importantes.

Historias. Son narraciones 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 de que proveen un guía a las personas nuevas en una empresa, de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional delante de tales hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.

Wilkins citado por (Freitas, 1991:28) explica algunas características generales que están presentes en las historias: Ellas son concretas, visto que detallan personas y acciones específicas, forneciendo descripciones sobre la época y el lugar en que ocurrió; Ellas son de conocimiento común entre todos; Las personas creen en las historias; ellas son una especie de contrato social en la organización, una vez que son, en general, relacionadas con la manera de actuar y de qué forma esa manera es tratada, recompensada o castigada.

En general, las historias abordan temas referentes a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, seguridad, control.

Los mitos. Es una forma de expresión que revela un proceso de pensamiento y sentimiento que se manifiesta a través de palabras o símbolos, las realidades en las cuales se desenvuelve el hombre, en la sociedad o en la organización. (Méndez, 2006. 116).

Para autores como Lévi-Strauss, “los mitos establecen vínculos afectivos duraderos entre un pasado venerado y la realidad actual, justificando y normalizando así las acciones y los líderes presentes en las organizaciones. Lo resume como un relato, en gran parte ficticio, que trata de orígenes y transformaciones, expresado en términos simbólicos y al cual se atribuye un carácter sagrado”²³.

²³Lévi-Strauss (1993). Raza y cultura, Citado por Méndez página 117.

El mito es una manifestación de símbolos e ideas que permite expresar realidades de una organización que asegura el efecto deseado de las costumbres y ceremonias que se realizan dentro de los grupos de individuos. Contiene reglas prácticas más de carácter general que específico por las que el hombre puede guiarse para resolver problemas que se presenten, ya que constituyen una base para la toma de decisiones.

Tabúes. Tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización. Según Alberto Levy (1996), "los tabúes operan por la prohibición, tanto en lo que está prohibido decir como en lo que está prohibido hacer. Generalmente quedan instalados como consecuencia de previas "tragedias" organizacionales que han dejado profundas secuelas que no han podido ser resueltas". Así mismo Hellriegel (2005) señala que "los tabúes son comportamientos prohibidos por la cultura"²⁴.

Generalmente se pueden identificar como Reglas o conocimientos dominantes sobre conductas prohibidas, que suelen ser surgidas de situaciones críticas vividas por la organización.

Héroes. Estos protagonistas personifican los valores culturales y proveen modelos de comportamiento tangibles para los empleados que los siguen. Algunos héroes nacen y otros se hacen por hechos memorables que ocurren en el día a día de la empresa (Febles, 2002:85).

Para los autores las empresas que visionan ser exitosas, marcar diferencia, son aquellas que se preocupan en elegir a la gente que ha de jugar este rol heroico, sabiendo perfectamente que los otros tratarán de imitar su comportamiento, realmente hay que señalar que los héroes desempeñan un papel muy importante

²⁴<http://www.monografias.com/trabajos90/cultura-organizacional-identificacion-institucional/cultura-organizacional-identificacion-institucional.shtml>

en la cultura de la organización ya que motivan, representan y dan vida a los valores dentro de la empresa.

Normas. No siempre las normas se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y que los que no son. 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 (Suaza, 1998:12),.

Comunicación. 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 (1989) señala que la comunicación es necesaria en la creación de la cultura bien como en su transmisión y consolidación, siendo dada 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 informaciones, también ofrece sus opiniones, sugerencias y aun sus reivindicaciones.

El lenguaje. Para Trice y Beyer (1984)²⁵ es el conjunto de dichos, metáforas, slogans y otras formas del habla que contienen significados especiales. Actúa como fuerza que unifica, sustenta y tiende a perpetuar la cultura existente, el lenguaje refleja las percepciones subjetivas y las disposiciones motivacionales de las personas. Como sistema de signos y significados que son interpretados y "vivenciados" por un grupo de personas que trabajan en una misma área

²⁵ Citado por Vargas Hernández José Gpe. La Culturocracia Organizacional En México. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2007b/301/indice.htm>.

empresarial, sirve para expresar y comunicar las diferentes situaciones y se materializa en acciones concretas que permiten las prácticas corporativas.

1.3.4 Funciones e importancia de la Cultura Organizacional

Schein sostiene que la base de la cultura es un set de significados compartidos que definen la forma de sentir, pensar y accionar de los miembros de una organización y sostiene que “si no hay consenso, o si no hay conflicto o si las cosas son ambiguas, entonces, por definición, ese grupo no tiene una cultura en relación a esas cosas” (Schein, 1985, Pag.248).

Para Robbins (1999), 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, transmite 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.

Es difícil llegar a concretar una definición de cultura debido a su carácter implícito, desarrollando cada organización un grupo central de suposiciones, conocimientos, reglas implícitas que gobiernan el comportamiento en el lugar de trabajo. Los trabajadores, cuando aprenden las reglas, son aceptados como integrantes de la organización; si se irrespetan las reglas, ya sea por parte de la organización o de los empleados, el resultado son la desaprobación y otras repercusiones posteriores, como sanciones, motivación, ascensos, o la ruptura del contrato psicológico (Morrison y Robinson 1997). También puede ocurrir que la

transgresión de las reglas no sea tal, sino una percepción distinta por parte del empleado de lo que es esa cultura.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y 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 (1985) 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 de supervisión, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992) 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.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin, (citado por Newstrom, 1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

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

1.3.5 Clasificación de la Cultura Organizacional

Si bien todas las organizaciones tienen culturas, no todas las culturas tienen un impacto igual entre sus empleados. Se puede considerar que las culturas fuertes tienen una mayor influencia en sus empleados que las culturas débiles. Cuanto más acepten los empleados los valores claves de la empresa y mayor sea su compromiso con dichos valores, más fuerte será la cultura.

Robbins (1996, Págs.685-686) da a conocer las siguientes clasificaciones:

Cultura fuerte: Cultura en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.

Cultura débil: existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíenla conducta de los trabajadores.

Aunque ninguna clasificación por sí sola puede considerarse como válida y única para describir una cultura, la importancia de todas ellas consiste en que ayudan a conocer la cultura de una organización, al basarse en diversos parámetros culturales, tales como tipo de poder, grado de compromiso de los miembros de la

empresa, estructura organizativa, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa, etc.

1.3.6 Características de la Cultura Organizacional

Continuando con el autor Robbins (1996, Págs.681-682) quien da conceptos claros frente al tema, este sugiere las siguientes características:

Innovación y asunción de riesgos: Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.

Atención al detalle: grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

Orientación hacia los resultados: Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.

Orientación hacia las personas: Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.

Orientación al equipo: Cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.

Energía: Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.

Cada una de estas características existen en una permanente fluctuación en la organización, algunas más notables que otras, pero además, dependerán del momento que este viviendo la misma organización. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características permite delinear un cuadro integrado de la cultura organizacional.

Parece entonces haber consenso en el hecho de que la cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras. Dicho sistema es, tras un análisis más detenido, un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización, como se explico Robbins en las características escritas que, al ser adoptadas y conectadas, revelan la esencia de la cultura de una organización.

1.3.7 Mantenimiento de la cultura a través del tiempo

Gómez Rosalinda, (2007, Pág. 99-100), señala como no basta con la creación de la cultura, derivada de la visión del fundador para que ésta sea exitosa y para que la organización subsista en un ambiente rodeado del fenómeno de la globalización, dicha visión debe ser sostenida por otros elementos para que la organización como menciona Robbins(1999) se institucionalice, lo cual sucede cuando la organización toma vida propia o separadamente de la de sus fundadores o miembros, no sólo por los bienes o servicios que produce adquiere inmortalidad. Es decir, Las organizaciones también tienen personalidad como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o apoyadoras, innovadoras o conservadoras. La institucionalización opera para generar un conocimiento común entre los miembros acerca de su comportamiento apropiado y fundamental dentro de la organización.

Edgar Schein (1999). Estudiante del comportamiento organizacional, afirma que el arraigo de la cultura es un proceso docente. En otras palabras los miembros de la organización se enseñan mutuamente los valores, creencias expectativas y comportamientos preferidos en la organización.

- Ello se logra con uno o más de los mecanismos siguientes:
- Declaraciones formales de la filosofía, visión, misión y valores y además de materiales organizacionales de reclutamiento, selección y socialización.
- Diseño del espacio físico, ambiente de trabajo y edificios.
- Slogan, lenguaje, acrónimos y expresiones.
- Modelado de papeles deliberados, programas de capacitación y enseñanzas y coaching por los administradores y supervisores.
- Retribuciones, símbolos de estatus y criterios de promoción explícitos.
- Relatos, leyendas y mitos acerca de personas y acontecimientos clave.
- Actividades, procesos o resultados organizacionales que son objeto de atención, medición y control por los líderes.
- Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis organizacionales.
- Flujo del trabajo y estructura organizacional.
- Sistemas y procedimientos organizacionales.
- Objetivos organizacionales y los criterios acompañantes de reclutamiento, selección, desarrollo, promoción, despido y jubilación de empleados.

Ahora veremos cómo se pretende aumentar la comprensión de la socialización y mentoría con un modelo de tres fases de la socialización organizacional, en primer lugar se examinará la aplicación práctica de la investigación acerca de la socialización citada por Daniel Felman, citado por (Gámez, 2007:100):

Socialización previa: se inicia antes de que la persona se integre a la organización. Las expectativas realistas acerca de la naturaleza del trabajo, compensaciones y promociones suelen aclararse en esta fase.

El encuentro: esta segunda fase se inicia cuando se ha firmado el contrato de trabajo. Es un momento de sorpresas y de buscar sentido en una realidad cuando el recién llegado entra en un territorio que desconoce.

Cambio y adquisición: el dominio de tareas importantes y la resolución de conflictos de papeles, marca el inicio de la fase final del proceso de socialización.

Gámez (2007:102) señala como Robbins al mencionar sus elementos coincide con Felman en el elemento de socialización y presenta los siguientes elementos para su análisis:

Selección: es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, habilidades y las destrezas para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización.

Alta gerencia: las acciones de la alta gerencia también tienen un gran impacto en la cultura de la organización. Con lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización.

Socialización: sin importar cuán bien se haga el reclutamiento y la selección del personal, los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la organización. Y al no estar familiarizados con la cultura de la organización, llegan a perturbar las creencias y costumbres que ya están

establecidos. La organización, por tanto, querrá ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura.

En resumen podríamos decir que la cultura de una organización se deriva de la filosofía del fundador. Esto a su vez, influye fuertemente el criterio que se emplea en la contratación. Las acciones de la alta dirección, también establecen el clima general de los que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. La forma en que se socializará a los empleados depende tanto del grado de éxito logrado en el acoplamiento de los valores de los nuevos empleados con los de la organización, en el proceso de selección como de la preferencia de la gerencia por los métodos de socialización.

1.4 CAMBIO ORGANIZACIONAL

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante²⁶.

“El mundo en que vivimos y viviremos y el ambiente en el cual operarán las organizaciones no tiene precedentes. Aún cuando los elementos sean los mismos, el ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca. Cambios en el panorama político y nuevas relaciones entre el primer mundo y el tercer mundo están redefiniendo otra vez el mercado, los medios de producción y

²⁶ Obtenido de la pagina web <http://html.rincondelvago.com/cambio-organizacional.html>

la ubicación de los recursos humanos, financieros y tecnológicos”.²⁷ Esta idea resume las opiniones en la vida de las organizaciones, nos presenta el futuro que como mundo nos espera, sobre todo en el aspecto económico, y la necesidad de fomentar cambios en las estructuras se manifiesta con mucha urgencia en el día a día en las empresas, debido al nuevo esquema globalizador que se pretende implantar en todo el mundo. Aún cuando ya se ha hablado sobre las desigualdades entre los países, entre las empresas, es necesario que se tome conciencia de que el medio cada vez está más presionado por los avances que en materia tecnológica, producción y aún de personas que se presentan, y que debe existir un esfuerzo, especialmente de quienes manejan los medios de producción para incorporar el mercado local al mercado internacional, ya que “todo indica que lo nuevo no podrá ser acomodado en los viejos moldes. La globalización y la competitividad, las relaciones laborales, las formas de producir, los requerimientos sociales, la predominancia que está tomando el problema de la estabilidad laboral, las economías emergentes, los fuertes cambios que experimenta la geopolítica y otros temas de igual relevancia son algunos de los indicadores de que una nueva cultura está naciendo”.²⁸ Esta nueva cultura requiere de un corriente que lleve a la alineación de los soportes del nuevo modelo, movimiento que se requiere rápido en virtud de lo acelerado de los cambios en el entorno.

Se desprende así que las organizaciones y las personas que en ella están incluidas deben estar preparadas para cambiar continuamente, no importa la razón por la que un cambio deba realizarse en una Organización siempre involucra a parte o a toda la empresa, esto como ya lo hemos señalado toca directamente al personal, y como ya se explicó en la definición de cultura organizacional, son las personas quienes forman y son parte de ella y por tanto

²⁷Beckhardt Richard y Pritchard Wendy, Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación, Grupo Editorial Norma, México 1993 p. 1

²⁸Siliceo, González y Casares, Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, Editorial Mc Graw Hill, México 1999, p. IV

las principales promotoras del cambio, definitivamente todo cambio en una organización es hablar de un cambio cultural.

1.4.1 Cambio Organizacional Vs. Cultura

Para comenzar es conveniente hacer una conceptualización respecto al tema de cambio organizacional, cual se define como: “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional²⁹”.

Las organizaciones enfrentan una amplia variedad de drásticos cambios, de reglamentaciones de ley, otras experimentan la desregulación; algunas se separan, en tanto que otras se unen, algunas ven reducirse su mercado y otras se ven lanzadas al mercado global, participan en fusiones o adquisiciones hostiles, mientras que otras han aplicado devastadores programas de recorte con violentos efectos psicológicos y económicos en sus empleados. Para sobrevivir, la decisión que enfrentan las organizaciones no es la de si cambiar o no, sino la de cuándo y cómo lograr que el cambio ocurra más exitosamente. (Davis, Keith y Newstrom, John W., 2000: 429).

El cambio en las personas es considerado como cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo, el efecto del cambio en un sector influye en toda la organización, por lo que se puede decir que toda la organización tiende a verse afectada por un cambio en cualquiera de sus partes. En las organizaciones, cuando se rompe una situación de equilibrio, que las personas ya tienen desarrollada cuando trabajan en forma armoniosa y estable, y estas presentan un

²⁹Gimon, Alonso. Marco teórico del cambio organizacional. <http://www.gestiopolis.com>.

cambio, se tienden nuevamente al equilibrio a través de nuevos acuerdos. Sin embargo, el equilibrio representa un problema para los líderes, porque esto implica introducir cambios, hacer cosas para transformar la estabilidad organizacional, es decir, que las cosas no estén estáticas, dicho con otras palabras, tiene que ser dinámico, proactivo y no reactivo, sin embargo, cuando el cambio se sale de control tiene que reaccionar para restaurar el equilibrio y ajustarlo. Afortunadamente, muchas de las acciones de cambio son pequeñas o de bajo impacto y pueden afectar a pocas personas o procesos de trabajo, podría decirse que son de naturaleza incremental y relativamente previsibles, no obstante, pueden surgir fuerzas de cambio muy radicales que afecten severamente a la organización y muchas de estas son cada vez más frecuentes debido a las causas señaladas. “Crisis como éstas, ya sean positivas o negativas, demandan de los administradores que guíen a los empleados a lo largo del impacto emocional que las acompaña y que conduzcan por lo tanto a la organización hacia un nuevo equilibrio” (Davis, Keith y Newstrom, John W., 2000: 429).

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.

1.4.2 La cultura, las personas y el cambio

Como se ha explicado la cultura organizacional se ha concebido como un factor que ejerce influencia sobre el comportamiento individual y colectivo; se refiere a los valores, normas y convicciones que comparten los individuos dentro de una organización, generando el ambiente en que estos desarrollan su trabajo. Afecta todo lo que sucede dentro de una empresa, se puede reconocer a partir de lo que dicen, hacen y piensan las personas; en ella se consolidan la transmisión de conocimientos, las creencias, el aprendizaje y los comportamientos, asegurando cambios internos que tienden a ser estable a través del tiempo.

Es importante para los responsables de los procesos gerenciales y administrativos dentro de una organización, identificar y reconocer los patrones culturales que son propios de ese grupo social, pues estos son factores determinantes respecto de lo que pueden o no pueden lograr a través de su proceso gerencial.

Además de todo lo mencionado anteriormente, la cultura organizacional actúa especialmente sobre dos aspectos del grupo: la resistencia de sus miembros al cambio y su percepción del medio que les rodea³⁰.

Cuando llega un empleado de cualquier organización acepta aportar a un determinado empleo sus conocimientos, aptitudes, habilidades, competencias, y valores y, a su vez, espera, no sólo las recompensas económicas, sino también seguridad, ser tratado como ser humano, relaciones gratificantes con los demás y apoyo para su crecimiento y desarrollo personal.

Así entonces hay que señalar que las personas en su trabajo encuentran básicamente dos situaciones de cambio que deben afrontar: Una nueva cultura, al ingresar y el cambio gradual de su ambiente particular.

Al aparecer cambios menores, éstos son fácilmente asimilados por las personas del grupo a través de procesos de adaptación, siendo éste el mecanismo que le permite restablecer su equilibrio. Pero, si por el contrario, los cambios afectan significativamente a la organización o son rápidos, generan inestabilidad y afectan sus niveles de efectividad, hasta que no se restablezcan los estados iniciales que les permitan a las partes recuperar la armonía.

³⁰ Obtenido de la página web <http://www.gentecompetitiva.com/articulos/culturaorganizacional.html>

Por otro lado cuando el entorno laboral adquiere formas distintas, este hecho también afecta notablemente el comportamiento de las personas; por ejemplo, al cambiar los valores, la tecnología, la estructura, los procesos o procedimientos, se afecta su nivel de rendimiento y, frente a este cambio, los empleados más hábiles, atentos a las variaciones que se den, utilizarán estrategias que les permitan adaptarse a la cultura en proceso de cambio.

Cuando las organizaciones como su gente han entendido que el cambio es una realidad, propia de la naturaleza misma del entorno que les rodea y cuya constante renovación y cuestionamiento acercan cada vez más a la empresa al equilibrio propio de todos en la organización, buscan ampliar sus conocimientos y con ellos explorar y explotar nuevas fuentes de bienestar y riquezas; no es posible prohibir a nadie que busque nuevas formas de trabajo que en la mayor parte de ellas implican un cambio.

Para un importante número de empresas el cambio resulta una ventaja competitiva (Guevara, Cruz y Calderón), que de no estar presente restaría valor a la existencia misma de la organización.

El cambio no significa transformarse en un ente completamente diferente a lo que ahora se es, en el aspecto más básico de lo que significa una transformación. El cambio en las organizaciones debe ser un proceso que apunte a la mejora, donde se evolucione sin perder la identidad.

El entorno de las organizaciones actualmente exige de éstas³¹: competencia más variada y compleja, alianzas estratégicas, innovación tecnológica, nuevos mercados, clientes más exigentes y cambios permanentes en la gestión empresarial.

³¹<http://www.gentecompetitiva.com/articulos/culturaorganizacional.html>

Por este motivo el sector empresarial debe generar valor agregado alrededor de todos sus capitales, incluyendo uno de los más importantes: el capital humano, papel que gestionará la alta dirección junto con el área de Recursos Humanos. La relación del gerente, jefe o consultor en Recursos Humanos, como principal favorecedor del desarrollo de la cultura organizacional, debe estar enfocado a: ser asesor estratégico de la alta dirección, promotor del cambio cultural, investigador de nuevas técnicas y enfoques y mantenedor de la eficiencia operativa día a día³².

Se debe empezar por definir un enfoque integral de gestión de recursos humanos para lograr integrar esfuerzos, uniformar criterios, armonizar acciones en una visión compartida, implementar acciones que generen valor agregado, y mejorar el desempeño de los trabajadores. Y que mejor estrategia que adoptar el modelo de gestión de cambio³³ que identifica los conocimientos, habilidades y actitudes claves de las personas en la organización, representando un sistema que permite alinear los esfuerzos de las personas con la estrategia y objetivos de la organización, contribuyendo así a la creación de una cultura de empresa que sea relacionada con la visión y estrategia, pero lo más importante, que tenga la flexibilidad para adaptarse a cualquier cambio o transformación exigida por el medio.

De ahí que pueda decirse que quienes pretenden cambiar la cultura solo pueden lograrlo transformando las formas de hacer y en algunos casos la forma de ser. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque orientado a las personas está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse como una organización flexible a partir del

³²<http://www.gentecompetitiva.com/articulos/culturaorganizacional.html>

³³ PÉREZ URIBE, Rafael Ignacio. Revista Escuela De Administración De Negocios. No. 47 Enero - Abril de 2003 Págs. 46 - 65

reconocimiento de sus recursos humanos, como parte fundamental de la cultura y todos sus cambios.

1.4.3 Resistencia o aceptación a los cambios de cultura

Hoy en día el cambio organizacional es la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan, pues son ellos los que experimentan los procesos de transformación.

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente, esta ruptura requiere eliminar los miedos de la administración hacia lo desconocido, principal factor de resistencia justificando el análisis del cambio provocando el menor número de problemas posibles, tanto en lo referente al personal interno como lo inmerso en el presente y en el futuro de la organización³⁴.

Pero y como lo señala Toro (2009:5) “Los procesos de cambio fracasan, normalmente, por la resistencia que se presenta en los integrantes de la organización; si bien es posible enumerar las razones de por qué la gente se resiste al cambio, todas ellas se podrían agrupar en una sola razón que, en definitiva, se denominaría, el miedo”. Salir de nuestra zona de confort suele traer diferentes sensaciones, entre ellas el miedo. A perder lo que tenemos, a cómo reaccionar ante las nuevas situaciones, a lo desconocido. Por un lado el ser humano siente curiosidad e interés por lo nuevo, sobre todo cuando espera algún provecho y ventaja con el cambio, pero, por otro lado, aparecen con bastante

³⁴ RETAMAL MOYA, G. (2006). Cambio y resistencia al cambio. Disponible en <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST253.htm>.

frecuencia actitudes de resistencia, especialmente cuando se supone que se encuentran cómodos con el momento que están viviendo.

Al referirnos a los empleados, estos pueden asumir el rol de líderes dentro de un proceso de cambio y crear una visión compartida que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio. “El nuevo escenario a que están sujetos las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias en su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización.”³⁵

Si basamos este análisis en el modelo de Schein (1985) se entiende que en el caso de una empresa que impone a través de su gerencia a los empleados a tener cierto estilo de conducta no entiende que la modificación de conducta de un grupo es un proceso lento del cual el gerente no tiene completo control. Los factores de diseño tales como la selección (personas), tareas, organización formal y el ambiente externo son críticas en el proceso de cambio cultural. Las personas responden en forma limitada a motivadores externos, la conducta exhibida no es permanente esto crea incomodidad psicológica entre los empleados que buscarán una justificación racional para su conducta (lo hago porque me pagan para hacerlo). La cultura se resiste al cambio y si es fuerte va a crear conflicto y retrasar los procesos en la organización.

El conflicto se manifiesta en renuncias, demoras en producción, baja motivación, baja productividad y otros.

En lugar de la imposición, el proceso de cambio se puede lograr a través de la intervención efectiva explorando otras alternativas de solución a los problemas

³⁵ CISNEROS, Patricia. Procesos de Cambio de un Empresa. www.monografías.com

dentro de lo que es aceptable hacer en esa organización por sus miembros. La intervención para lograr el cambio cultural toca de cerca el segundo nivel de conducta Schein (1985) citado por (García, 2006:159), nivel donde la persona justifica o racionaliza lo que dice con lo que hace. Con esta variable se maneja la intervención de la cultura ya que el cambio tiene que tener sentido por cada uno de los miembros de un grupo de personas, dada la importancia de lucir como un ente racional (dirigir las acciones hacia un objetivo concreto y claro).

Esta es una necesidad fundamental del individuo como mencionáramos antes. La intervención se produce al integrar información nueva (elemento cognoscitivo) que genere esa incomodidad psicológica que lleve al cambio en conducta del individuo o del grupo. En este caso sí se puede crear una modificación permanente de valores, actitudes, creencias, o sea de los componentes de la cultura sin crear choques que retrasen en vez de adelantar los objetivos corporativos, perder recursos valiosos, o sin crear un cambio pasajero basado exclusivamente en recompensas externas. La intervención en este nivel puede y debe ser reforzada con motivadores intrínsecos (por ejemplo enriquecimiento y ampliación de las tareas) y motivadores extrínsecos (salarios, ascensos) donde haya mucha comunicación, como lo señala (Morcillo 2007:226), la comunicación es uno de los facilitadores para la implantación o cambio en un modelo de cultura, donde la alta dirección debe saber justificar u explicar a los empleados los nuevos cambios.

Con la comunicación estas recompensas externas aumentan las probabilidades de un cambio permanente. Estas recompensas deben comunicar un mensaje claro de que estas son instrumentos para lograr cambio en los valores compartidos por el grupo. Se convierten pues en un elemento discordante que lleva a examinar los valores y creencias que es el objetivo central en la intervención.

Es importante enfatizar que el líder tiene un rol esencial pero no tiene poder completo de cambio. Si viene un líder que pretende cambiarlo todo muy

abruptamente sin decir el porqué de estos cambios y cuáles son las consecuencias de no hacerlo de esta nueva forma el empleado no ve que la conducta es eventual a nada.

Para lograr un cambio cultural se debe evaluar la estructura, los procesos y sistemas existentes y buscar nuevas formas de responder a los retos o soluciones de problemas en conjunto. Esto lleva al proceso puro de creación de la cultura, como al principio, buscamos soluciones nuevas, debido a un cambio en el ambiente externo por ejemplo, una fusión. En esencia, el cambio cultural se deriva de este cambio en estructura, procesos y sistemas que lleva a patrones de conducta distintos, nuevos supuestos, normas y formas de responder a los retos del nuevo ambiente externo. Se replantean y se repiensen, pues las estructuras, los procesos y los sistemas, pero esto tiene que generarse de la intimidad misma de los grupos que interactúan día a día en la solución de problemas³⁶. Esto es especialmente cierto en organizaciones con culturas sumamente fuertes o donde hay extrema congruencia o apego de la gente con los valores, creencias y otros elementos de esta cultura.

Por otro lado, y según Schein (1985) hay tres etapas en la vida de la organización que impactan el proceso de la intervención cultural. La etapa inicial es donde los miembros jóvenes de la organización están creando las bases de la operación y no es momento para introducir cambios. La otra etapa es la vida media (midlife) de la organización donde la cultura puede requerir cambios para permitir modificaciones que respondan a las contingencias del ambiente externo.

Esta etapa demanda sensibilidad a las condiciones internas de la empresa y envuelve incrementalismo cultural para lograr el cambio. En la tercera etapa una organización madura encuentra que la firmeza de cultura la retrasa haciendo

³⁶<http://cicia.uprrp.edu/Papers/Cultura%20Organizacional.pdf>

imposible la adaptación a las contingencias del ambiente. En este caso se aplica la revolución cultural como método del cambio efectivo para reemplazar los elementos viejos de la cultura con los nuevos.

Otras fórmulas de intervención cultural han sido investigadas por Edwards & Kleiner (1990), donde indica que el proceso de intervención envuelve establecer una estrategia, identificar los componentes culturales importantes, comunicar la visión y los valores nuevos deseados y asegurar la participación de los miembros. Deal & Kennedy (1982) enfatizan la importancia de las destrezas y el consenso, comunicación, apertura, paciencia y flexibilidad para lograr el cambio. Roskin (1986) establece la importancia del rol del gerente en la intervención al permitir ciertas desviaciones a la cultura original, como forma de estimular la creatividad y el espíritu empresarial (intrapreneurship) dentro de la organización, lo cual la flexibiliza y le permite innovar.

Se puede afirmar entonces que la base de todos los cambios se encuentra en el hombre mismo. Una organización no puede lograr su transformación, mientras no busque el cambio en la esencia misma del ser humano. Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

1.4.4 Participación de los colaboradores en el cambio

El cambio cultural difiere de otros tipos de cambio organizacional, ya que el objetivo del proceso de cambio son las creencias valores y conductas compartidos

de los miembros de la organización más bien que solamente enfocarse sobre estructuras y sistemas.

Para poder entonces entender cómo trabajar con las personas y alinearlas a las necesidades de cambio en la organización, debemos partir de conocer cuáles son las principales fuerzas opositoras del cambio y así trabajar para hacerlas invertir y favorecer los procesos de cambio³⁷:

1. La cultura organizacional: de las tres, ésta puede ser la más importante para dar forma a la identidad de la organización y para conservarla. Con frecuencia, las personas permanecen en las organizaciones porque el trabajo ahí realizado les identifica con sus metas y objetivos personales, o de cierta forma su personalidad y su cultura se identifica con ella. “De hecho, muchos empleados se identifican con la organización y toman sus pérdidas y ganancias como una cuestión personal. En consecuencia, quizá se sientan amenazados por las actividades que pretenden efectuar cambios radicales en la cultura organizacional o la manera de hacer las cosas” (Stoner, 1996: 455).

2. El interés propio: aún cuando las personas se identifican con sus organizaciones, también se interesan por su persona, sus intereses personales que se ven amenazados, a cambio de su trabajo, esperan una recompensa de igual intensidad a la de su esfuerzo. Cuando se operan cambios, los empleados enfrentan un período de ajuste físico y emocional, posiblemente incomodo mientras se adaptan a la nueva estructura de la organización o al trabajo rediseñado.

³⁷ García López, José Manuel, Dr. en Administración de Negocios, Profesor Investigador Titular A, de tiempo completo en la Universidad del Istmo, Jefe de la Licenciatura en ciencias empresariales, campus Ixtepec, Oaxaca, Pág. 7.

3. La percepción de las metas y estrategias de la organización: estas son muy importantes para organizar y coordinar las actividades de toda organización, de hecho, la definición de la misión puede dirigir los actos de los empleados en ausencia de políticas y procedimientos formales. En ocasiones los empleados no entienden que se requiere una nueva meta porque no cuentan con la misma información que manejan sus gerentes. Además quizá añoren los “viejos tiempos” y se resisten a cambiar a las nuevas metas porque se sienten cómodos por el desequilibrio en que se encuentran provocado por el cambio.

El problema principal es impulsar el cambio, de modo que quiebre las resistencias y derribe todas las barreras que impiden la adaptación de la empresa a nuevas realidades.

Así entonces para lograr el cambio organizacional deseado, es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional. Desde esta concepción se asume que las organizaciones poseen una cultura, es decir, la cultura es una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias gerenciales. El cambio organizacional pretende en este sentido, que a través de la introducción de nuevas filosofías y valores por parte de los directivos, los individuos rompan con viejos patrones y adquieran unos nuevos. El sentido de esto es que las organizaciones que tienen culturas alineadas con las estrategias corporativas, tienen mayor probabilidad de tener éxito (García, 2005:4).

Mintzberg sostiene que los mejores líderes no intentan producir grandes cambios. En vez de eso, se comportan como abejas reinas que "no hacen nada más que crear bebés y segregar una sustancia química que mantiene todo junto". El resto de las abejas se ocupa de salir a explorar el ambiente, encontrar las fuentes de abastecimiento y hacer los cambios necesarios para mantener vivo al panal en un

contexto en permanente evolución.” (Kanter, Mintzberg y Morgan 2001, Pág. 11). Los grupos líderes o agentes de cambio son una excelente forma de encarar un proceso de cambio profundo. Sin esos pequeños grupos, la empresa no tiene un aliado estratégico para lograr con éxito estos procesos.

(Toro, 2005) presenta otro factor importante que contribuye al éxito del cambio en las organizaciones cuando señala: “es claro entonces, que el cambio sólo se logra con una comunicación clara y precisa. Comunicación con nosotros mismos (autoconocimiento) y con los demás integrantes de la organización. Comunicación de la organización hacia sí misma, retando sus conocimientos previos y comunicación para enseñar y apoyar a los integrantes a realizar el cambio”. Se repite nuevamente el elemento comunicación, no solo para la creación de la cultura sino también para poder liderar cualquier proceso de cambio, más aún cuando se trata de procesos donde cada vez se identifica como las personas son pilares para su desarrollo.

También se pueden aplicar algunas recomendaciones de expertos para probar su efectividad en una situación dada. Eva Kras³⁸, se refiere a Paul Lawrence para ofrecer algunas consideraciones claves en el proceso de cambio que muy bien pueden vencer o por lo menos ayudar a, vencer la resistencia al cambio:

En primer lugar hay que considerar que la gente involucrada tiene el derecho de participar en la introducción al cambio, para que se sienta valorada y asuma de mejor agrado su compromiso.

Luego se debe tratar de entender la naturaleza del problema; identificar la o las fuentes de donde proviene la resistencia para dirigir los esfuerzos hacia ellas más especialmente.

³⁸Kras Eva, La Administración Mexicana en Transición, Grupo Editorial Iberoamérica, México 1991, p.18

No debe desconocerse que la dirección general debe tener conciencia de su comportamiento, ya que sus actitudes pueden estar provocando la resistencia entre los niveles inferiores.

La implementación de las normas de comportamiento y actitudes deben ser para la toda la organización y debe enfatizarse en eso.

Por último, la alta dirección debe prestar más atención y observar las discusiones sobre temas importantes de cambio, para identificar la recepción o resistencia del mismo, en lugar de concentrarse en el desempeño de esas tareas.

No existe una receta que garantice el éxito, mucho menos si se trata de un cambio cultural, sin embargo, se pueden seguir ciertas etapas que han sido aplicadas como parte de una estrategia de cambio por parte de especialistas, las cuales apoyan el cambio deseado, por ejemplo Scott y Jaffe identifican algunas normas básicas indispensables para el cambio dentro de una cultura corporativa que pueden ser la diferencia entre lograr o no el ambiente idóneo para la puesta en marcha del cambio planeado: Tener una buena razón para hacer el cambio, involucrar a las personas en el cambio, encomendar el proceso a una persona respetada, formar equipos para el proceso de la transición, dar capacitación sobre nuevos valores y comportamientos, obtener ayuda de una persona fuera de la organización, establecer símbolos de cambio, reconocer y recompensar a las personas.

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 reacción³⁹.

Se considera con base en los estudios anteriores, que cualquier cambio en la cultura organizacional debe iniciarse con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, el diálogo con ellos, y la reflexión conjunta sobre la misión de la organización y especialmente con la comunicación sobre el proceso que se quiere cambiar, solo así se podrá obtener una cooperación, un empoderamiento por parte de las personas, hacia los procesos de cambio.

³⁹ CISNEROS, Patricia. Procesos de Cambio de un Empresa. www.monografías.com

2. CONCLUSIONES

En las empresas, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes. Cada decisión, proyecto o programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, de tal forma que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, con el objeto que el accionar de la organización debe acercarse lo más posible a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos. Un estudio constante de estos nos asegura el éxito antes de ponerlos en práctica, de tal manera, que no nos enfrentemos a sorpresas desagradables.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Las organizaciones están enfrentadas a un entorno inestable, de cambio constante. Así pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización. La gente solo busca el cambio cuando experimenta un desequilibrio, además de reconocer el problema, se debe comprender suficientemente bien la intervención para identificar y prever nuevos desequilibrios.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente cuando todos están comprometidos con él. Sin embargo, para que las personas se comprometan, ellas no deben sentirse atropelladas por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no lo son. Lo cierto es que el cambio ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Se puede afirmar entonces, que este proceso puede desarrollarse de una manera consciente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios, es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite, así se trató de expresar en este trabajo. Un proceso bien encaminado de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, deben involucrarse la alta gerencia de la organización y también todos sus trabajadores. Los cambios fundamentales no son materia de decreto y tal vez hoy es la oportunidad de utilizar estos turbulentos tiempos para que nuestros valores y principios que representan nuestros " acuerdos" tengan un lugar en la persona y en la empresa.

Es bueno estar preparado, y aunque no es posible detener el acelerado ritmo del cambio, al menos debemos estar conscientes del equilibrio inestable en que se transforma constantemente, siendo imprescindible detenerse cuantas veces sea necesario para escuchar, para tratar de entender, reenfocando los objetivos, logros y metas hacia una dirección común. No hay que olvidar que las personas conviven con la organización, de no ser así, tal vez el cambio supere su capacidad de respuesta.

Un aspecto importante a considerar es el instinto natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la apatía de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente. Así entonces, para cualquier proceso de cambio, los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la apatía al cambio.

Puede afirmarse que para que un proceso de cambio pueda realizarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es primordial tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional. La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera fuerza que facilite el proceso de cambio.

Por último, se puede decir que el proceso de cambio juega un papel importante en las organizaciones. La estrategia de progreso consiste en ejercer un dominio sobre el cambio. Hay que utilizar otras disciplinas de gestión humana que permitan conocer y sistematizar las conductas de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes. Es evidente y claro el aporte mutuo, trabajador y empresa, ambos responsables, comprometidos y verdaderos agentes de cambio que permitirán una efectiva y renovada gestión en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

BECKHARDT, Richard y PRITCHARD Wendy, Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación, Grupo Editorial Norma, México 1993 Pág. 1.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Mc GrawHill Interamericana editores S.A., 1989, México D.F.

CRUZ y CALDERÓN, (2006). CAMBIO Y GENERACIÓN DE CAPACIDADES COMPETITIVAS. Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero. En evaluación por parte de la revista de la Escuela de Administración de Negocios. EAN.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W., Comportamiento humano en el trabajo, 10ª edición, editorial McGraw-Hill, México, 2000.

DICCIONARIO DE ECONOMÍA, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005, Pág. 448

FEBLES ACOSTA, Jaime. La cultura estratégica: factor clave del éxito empresarial. Universidad de la laguna, España: Tesis de grado. Departamento de Economía y Dirección de Empresas, 2002.

FEBLES, ACOSTA Jaime y OREJA RODRÍGUEZ Juan Ramón (2002). La cultura empresarial y sus implicaciones en la innovación desde el diseño organizativo, (Pág. 415-416). Modelos de Rasch en Administración de Empresas.

FERRELL O.C., Hirt Geoffrey, RAMOS Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, , Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 215.

FREITAS, M. E. (1991) Cultura Organizacional: Formação, Tipologia E Tipos. São Paulo: Macgraw-Hill Do Brasil.

GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda: (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/

GARCÍA LÓPEZ, José Manuel, Dr. en Administración de Negocios, Profesor Investigador Titular A, de tiempo completo en la Universidad del Istmo, Jefe de la Licenciatura en ciencias empresariales, campus Ixtepec, Oaxaca, Pág. 7.

GARCÍA VARGAS, Oscar Humberto, pensamiento & gestión 22, La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. Universidad del Norte, 143-167, 2007

GARMENDIA J.A. y PARRA Luna, (1993), "Sociología industrial y de los recursos humanos", Taurus Ediciones, Madrid.

SILICEO, Alfonso, GONZÁLEZ José Luis y CASARES David, Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, Editorial Mc Graw-Hill, México 1999, p. IV

KANTER; R. M., MINTZBERG, H. y MORGAN. N. (2001) Antídoto contra la fatiga del cambio Harvard Management Update N° 22 Pág. 10 – 11.

KRAS, Eva, La Administración Mexicana en Transición, Grupo Editorial Iberoamérica, México 1991.

KOONTZ H. y WEHRICH H., (1991), "Elementos de Administración", México, Editora McGraw-Hill.

KOTTAK, C. Ph., Antropología, una exploración de la diversidad humana, Mc Graw-Hill, 1996. capítulo 3, Pág. 4

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, Transformación cultural en las Organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio, Editorial Limusa S.A. 2006, Bogotá.

MIRANDA CASTILLO, Robert. Teoría Organizacional. Textos de la Maestría en Educación. Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional. 2008, Pág.149-150.

MORCILLO, Patricio O. (2007). Cultura e Innovación Empresarial, la conexión perfecta, Pág.292. International Thomson Editores Spain.

ROBBINS, Stephen P. (1987). Cultura organizacional. En Comportamiento organizacional (pp. 437-453). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

RUIZ ALFONSO, María Fernanda. Calderón García, Andrea del Pilar. Descripción cultura y medición del clima organizacional de Agroindustrias UVE, una empresa presente en el futuro de Colombia. Bogotá: Trabajo degradado, Especialización Gestión Humana, 2002.

SANCHEZ, José Carlos, et al. Publicado en AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana, Ed. Electrónica Vol. 1. Núm. 3. Agosto-Diciembre 2006. Pp. 380-403. Madrid.

SCHEIN, Edgar H, El liderazgo y la cultura empresarial, Editorial Plaza y Janes Editores S.A. 1984.

SCHEIN, Edgar H., (1985). La Cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica, Barcelona, Plaza y Janes Editores S.A. 1985.

SPINDLER, George D.. "La transmisión de la cultura", en Honorio M. Velasco, Javier García Castaño y Ángel Díaz de Rada (Eds.). Lecturas de antropología para educadores, Madrid: Trotta, 1993. Pág. 205-241.

CIBERGRAFIA

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (A.M.A.).Internet:
<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>, del Dictionary of Marketing Terms.

CASAI, Jorge. "La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa"
Internet: http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html.

CISNEROS, Patricia. Procesos de Cambio de un Empresa. www.monografias.com

CONSULTORES GRUPO TRES. "Desarrollo de las organizaciones desde las personas".
Internet: <http://consultoresgrupotres.com/desarrollo-de-las-organizaciones-desde-las-personas>.

CUBILLOS HERNANDEZ, Carol Marcela, "La cultura organizacional como agente favorecedor de cambio y gestión de modelo de competencias". Internet:
<http://www.gentecompetitiva.com/articulos/culturaorganizacional.html>.

DE SOUZA, Adriana. "Cultura Organizacional". Internet:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/

El Valor de los Valores en las Organizaciones. Internet:
<http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>.

GIMON, Alonso. Marco teórico del cambio organizacional.
<http://www.gestiopolis.com>.

Grupo de investigación eumednet (SEJ-309) de la Universidad de Málaga. "Cambio, organización y entorno". Internet: <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>.

HIDALGO, Diego, "El cambio de la cultura organizacional". Internet:
http://www.degerencia.com/articulo/el_cambio_de_la_cultura_organizacional.

MELÉNDEZ, Grisel, MBA. “Cultura Organizacional”. Internet:
<http://cicia.uprrp.edu/Papers/Cultura%20Organizacional.pdf>

Rincón del Vago. “Antropología” Internet:
http://html.rincondelvago.com/antropologia_14.html

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2009). (Consultado el 13 de julio de 2009) En la Web: RETAMAL MOYA, G. Cambio y resistencia al cambio. (Publicado en septiembre de 2006). Disponible en
<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST253.htm>

RODRIGUEZ, Edison. “La cultura organizacional y la identificación institucional en la escuela de administración”. Internet:
<http://www.monografias.com/trabajos90/cultura-organizacional-identificacion-institucional/cultura-organizacional-identificacion-institucional.shtml>.

SESCOVICH ROJAS, Sonia. “La cultura moldea el comportamiento: ¿Puede, sin embargo, liberar?”. Internet: <http://www.conductahumana.com/articulos/de-interes-general/la-cultura-moldea-el-comportamiento/>.

SOTO, Lauro, Ensenada, BC, Mexico. “Organización definición e importancia”. Internet: <http://www.mitecnologico.com/Main/OrganizacionDefinicionElImportancia>.

THOMPSON, Iván. “Definición de Organización”. Internet:
<http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>.

THOMPSON, el 28 de agosto 2007. Internet: página web de la American Marketing Association: Del Dictionary of Marketing Terms, <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>, del Dictionary of Marketing Terms.

VARGAS HERNÁNDEZ, José Gpe. “características y elementos de la cultura organizacional”. Internet:
<http://www.eumed.net/libros/2007b/301/elementosdelaculturaorganizacional.htm>