

**PROYECTO DE GRADO
CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN
REVISTAS INTERNACIONALES ESPECIALIZADAS EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y NEGOCIOS**

PRESENTADO POR

ANDRES FELIPE ALZATE ECHEVERRY

9911010

NATALIA IVONNE MESSIER

9912073

FELIPE SANCHEZ GARCIA

9828530

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CHIA, CAMPUS UNIVERSITARIO PUENTE DEL COMÚN
AGOSTO DE 2.004**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	11
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	12
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
3.1 OBJETIVO GENERAL	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4. CONCEPTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL, LIDERAZGO E INNOVACIÓN	14
5. TIPO DE INVESTIGACIÓN	18
6. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	19
6.1 FUENTES	19
6.2 TÉCNICAS	19
7. ESTADO DE ARTE EN CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN REVISTAS INTERNACIONALES ESPECIALIZADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS	20
7.1 WHEN WORLDS COLLIDE: CULTURE DASH: CORPORATE CULTURE – ILLUMINATING THE BLACK HOLE	20
7.1.1 Autor	20
7.1.2 Generalidades	20
7.1.3 Palabras clave	20
7.1.4 Descripción	20
7.1.5 Fuentes	21
7.1.6 Contenido	21
7.1.7 Conclusiones del autor	21
7.2 ANALYSTS RATE 3M'S NEW CULTURE	22
7.2.1 Autor	22
7.2.2 Generalidades	22
7.2.3 Palabras clave	22
7.2.4 Descripción	23
7.2.5 Fuentes	23

7.2.6	Contenido	23
7.2.7	Conclusiones del autor	24
7.3	ASIA'S BEST PRACTICES	24
7.3.1	Autor	24
7.3.2	Generalidades	24
7.3.3	Palabras clave	24
7.3.4	Descripción	24
7.3.5	Fuentes	25
7.3.6	Contenido	25
7.3.7	Conclusiones del autor	26
7.4	CULTURAL CONUNDRUM: IT CAN UNITE US OR DIVIDE US, BUT CAN WE EXPLAIN IT? DANIEL ALLEN LOOKS FOR A DEFINITION OF CULTURE	26
7.4.1	Autor	26
7.4.2	Generalidades	26
7.4.3	Palabras clave	26
7.4.4	Descripción	26
7.4.5	Fuentes	27
7.4.6	Contenido	28
7.4.7	Conclusiones del autor	28
7.5	MEASURING ORGANIC AND MECHANISTIC CULTURES	28
7.5.1	Autor	28
7.5.2	Generalidades	28
7.5.3	Palabras clave	29
7.5.4	Descripción	29
7.5.5	Fuentes	29
7.5.6	Contenido	30
7.5.7	Conclusiones del autor	31
7.6	SUSTAINING INNOVATION: WALT DISNEY INSTILLED HOW	31
7.6.1	Autor	31
7.6.2	Generalidades	31
7.6.3	Palabras clave	31
7.6.4	Descripción	31
7.6.5	Fuentes	32
7.6.6	Contenido	31
7.6.7	Conclusiones del autor	33
7.7	A LESSON FROM 431 B.C.; THE IDEA THAT CORPORATE CULTURE CAN HELP YOU WIN DATES BACK TO ANCIENT GREECE	33
7.7.1	Autor	33
7.7.2	Generalidades	33
7.7.3	Palabras clave	33
7.7.4	Descripción	34
7.7.5	Fuentes	34

7.7.6 Contenido	35
7.7.7 Conclusiones del autor	35
7.8 LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA	35
7.8.1 Autor	35
7.8.2 Generalidades	35
7.8.3 Palabras clave	36
7.8.4 Descripción	36
7.8.5 Contenido	36
7.8.6 Conclusiones del autor	37
7.9 BEWARE THE SHADOW ORGANIZATION: MANAGES OFTEN LEARN THE WAY THAT THE INVISIBLE AND INTANGIBLE “CULTURE” WITHIN AN ORGANIZATION CAN DEFEAT SUPPLY CHAIN INNOVATION DON’T BE LULLED INTO A FALSE SENSE OF SECURITY, CHANGE – MANAGEMENT EXPERTS WARN, WHAT YOU DON’T SEE CAN HURT YOU CANADIAN TRANSPORTATION LOGISTICS	37
7.9.1 Autor	37
7.9.2 Generalidades	37
7.9.3 Palabras clave	38
7.9.4 Descripción	38
7.9.5 Fuentes	38
7.9.6 Contenido	39
7.9.7 Conclusiones del autor	39
7.10 HOW TO BUILD A CULTURE OF INNOVATIVE LEADERSHIP	39
7.10.1 Autor	39
7.10.2 Generalidades	39
7.10.3 Palabras clave	40
7.10.4 Descripción	40
7.10.5 Fuentes	40
7.10.6 Contenido	40
7.10.7 Conclusiones del autor	41
7.11 Corporate culture: the key to safety performance.	41
7.11.1 Autor	41
7.11.2 Generalidades	42
7.11.3 Palabras clave	42
7.11.4 Descripción	40
7.11.5 Fuentes	40
7.11.6 Contenido	42
7.11.7 Conclusiones del Autor	46
7.12 PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND WOMEN'S ADVANCEMENT IN ORGANIZATIONS	47
7.12.1 Autor	47
7.12.2 Generalidades	47

7.12.3	Palabras clave	47
7.12.4	Descripción	47
7.12.5	Fuentes	48
7.12.6	Contenido	48
7.12.7	Conclusiones del autor	50
7.13	OUT UIT THE OLD (TODAY'S WORKPLACE REQUIRES A NEW WAY OF THINKING)	50
7.13.1	Autor	50
7.13.2	Generalidades	50
7.13.3	Palabras clave	51
7.13.4	Descripción	51
7.13.5	Fuentes	51
7.13.6	Contenido	51
7.13.7	Conclusiones del autor	55
7.14	INNOVATION REVOLUTION: DON'T VEGETATE INNOVATE	56
7.14.1	Autor	56
7.14.2	Generalidades	56
7.14.3	Palabras clave	57
7.14.4	Descripción	57
7.14.5	Fuentes	57
7.14.6	Contenido	57
7.14.7	Conclusiones del autor	61
7.15	WINNING THROUGH INNOVATION	61
7.15.1	Autor	61
7.15.2	Generalidades	61
7.15.3	Palabras clave	61
7.15.4	Descripción	62
7.15.5	Fuentes	62
7.15.6	Contenido	62
7.15.7	Conclusiones del autor	65
7.16	BE A CORPORATE CULTURE CHANGE AGENT.	65
7.16.1	Autor	65
7.16.2	Generalidades	65
7.16.3	Palabras clave	65
7.16.4	Descripción	65
7.16.5	Fuentes	66
7.16.6	Contenido	66
7.16.7	Conclusiones del autor	70
7.17	LA COMPLEJIDAD DE SISTEMAS DE NORMA, EXPERIENCIA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	70
7.17.1	Autor	70
7.17.2	Generalidades	70
7.17.3	Palabras clave	70

7.17.4	Descripción	70
7.17.5	Fuentes	71
7.17.6	Contenido	71
7.17.7	Conclusiones del autor	72
7.18	LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	72
7.18.1	Autor	72
7.18.2	Generalidades	72
7.18.3	Palabras clave	72
7.18.4	Descripción	72
7.18.5	Fuentes	73
7.18.6	Contenido	73
7.18.7	Conclusiones del autor	74
7.19	TRABAJO, AGENCIA HUMANA Y FORMAS ORGANIZACIONALES UNA ANATOMÍA DE FRAGMENTACIÓN	74
7.19.1	Autor	74
7.19.2	Generalidades	74
7.19.3	Palabras clave	74
7.19.4	Descripción	74
7.19.5	Fuentes	74
7.19.6	Contenido	74
7.19.7	Conclusiones del autor	75
7.20	CONFIANZA EN SUPERIORES ORGANIZACIONALES	76
7.20.1	Autor	76
7.20.2	Generalidades	76
7.20.3	Palabras clave	76
7.20.4	Descripción	76
7.20.5	Fuentes	76
7.20.6	Contenido	76
7.20.7	Conclusiones del Autor	77
7.21	INNOVACIÓN ESTRATÉGICA EN NEGOCIO GRANDE TRADICIONAL ESTUDIO DE CASOS DE DOS COMPAÑÍAS JAPONESAS	77
7.21.1	Autor	77
7.21.2	Generalidades	78
7.21.3	Palabras clave	78
7.21.4	Descripción	78
7.21.5	Fuentes	78
7.21.6	Contenido	78
7.21.7	Conclusiones del autor	79
7.22	EVALUANDO SUS CAPACIDADES DE INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	80
7.22.1	Autor	80

7.22.2	Generalidades	80
7.22.3	Palabras clave	81
7.22.4	Descripción	81
7.22.5	Fuentes	82
7.22.6	Contenido	82
7.23	CREE UNA CULTURA DE PROPIEDAD PARA UN BORDE COMPETITIVO	82
7.23.1	Autor	82
7.23.2	Generalidades	82
7.23.3	Palabras clave	82
7.23.4	Descripción	82
7.23.5	Fuentes	82
7.23.6	Contenido	82
7.23.7	Conclusiones del autor	82
7.24	ENMASCARANDO LA NECESIDAD DE UN CAMBIO CULTURAL: LOS EFECTOS DE ESTRUCTURACIÓN DE EMOCIÓN	84
7.24.1	Autor	84
7.24.2	Generalidades	84
7.24.3	Palabras clave	84
7.24.4	Descripción	84
7.24.5	Fuentes	85
7.24.6	Contenido	85
7.24.7	Conclusiones del autor	86
8.	RESÚMENES ANALÍTICOS	87
8.1	LISTADO DE RESÚMENES ANALÍTICOS	87
8.1.1	RAS 001	87
8.1.2	RAS 002	88
8.1.3	RAS 003	88
8.1.4	RAS 004	88
8.1.5	RAS 005	89
8.1.6	RAS 006	90
8.1.7	RAS 007	90
8.1.8	RAS 008	91
8.1.9	RAS 009	91
8.1.10	RAS 010	91
8.1.11	RAS 011	92
8.1.12	RAS 012	92
8.1.13	RAS 013	93
8.1.14	RAS 014	94
8.1.15	RAS 015	95
8.1.16	RAS 016	96
8.1.17	RAS 017	96

8.1.18 RAS 018	97
8.1.19 RAS 019	98
8.1.20 RAS 020	99
8.1.21 RAS 021	99
8.1.22 RAS 022	100
8.1.23 RAS 023	100
8.1.24 RAS 024	101
9. ANÁLISIS CRÍTICO	102
10. CONCLUSIONES	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

INTRODUCCION

Por medio de esta línea de investigación se busca mostrar el contenido de veinticuatro (24) artículos tomados de revistas internacionales especializadas en Administración de Empresas y Negocios, acerca del tema de Cultura Organizacional. En estos artículos sobre cultura organizacional e innovación se desarrollan las conclusiones y teorías trabajadas en cada uno de los casos que tratan los artículos, basados en casos de empresas a nivel mundial acerca del tema de Cultura Organizacional. Teniendo en cuenta las implicaciones a nivel de éxito organizacional que se ha demostrado en las organizaciones que han tenido cada uno de estos modelos.

Para cada uno de los artículos, se han desarrollado Resúmenes analíticos que sirven como herramienta para el lector, ya que le brinda una visión clara y completa de estos modelos. Se busca de esta forma resaltar aspectos importantes que contribuyen al mejor desempeño de la organización y además aquellos que definitivamente no generan valor agregado en las organizaciones y por el contrario se convierten en hábitos negativos para el desarrollo de las organizaciones.

Si un profesional desea actuar dentro de una empresa de manera eficiente y estratégica no puede olvidarse de la Cultura Organizacional. No tomar en cuenta este punto es arriesgarse a fracasar con un proyecto.

Ya en los años ochenta el interés por este tema era significativo y sigue creciendo hasta la actualidad. Uno de los argumentos para dicho interés es el hecho de que las organizaciones enfrentan cada vez más la realidad de fusionar Culturas Organizacionales con el cambio de accionistas. Otro argumento, no menos importante es la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias de un mercado competitivo. Estas dos situaciones llevan a las empresas a Cambiar su Cultura. Un cambio organizacional verdadero debe traer consigo un cambio de Cultura Organizacional pero esto no siempre es una tarea sencilla. Además es claro para nosotros que una empresa sin una buena y sana cultura organizacional, no puede lograr la innovación.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, es necesario estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones y como motor para la innovación.

Se analizaron artículos de revistas internacionales especializadas. La metodología utilizada en la elaboración de la línea de investigación se basó en una Investigación Documental. De acuerdo a todos los enfoques señalados en el

desarrollo del tema y, donde se consideró relevante el siguiente planteamiento: la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante. Estas estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad. Siempre buscando la innovación, lo que esta acarrea y las ventajas competitivas que esto representa

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad, innovación y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la

conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización. Aparece ahí entonces el reto de convertir dicho conocimiento en material para la innovación.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. Estos equipos se verán enriquecidos en la medida que tengan un alto grado de diversidad con respecto a sus miembros. (sexo, edad, estrato social, religión, etc.) Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones. Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio. A la vez que se pierden oportunidades para construir procesos de innovación constantes a escala.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar creativamente y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Ciertamente, las organizaciones hoy en día no escapan a esta realidad de cambio, con la adopción de nuevas tecnologías (Calidad de gestión, Reingeniería de procesos, Benchmarking, Outsourcing, etc.) han visto excelentes resultados. Tal es el caso, de la industria petrolera que compite en los mercados internacionales. Es mucho lo que se debe seguir aprendiendo, manteniéndose en una permanente búsqueda de las mejores prácticas para ser los mejores.

1. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACION EN LAS ORGANIZACIONES

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La Cultura Organizacional es un tema que no ha sido tomado en cuenta para el pleno desarrollo de muchas organizaciones. Muchas empresas invierten su capital en costosa tecnología y proyectos novedosos para alcanzar el éxito. Sin detenerse a pensar que el éxito se basa en una cultura Organizacional sana. Esto quiere decir que se debe tener una Cultura Organizacional que sea agradable para las personas que trabajan en la empresa. Debe tenerse un trato amable a todos los empleados, y darle a cada uno la importancia que se merecen para que de esta forma, el trabajo sea más fructífero y sean mucho más provechosos los resultados.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A través de esta investigación acerca de casos específicos de diferentes Culturas Organizacionales y sus implicaciones en el éxito de las organizaciones, se brinda este documento de consulta, que permite a las personas encontrar, por medio de ejemplos específicos, la importancia de la Cultura Organizacional en el éxito de las organizaciones.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Recolectar información en revistas y publicaciones internacionales sobre el tema de Cultura organizacional e Innovación, para dar paso a la identificación, descripción y evaluación de los factores culturales que estimulan o bloquean la innovación en las organizaciones.

3.1 OBJETIVO GENERAL

El estado del arte dentro de la línea de investigación de Cultura Organizacional e Innovación contempla como objetivo general identificar, describir y evaluar los factores culturales que estimulan o bloquean la innovación en las organizaciones. Esto, mediante un enfoque investigativo enfocado en artículos relacionados con el este tema, publicados en revistas y otras versiones escritas internacionales.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar casos y teorías encontrados en publicaciones internacionales en el tema de Cultura Organizacional e Innovación.
2. Analizar la evolución que han tenido los conceptos sobre el tema de Cultura Organizacional e Innovación e identificar los modelos exitosos que se han implementado en diversas compañías y sus respectivos resultados, para de este modo realizar una investigación completa que presente soluciones óptimas acordes con diversas situaciones y culturas.
3. Describir los factores de influencia que se han encontrado en las teorías y casos investigados para el desarrollo de la innovación dentro de las empresas en general.

4. CONCEPTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL, LIDERAZGO E INNOVACIÓN

En la actualidad, las organizaciones han tenido que adaptar sus estructuras a un nuevo concepto que paso de ser basado en la individualidad y éxitos personales, tareas delimitadas, personal como herramienta, y enfoque hacia el cumplimiento de los establecidos (presupuestos, producción, etc); a basarse en el talento humano, los valores, la flexibilidad, el aprendizaje organizacional, la creatividad del equipo, y la innovación.

¿Cómo se puede adaptar exitosamente una organización basada en el concepto antiguo a los nuevos requerimientos del mercado, una nueva cultura organizacional y un ambiente de innovación?. Dado que no hay formulas mágicas cada una de las organizaciones debe ver que porcentaje de la organización pertenece a cual de los conceptos. El conocimiento de su propia realidad por parte de las organizaciones le permite determinar el curso que debe seguir para encaminar la totalidad de la organización a estos nuevos requerimientos.

Como nos plantea, Clayton M. Christensen, la empresa cuenta con diferentes factores, por una parte están los recursos, los procesos y los valores.

Entendiendo como recursos los factores más visibles de la organización, que contribuyen a que la organización logre cumplir sus funciones en el día a día, entre estos recursos se encuentran gente, equipo, tecnología, diseños de producto, marcas, información, efectivo, y relaciones con proveedores, distribuidores, clientes entre otros. En según lugar, los procesos entendidos como los pasos por medio de los cuales los empleados transforman los inputs (Entradas) en Outputs (Salidas o resultados). Y finalmente los valores que son los criterios por los cuales, los empleados toman decisiones acerca de las prioridades.

En la medida en que se conocen los recursos con los que cuenta, se sabe quién se es como organización, conoce su cultura y sus valores, y sabe a dónde quieren llegar, es mucho más fácil trazar el curso para llegar a la meta.

Sin embargo, el conocimiento de su bitácora a seguir no le garantiza a la organización actual la consecución de su meta. Es aquí donde aparece un concepto que determina el éxito o fracaso de la organización: EL LIDERAZGO. Conforme, se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función fundamental para el éxito dentro de las organizaciones.

Tal como plantean los autores, Mats Alvesson y Stefan Sveningsson, el liderazgo debe ser un liderazgo bueno, que consiste en que debe haber “proactividad”, es decir tener una visión clara del futuro de manera que podamos anticiparnos a los hechos y a los competidores garantizando así una cultura innovadora permanente que no copie modelos sino que los genere, además de elaborar las estrategias y guías, que permitan llevar a la visión que tuvo el grupo. Este tipo de liderazgo también debe fomentar la competitividad al interior de la organización de manera que se genere un dinamismo permanente que permita la generación de nuevas ideas, productos o servicios.

Otro de los puntos fundamentales en la incubación del liderazgo al interior de la organización, es la delegación de poder y responsabilidad, el líder se caracteriza por inspirar, incentivar a las personas a hacer o lograr algo, pero también debe delegar responsabilidad, el éxito que tiene un líder con su grupo se basa en la fortaleza de sus lazos de confianza, así como defienden los autores Boas Shamir y Yael Lapidot, la confianza en los superiores organizacionales implica que es un fenómeno interpersonal, basado en los comportamientos del superior y en las percepciones de los subordinados de los comportamientos y cualidades del superior. Por otro lado Brockner opina al respecto, que a medida que las organizaciones e han vuelto mas complejas pero con un mejor grado de jerarquización y con mayor trabajo en equipo, los gerentes deben ganar y tener confianza con sus equipos de trabajo ya que es a través de la confianza que se genera mayor compromiso personal y organizacional por parte del personal a cargo. Para esto, los líderes deben tener en cuenta que las percepciones y actitudes de trabajo de los miembros organizacionales están influenciadas por procesos de información social y su ambiente primario.

Por otro lado, la forma más fácil de involucra al empleados en la organización es por medio de la cultura de propiedad, como propone *Joe Pater*, en la medida que el líder logra transmitir a los empleados y les de a conocer el impacto de su labor en la globalidad de la organización, además de recibir una retroalimentación oportuna, basada en hechos, cifras y datos, esto lo hará que se sientan comprometidos y responsables del futuro de la organización. Para el logro de estos dos propósitos, el ambiente de trabajo debe facilitar el uso de este conocimiento, éste tiene implicaciones para diseño organizacional y de trabajo.

La implementación del estilo VBM debe contar con el apoyo de los sistemas gerenciales, no solamente actitudinalmente sino que también se alineen las recompensas del empleado con las metas del negocio. Estos sistemas de recompensa de corto y largo plazo son necesarios para facilitar una cultura de propiedad.

El liderazgo y el aprendizaje organizacional contribuyen en gran medida al éxito de la organización, sin embargo se deben tener en cuenta factores que afecten el proceso de innovación y mejoramiento continuo. Entre estos factores encontramos, 1) reglas que impidan el intercambio de información, que obstaculicen la comunicación o que limiten los espacios para la innovación. 2) Establecimiento de metas claras y cuantificables que permitan llegar a las metas, 3) Aplicación de las nuevas ideas con la participación de sus creadores con su respectivo reconocimiento público y económico si es el caso. 4) Reconocimiento grupal y no individual. 5).Refuerzo Permanente de la actitud positiva y creativa y el trabajo en equipo. 6) ambiente físico coherente con la filosofía de cambio (áreas compartidas).

Pero después de todos estos conceptos ¿qué es lo que busca realmente todo este cambio?. La complejidad de todos los mercados se ha incrementado de maneras inimaginables. Hoy en día no basta tener un producto con calidad, ya que esto simplemente es parte de las exigencias mínimas que requiere un producto para mantenerse en el mercado, de manera que las organizaciones lo que necesitan es de innovación que les permita generar valor en el producto, en los procesos y en la organización como tal.

Los autores Steve Chopp y John K. Paglia, explican una teoría que logra cumplir con las especificaciones exigidas por el mercado actual, se trata de "Value based Management" o Gerencia basada en Valores. Este estilo de gerencia tiene como fin elementos como la planeación estratégica, presupuesto, compensación, medida de desempeño, entrenamiento y comunicación alrededor de la creación de valor. En la medida que se integran todos los departamentos y las partes involucradas en la actividad de la empresa (la cadena de valor de la empresa y la cadena del sector de la misma) la empresa comienza a modificar todas sus actividades y estructura en función a la generación de valor, es decir la empresa comienza a evaluar todos los procesos que se realizan y a eliminar todos aquellos que constituyen cuellos de botella o aquellos que por sus características no estén generándole al producto ningún atributo que haga enriquecedor el proceso productivo o de distribución y comercialización.

Para que una organización tenga un proceso de implementación exitoso, debe hacer énfasis en tres puntos fundamentales: Generar compromiso por parte de todos los miembros de la organización, es decir que los participantes directos e indirectos del proceso de implementación tengan claro las metas de este nuevo estilo de gerencia, además que tengan claro que papel juegan dentro del mismo. En segundo lugar la empresa debe estar preparada para acomodar su estructura física y jerárquica al nuevo estilo de manera que respalde la nueva cultura, y finalmente hacer del estilo gerencial algo cotidiano principalmente, a través del

compromiso de la alta gerencia y su ejemplo, de manera que sea un factor multiplicador.

La mezcla de todos los factores permite a las organizaciones mantenerse en el mercado, sin embargo no basta solamente con el alcanzar estos objetivos sino mantenerse en un mejoramiento continuo y haciendo crecer cada día mas la curva de aprendizaje a través de un excelente manejo del liderazgo.

5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigativa, Documental

6. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACION

6.1 FUENTES

Revistas y publicaciones internacionales

6.2 TÉCNICAS

Lapso de tiempo: 1983-2003

Instrumento: Resumen analítico

Metodología: Descriptiva, documental

7. ESTADO DEL ARTE EN CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN REVISTAS INTERNACIONALES ESPECIALIZADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

7.1 “WHEN WORLDS COLLIDE: CULTURE CLASH: CORPORATE CULTURE-- ILLUMINATING THE BLACK HOLE.”

Cuando los mundos chocan: choque cultural: cultura corporativa-iluminando el hoyo Negro”

7.1.1 Autor: Jerry Want

7.1.2 Generalidades.

PUBLICACION: Journal of Business Strategy, July-August 2003 v24 i4 p14(8).
COPYRIGHT 2003 Thomson Media Estados Unidos

7.1.3 Palabras clave. Cultura Organizacional, desempeño de la compañía, ética en los negocios, liderazgo efectivo, estrategia de negocio, planeación, clases de culturas, surgimientos fallidos, época de cambio radical, el hoyo negro de la compañía, toma de riesgos, fragmentación y desenfoque, construir una cultura común, necesidades de los clientes, empleados, misión, estrategia, estructura, sistemas, políticas y operaciones, innovación, planeación de negocio y planeación cultural, el tamaño de la empresa y su prestigio no le permitirán ser exitoso con una cultura fallida, conducta ética en todos los niveles, la cultura es acerca de comportamientos, mejorar el desempeño.

7.1.4 Descripción. El autor le da importancia al hecho que la cultura corporativa sea uno de los términos más mal entendidos en el léxico de los negocios hasta ahora debido a las grandes fallas que se presentaron en importantes empresas. En el artículo destaca la quiebra, crisis o pérdida de participación en el mercado de empresas tales como Enron y Arthur Andersen; el hipercrecimiento de otras como la implosión de Worldcom, Tyco, Global Crossing, Providian Financial, entre otras. Por tal razón la cultura corporativa fue de repente tomada más en cuenta.

El impacto de la cultura corporativa va directamente a cada componente de la organización en su desempeño desde la efectividad del liderazgo hasta las estrategias de negocio y los planes corporativos emergentes. El mayor error de las empresas es creer que su cultura corporativa es invisible a su mercado. La cultura corporativa es transparente ante los clientes, el mercado y los inversionistas. Se habla de la jerarquía y clases de culturas corporativas; la jerarquía está diseñada para conectar el desempeño de las culturas al desempeño de sus compañías. Pueden categorizarse en culturas de vergüenza y culturas de cambio.

Además de esto, describe las clases de cultura: predadora, congelada, caótica, política, burocrática, servicio, y de la nueva era. Por último termina con la idea de crear una mejor cultura tomando los aspectos más relevantes.

7.1.5 Fuentes. El autor presenta citas de diferentes opiniones y afirmaciones que son tenidas en cuenta en su artículo. Con respecto a cómo perciben la Cultura Organizacional:

CEO (Alto ejecutivo de una compañía) “el hoyo negro de la compañía” Anónimo.
“El gorila de 800 libras esperando fuera de mi puerta”. Anónimo

Lou Gerstner, presidente de IBM, "La cultura Corporativa no es una cosa que un gerente hace- es todo lo que hace".

7.1.6 Contenido. El autor afirma que la Cultura corporativa se ha convertido en sinónimo de ética o hacer mal las cosas, el autor cita las siguientes empresas como ejemplos de organizaciones que han caído debido a su mala cultura corporativa y los casos de las mismas: Cuadro 1. Además de instituciones gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro entre las que nombra el FBI (, INS , IRS , Red Cross (Cruz Roja), US Olympic Committee (Comité Olímpico de los Estados Unidos) y United Way—

Afirma también que existen diferentes clases de culturas en las organizaciones que van de acuerdo a una jerarquía en donde también cita casos específicos de empresas según su tipo de cultura. Se encuentra ilustrado en la Figura 1 “Jerarquía de las culturas”

El autor además menciona las cualidades de las Culturas Corporativas Figura 2 Las culturas en decadencia e indiferentes llevan a los consumidores hacia los competidores. La industria Telecom ha hecho una inversión mayor en nueva tecnología como bandas inalámbricas y fibra óptica solo para descubrir que el mercado no estaba dispuesto a pagar el alto costo de estos productos. Fue una falla de cultura, no solo una estrategia de mercadeo.

7.1.7 Conclusiones del autor. El autor concluye que se ha demostrado que el prestigio de una compañía no le permitirá sobresalir ante una cultura corporativa fallida. Sin embargo, una fuerte cultura sostendrá un negocio durante tiempos difíciles y puede servir como depósito de ideas clave e iniciativas que mantendrán la compañía durante tiempos difíciles.

El autor sugiere como aspectos clave para lograr una cultura corporativa los siguientes: 1.Cerrar la brecha entre planeación empresarial y planeación cultural. 2.Crear una cultura corporativa que involucre cambio. 3.Mantener a la gente

innovadora y sus ideas en casa, no permitir que se conviertan en competidores o trabajen para ellos 4. Romper el pensamiento burocrático, es mejor pensar en fortalecimiento, estándares de desempeño alternativos, promover innovación, toma de riesgos y compartir un propósito común. 5. Identificar los líderes del cambio natural y empoderarlos para que lideren el proceso de cambio. 6. Construir un consenso de cambio cultural desde la base hacia arriba y lo mismo hacia abajo. 7. Fortalecer conducta ética en todos los niveles. Crear y mantener una cultura unificada para la compañía en general. 8. Crear patrocinadores en la cima. Los gerentes deben estar enfrente del proceso de cambio como detrás de este. 9. La cultura es acerca de comportamientos. 10. Nunca le pierda el rastro al cliente.

El autor concluye que hay tres tipos de gerentes en el momento de entender y manejar la cultura de una organización: "No sé", "No sé como" y, "No me importa".

Por último, el autor hace énfasis en la importancia de romper las barreras para crear una cultura positiva. Las barreras que concluye son las siguientes:

1. La amplia brecha de resistencia y miedo.
2. Sobre pasar las modas, la cultura requiere un logro individual con procesos correctos para la compañía.
3. No hay suficientes recursos.
4. Las iniciativas usualmente fracasan.
5. "No hay tiempo: la compañía está en problemas". La compañía de enfocarse en sus necesidades.
6. "No hay necesidad: la compañía está bien". Las compañías deben anticiparse a la cultura y no esperar a que algo salga mal.

El mayor logro para la creación de la cultura es mejorar el desempeño, para los individuos y la organización. En una época de cambio radical en los negocios, la cultura de una organización debe servir como un hoyo negro o un recurso de estrategias para asegurar el éxito competitivo.

7.2. "ANALYSTS RATE 3M'S NEW CULTURE."

Ritmo de análisis de la nueva cultura de 3M

7.2.1 Autor: Rick Mullin

7.2.2 Generalidades.

PUBLICACION: Chemical Week, New York, Sep 26, 2001

Volumen: 163 , Publicación 36, páginas 39-40

Estados Unidos

7.2.3 Palabras clave. Técnicas estadísticas, control de calidad seis sigma, campaña de no tomar prisioneros, campaña en contra de la ineficiencia, cultura compartida, hacer una buena organización magnífica, establecer mecanismos para compartir el conocimiento, no comprometer la creatividad, "No más torres de Babel regional; todos hablan el mismo idioma.", reformar una estructura en una estructura global

7.2.4 Descripción. Pocas compañías tienen mejor reputación que 3M. Su cultura corporativa está pasando a través de un proceso de alto-perfil. Su gerente, el señor, McNerney ha desplegado una campaña de no-tomar-prisioneros en contra de la ineficiencia. Su objetivo es mantener el núcleo de la tecnología de seis sigma, para hacer una organización buena, magnífica.

McNerney afirma que espera lograr efectividad y ganancias a través de un programa de cinco-puntos, sumado al de seis sigma. 3M hará mejoras en compras, costos indirectos, comercio electrónico y comercialización de productos.

7.2.5 Fuentes. El autor cita diversas opiniones acerca de McNerney, gerente de 3M. Liderando el cambio:

Mark Gulley, analista de Seguridad del Banco de América (Nueva York): "McNerney tiene el trabajo de cima en una compañía altamente reconocida. La gente piensa que él le brinda mucho al trabajo". "Creo que la compañía se puede beneficiar de una polinización cruzada de las mejores prácticas". "No más Torre de Babel- todos hablan el mismo idioma"

John Roberts, analista de Seguridad de Merrill Lynch Global (Nueva York) "GE es un buen ejemplo de estos sistemas y procesos en acción."

Jeff Cianci analista de UBS Warburg (Nueva York). "Dale a los trabajadores una herramienta cuantitativa como seis sigma en 3M y lo harán." "Realmente adaptan esta clase de logro, pero ha carecido." "siempre ha sido un gran gerente en sus cinco primeros años en cualquier parte."

Stephen O'Neil de Hilliard Lyons (Louisville, KY). "3M es una colección de muy buenos negocios, la mayoría de los cuales tienen mayor valor agregado que los de DuPont" "Al extremo que McNerney puede implementar los seis sigmas e infundir disciplina financiera hará más fuerte la compañía." O'Neil no espera que McNerney realice cambios revolucionarios. "No sé si la cultura intraprenuria es un cruce de propósitos con lo que McNerney está tratando de hacer. En GE, que también es una colección de negocios exitosos, el gerenciamiento fue exitoso empujando la toma de decisiones hacia toda la organización."

7.2.6 Contenido. El autor presenta el caso de 3M bajo la dirección del nuevo gerente W James McNerney Jr., un ejecutivo de la General Electric, quien reemplazó al gerente Livio D.DeSimone en Enero.2001 Los analistas lo han descrito como el gerente que está implementando una cultura opuesta a la tradición honorable de 3M

Este cambio cultural se fundamenta en el control de calidad estadístico de seis sigma usado por Motorola y General Electric. McNerney busca no tomar

prisioneros en contra de la ineficiencia, implementando un desarrollo de cada empleado por medio de un sistema de categorización, y de esta forma criticar acertadamente la fuerza de trabajo. McNerny anunció planes para reducir en un 70% la fuerza de trabajo.

La idea es innovar. Se han desarrollado nuevos productos los cuales serán patentados entre las tecnologías de 3M.

7.2.7 Conclusiones del autor. McNerny está comprometido en mantener el presupuesto de Investigación y Desarrollo mientras lleva a cabo sus proyectos más promisorios.

McNerny ha transformado la cultura y ha hecho historia en 3M por medio de sus apariciones en reuniones sin traje y corbata, y llevando a la compañía a un futuro más propenso a la rapidez. Un punto de preocupación para los gerentes es el valor de la acción de la compañía, la cual se encontraba en \$120.50/cuota en el día que inició su gerencia, cayó y se levantó de nuevo a \$127/cuota en un periodo de seis meses. Los analistas concuerdan en que el gran reto de convertir a la 3M del pasado en un modelo estadístico de velocidad ha sido logrado.

7.3 “ASIA'S BEST PRACTICES.”

Las mejores prácticas de Asia

7.3.1 Autor. John S McClenahen

7.3.2 Generalidades:

PUBLICACION: Publicación: Industry Week Cleveland, Sep 15, 1997. Volume: 246, Publicación : 17, Paginas: 28-34 , ISSN: 00390895

Asia

7.3.3 Palabras clave. Más competitivas y más rentables, mejores prácticas, mejores ideas cada día, Pensamiento de Tren Bala, trabajar unidos, integral que eso.

7.3.4 Descripción. Asia trabaja con mejores ideas y mejores prácticas que prometen hacer las empresas más competitivas y más rentables. Por ejemplo, reducción de costos, asistencia de calidad, y fabricación más eficiente. Las mejores prácticas de Asia involucran compañías con los nombres más conocidos de la región y el resto del mundo.

Se hace énfasis en el BTT (Bullet-Train Thinking), donde se enfatiza la necesidad de alcanzar un objetivo de reducción de costos aparentemente imposible en un increíblemente corto periodo de tiempo.

Yokowawa logro esto a través de revisiones, rediseño, y materiales estandarizados, con los cuales cortó los costos de producción entre un 30 a un 50% en algunas líneas de producto entre los años 1993 y 1995. Con el mismo sistema de BTT GE redujo el costo unitario un 4.9% in 1995, seguido por un 3.5% en este último año.

Los elementos del BTT son: una formación de equipos cross funcionales dedicados a remover barreras de la reducción de costos y el trabajo en equipo.

7.3.5 Fuentes. El presidente de YOKOGAWA ELECTRIC CORP. Eiji Mikawa dice: "Si tiene que operar el tren al doble de la velocidad máxima existente, debe buscar un concepto completamente Nuevo y tecnología, ya que los sistemas viales convencionales no son útiles actualmente." "Saldrá con nuevas ideas como amplias pistas, líneas derechas [de pistas], nuevos trenes con un motor más fuerte en un diseño de bala puntuda."

GE, Rolls-Royce Británica PLC y la division Pratt & Whitney de la Corporación de Tecnologías Unidas., "Tuvimos que ser más agresivos que antes (en reducción de costos) en una línea de producto en la cual pensamos que ya habíamos sido suficientemente agresivos," "era solo un encaje natural para esta clase de pensamiento aplicado a los motores de aeronaves." "Pensamiento Tren-Bala . . . aceleró nuestro ya vigoroso y riguroso punto de reducción de costos y productividad,"

"No puede ser visto solo como "trabajar unidos". "Es más integral que eso."

7.3.6 Contenido. El autor explica que el término "mejores prácticas" no es muy usado en Asia, sin embargo se ha implementado en países como Japón, China, Corea del Sur, India, Indonesia, y Singapore, donde las personas están implementando nuevas ideas y formas de trabajo cada día.

Se toman en cuenta casos que han tomado fuentes de tecnología gracias a un joint-venture con empresas extranjeras. También se menciona los equipos de trabajo dedicados a identificar problemas y sugerir soluciones que está llevando a un consenso y a una reducción de trabajo en grupo. El autor demuestra que estos son solo ejemplos de la incorporación del Pensamiento de Tren-Bala.

Por ejemplo, YOKOGAWA ELECTRIC CORP. logró reducir los costos en un 30% en dos años, la manera: Pensamiento Tren-Bala "Bullet-Train Thinking" (BTT). Se enfatiza en la necesidad de poder lograr estos objetivos donde parecía imposible reducir costos.

BTT es el equivalente gerencial a los no convencionales trenes bala que se mueven entre las ciudades más grandes de Japón. Esto se logro a través de repasos, rediseños, y estandarización de materiales.

7.3.7 Conclusiones del autor. El autor concluye que esto se logra gracias a uno de los dos elementos clave del BTT, la cual constituye la formación de equipos funcionales-cruzados dedicados a remover las barreras de la reducción de costos, por medio de los diferentes equipos de personas: fabricantes, encargados de mercadeo, ingenieros, y vendedores trabajando unidos para un producto y un proceso.

Por ultimo, el autor plantea una pregunta: ¿esta práctica o procedimiento crítico para mejorar el desempeño? Esto no se puede ver solo como trabajar en equipo, debe verse con una visión más integral.

Al examinar el proceso tenido en esta empresa el autor concluye que se lograron avances significativos en dos formas: uno es el proceso de que tiene como objetivo los costos, y la segunda es el medio manufacturero, que trabajando toda la compañía unida bajo el mismo proceso y objetivo, logro los objetivos trazados.

7. 4 “CULTURAL CONUNDRUM: IT CAN UNITE US OR DIVIDE US, BUT CAN WE EXPLAIN IT? DANIEL ALLEN LOOKS FOR A DEFINITION OF CULTURE.”

Situaciones culturales que no se pueden arreglar, pueden unirnos o dividirnos, pero ¿podemos explicarlas? Daniel Allen busca una definición para cultura

7.4.1 Autor. Daniel Allen

7.4.2 Generalidades.

PUBLICACION: Nursing Standard, July 9, 2003 v17 i43 p16(3).

Electronic Collection:A106652291 Asia

Reino Unido

7.4.3 Palabras clave. La cultura ligada a casi todo; respetar diferencias culturales, confundirla con religión; la cultura no puede ser exclusiva; cultura organizacional del NHS; intimidación, estrés, gerenciamiento machista, pobre liderazgo, largas jornadas, subculturas que no contrastan con la cultura organizacional, pacientes, trabajadores, organización, identidad cultural, "manzanas podridas"; "club de cultura"; mucho control en pocas manos; carencia de liderazgo y trabajo en equipo.

7.4.4 Descripción. La cultura parece estar atada casi a todo. La integración profesional no siempre es fácil, no importa cuál sea su perfil. Describiendo algunas de las frases que surgen cuando se describe la cultura organizacional del NHS—intimidante, estresante, direccionamiento “macho” , pobre liderazgo, largas horas – no es sorprendente que adaptarse sea un trabajo duro. Pero gradualmente, las

nuevas enfermeras se adaptan y toda la intimidación y el estrés se vuelven parte de la vida laboral.

La mayoría de los hospitales saben que tiene una cultura organizacional, pero a la vez existen muchas subculturas--porteros, trabajadores domésticos, enfermeras, las cuales pueden o no contrastar con lo que la organización trata de desplegar.

Se puede pensar que la cultura en la enfermera es algo nuevo, pero no. cada enfermera que se desempeñe en un país diferente debe conocer la cultura del mismo y saber cómo manejarla y cómo comportarse.

7.4.5 Fuentes. Christine Hogg, co-autora del Cuidado Cultural de Enfermería y Cuidado de la Salud:

Las enfermeras se inclinan a confundir la religión con la cultura 'O toman un punto reduccionista y dicen, "esta mujer es musulmana por lo tanto debe rezar cinco veces al día". 'Incompetencia clínica.' 'Racismo'. 'la forma en que vemos las cosas, la forma en que hacemos las cosas, la forma en que nos comportamos,'

Linda Crofts, del colegio de salud y ciencias humanas de la Universidad de Essex University, dice que las enfermeras tienen un concepto muy pobre de la cultura a parte de la propia. 'Por ejemplo,' explica,, 'aunque una enfermera inglesa, blanca haya leído y entendido la importancia entre las minorías étnicas de han tenido pacientes enfermos, aún hay un sentimiento en ellas de desorden. 'La mayoría de los hospitales saben que tienen una cultura organizacional,' 'La puedes sentir. Pero dentro de esta hay muchas subculturas--porteros, empleados domésticos, enfermeras- que pueden o no contrastar con lo que la organización trata de difundir.' 'Lleva a que muchas gente esté extrañada, aterrorizada' 'La colectividad, comparte estilos de vida de un grupo de personas'

Mahatma Gandhi: 'Ninguna cultura puede vivir si pretende ser exclusiva.'

Hermann Goering: 'Dondequiera que oigo la palabra "cultura" busco mi pistola.'

Mark Johnson, profesor de diversidad en salud y cuidado social en el Centro de Investigación de Mary Seacole, Universidad De Montfort: 'Florence Nightingale dijo que era absolutamente necesario para una enfermera que trabajara en la India estar familiarizada con la cultura que tiene que lidiar.' 'La mujeres que enseñan enfermería en India, deben saber los idiomas, religiones, supersticiones y costumbres de las mujeres a las que les enseñan ... son muy diferentes a Inglaterra.' 'Dolor, inconcordancia y mal entendimiento,' 'Los pacientes pierden confianza en los profesionales de la salud como un todo.' 'El medio para que tenga sentido el mundo, en pacientes y clientes, ¿cómo determina las cosas que deben ser? 'Pregúnteles'

7.4.6 Contenido. El autor habla específicamente de la cultura que deben manejar las enfermeras y en general el medio hospitalario. Las enfermeras saben que deben respetar las diferencias culturales.

Afirma que existe una confusión entre cultura y religión lo cual hace difícil para muchas personas adaptarse a una organización. Se presentan varios ejemplos personales de enfermeras que tienen problemas de integración cultural en su ambiente de trabajo.

Teniendo en cuenta estos aspectos a nivel organizacional, el autor afirma que no siempre es fácil integrarse profesionalmente, no importa cuál sea su experiencia. Se afirma que la organización puede tener su cultura definida, pero no debe olvidar que existen subculturas propias de ciertos grupos que tratan de sobresalir.

El autor describe que existe un “club de cultura” manejado por pocas personas. Muchas personas fracasan en su intento de comunicarse entre ellas y trabajar en equipo efectivamente. Debido a la carencia de liderazgo y trabajo en equipo.

7.4.7 Conclusiones del autor. El autor concluye como lección que los buenos intentos, dedicación, trabajo duro y la exclusión de las “manzanas podridas” no significa nada si la organización está basada en un “club de cultura”, pobre trabajo en equipo y mal liderazgo.

Propone por lo tanto una solución a esta situación, se debe tener en cuenta la importancia de respetar las diversas culturas, especialmente por parte de las enfermeras hacia los pacientes ya que de esta forma, se logra que se tenga mayor confianza en el equipo de trabajo y se logren mejores resultados. El autor concluye diciendo que la única manera de lograrlo es, preguntándoles a las personas sobre sí mismos.

7. 5. “MEASURING ORGANIC AND MECHANISTIC CULTURES”

Midiendo culturas orgánicas y mecanicistas

7.5.1 Autor: Ronda F Reigle

7.5.2 Generalidades:

PUBLICACION: Engineering Management Journal, EMJ Rolla Dec 2001, Volumen 13, publicación 4, páginas 3-8; ISSN 10429247, Classification Codes: 9130: Experimental/theoretical 2500, Organizational behavior 9190: United States

Estados Unidos

7.5.3 Palabras clave. Ambientes con características orgánicas; retener empleados altamente calificados; culturas orgánicas y mecanicistas; implementación, innovación, surgimientos, adquisiciones, satisfacción laboral, éxito organizacional, efectividad de equipo; definiciones culturas; elementos culturales: lenguaje, elementos, patrones de comportamiento, creencias; estructuras orgánicas más adaptables a ambientes innovadores, OCA (Medición de Cultura Organizacional); Perfil de Características Organizacionales (POC); validez; sistemas de gerenciamiento; sistemas 1 autoritario, 2 benevolente, 3 consultivo, 4 participativo; tipos de cultura: mecanicista, mecanicista-orgánico, orgánico mecanicista, orgánico.

7.5.4 Descripción. Los estudios demuestran que la clase de cultura que se maneje en una organización afecta la retención de los empleados. Un estudio indica que los empleados nuevos se quedan voluntariamente en la empresa cuya cultura se enfatiza en las relaciones interpersonales 14 meses más que en las empresas que enfatizan su cultura en los valores de las tareas laborales (Sheridan, 1992).

Se mencionan entonces diversas definiciones de cultura. Además de estas los Elementos de la Cultura, basados en las definiciones de cultura mencionadas. El autor desarrolla una matriz con 5 elementos culturales: lenguaje, el cual comunica la cultura de la organización; Símbolos de la compañía o logos que frecuentemente resumen lo que la compañía busca; Patrones de comportamiento, ritos, normas de comportamiento que demuestran el comportamiento que se espera; y Creencias y suposiciones que se revelan en la toma de decisiones.

Estos cinco elementos se usan para desarrollar el OCA, el cual es un cuestionario de 45 preguntas dividido en cinco secciones, cada una por un elemento de la cultura, el cual se usa para medir la clase de cultura que se tiene en la organización.

7.5.5 Fuentes. Los 5 autores más citados por el autor en este artículo son: Carencia de percepción de la cultura deja a los gerentes vulnerables ante las fuerzas de la evolución y el cambio que pueden no entender y que puedan tener dificultades controlando (Schein, 1992). La cultura es formalmente definida por Schein (1992, p. 12) como "un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende ya que resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que a trabajado lo suficientemente bien para ser considerada válida y por lo tanto, enseñada a nuevos miembros como la manera correcta de proceder, pensar y sentir en relación a aquellos problemas." Schein (1992) define las normas grupales como los estándares implícitos y valores que envuelven los grupos de trabajo, como la norma de "un día justo de trabajo para un día de paga justa" Schein (1992) define los valores como los anuncios publicados y valores que el

grupo parece estar tratando de alcanzar, como "calidad del producto" o "liderazgo en precio."

Dyer (1985) describe la cultura organizacional como artefactos, perspectivas, valores y presunciones compartidas por miembros de una organización. Define los artefactos como verbales (lenguaje, historias, mitos), de comportamiento (rituales y ceremonias), y físicas (arte, desempeño y tecnología).

El lenguaje de una organización comunica su cultura (Westbrook, 1993). Ejemplos de la manera en que el lenguaje es usado incluyen jergas, metáforas. Mitos, eslóganes, ceremonias y celebraciones, héroes y heroínas (Deal, 1985). Artefactos tangibles y símbolos que evidencian la cultura (Westbrook, 1993). Símbolos o logos que frecuentemente resumen lo que la compañía busca (Deal, 1985).

Creencias y suposiciones de una organización son revelados en sus decisiones, políticas y procedimientos. Teoría X y Teoría Y de McGregor. Creen que sus tareas corresponden a permitirle a los empleados alcanzar sus metas por medio de dirigir sus mejores esfuerzos hacia los objetivos organizacionales (McGregor, 1960).

Una medición válida de encuestas mide lo que se intenta medir (Litwin, 1995). La validez actual se usa para analizar la validez. Los análisis son conducidos en una encuesta de opinión de la cultura de manera demográfica. La validez de una encuesta requiere asociación empírica con algún criterio o "estándar de oro" (DeVellis, 1991). Esto requiere identificación de un test con aceptación general (Litwin, 1995). Un alto coeficiente de correlación entre la encuesta y los estándares de evaluación sugieren una validez.

7.5.6 Contenido. El autor afirma que algunos de los retos que hacen la cultura organizacional significativa son reducción de tamaño, corte de presupuesto, globalización y el rápido ritmo de mejoras tecnológicas. Cita que, para manejar el cambio se requiere que las personas encuentren su estabilidad y seguridad en la cultura y direccionamiento de la organización.

El propósito de este estudio es desarrollar una herramienta que mida la cultura. La cual es el OCA (Organizational Culture Measure) Medición de la Cultura Organizacional, la cual brinda un puntaje en cinco dimensiones, una para cada elemento cultural. Es una encuesta de 45 preguntas, divididas en cinco secciones. Según el autor, los resultados clasifican las empresas entre (mecanicistas, mecanicista-orgánica, orgánica-mecanicista, y Orgánica.

7.5.7 Conclusiones del autor. El autor concluye que el fin de este estudio es desarrollar un instrumento para medir a cultura organizacional. Muestra entonces que los resultados demuestran que (1) el OCA es una herramienta confiable y válida para medir la cultura organizacional, y (2) hay cuatro clases de cultura organizacional.

El autor afirma que la idea de esta evaluación es medir en qué aspectos se tiene una de las cuatro clases de cultura. Para que así se puedan llevar a cabo iniciativas de cambio cultural.

Por ultimo como recomendaciones, el autor presenta ejemplos de iniciativas de cambio: Minimizar el uso de la jerga; evitar usar términos ofensivos en gerenciamiento, no gerenciamiento y clientes; elogiar a los empleados por ir a extremos para cumplir su labor; los gerentes deben tener políticas de puertas abiertas; los gerentes y los demás empleados deben vestirse de manera similar; los empleados deben tener áreas cómodas de trabajo con tecnología actualizada; entre otras

Por ultimo el autor sugiere llevar a cabo el OCA después de haber implementado los cambios, de esta forma se puede determinar el impacto de las iniciativas de cambio.

7. 6. “SUSTAINING INNOVATION: WALT DISNEY INSTILLED HOW”

Prolongar la innovación Walt Disney inculca cómo

7.6.1 Autor. Larry Lynch

7.6.2 Generalidades.

PUBLICACION: T + D Alexandria Jun 2001, Volumen 55 , Páginas Publicación 6 , Páginas 44-49 Código 9190: Estados Unidos 9150: Guía 8307:

Arts, entertainment & recreation 9110: Nombre de la compañía: Walt Disney Co Ticker: DIS DUNS: 00-690-4700 NAIC: 6794 NAIC: 7996 NAIC: 713110 NAIC: 512110 NAIC: 711211

Estados Unidos

7.6.3 Palabras clave. Innovación es la clave del éxito: creatividad; descripción paso a paso 1. Definir la cultura. 2. Alinear las ideas. 3. Diseñar el proceso. 4. Mejorar el producto o servicio; creatividad e innovación son procesos centrales para asegurar el éxito.

7.6.4 Descripción. Walt y Roy Disney incorporaron la creatividad en Disney en 1928, cuando rompieron con la tradición e introdujeron la primera película corta

animada con sonido. Esto, además de ser un riesgo financiero estableció la filosofía corporativa de Disney de creatividad e innovación. Más de siete décadas más tarde, se ha convertido en una corporación global.

Todo esto tiene como núcleo un principio básico: Alentar a los gerentes y empleados para “salir de la caja” con ideas novedosas. Se ha demostrado que este modelo es fácilmente adaptable a pequeñas empresas. Y es la clave que ha mantenido a la compañía Disney.

Se tienen en cuenta las etapas que se deben seguir para lograr el éxito: Etapa 1: Definir la cultura, es necesario darle a los empleados fundamentos con los cuales puedan trabajar. Etapa 2: Alinear las ideas, el éxito de una empresa se basa en su habilidad de seguir un propósito; Etapa 3: Diseñar el proceso, se ha incorporado una cultura corporativa donde los empleados se sienten valorados, y se pueden implementar las ideas. Y por último la Etapa 4: Pulir el producto o servicio, pocos productos o servicios alcanzan la perfección en el momento de su creación.

7.6.5 Fuentes. El autor cita el ejemplo de Walt Disney. Se citan situaciones que dejan ver la cultura organizacional que se ha difundido desde sus inicios. “Walt Disney pidió a sus empleados parar lo que estaban haciendo por un vaso de jugo de naranja y una charla. Cuando el gerente los encontraron hablando con el jefe, preguntó a Walt si los podía llevar a terminar sus funciones antes de que el parque abriera. Luego de enviarlos a sus puestos de trabajo, preguntó a Walt por qué gastaba su valioso tiempo hablando con empleados de tercera clase. Walt respondió que las buenas ideas vienen de todas partes y de todo el mundo. Su ejemplo a llevado a que actualmente la filosofía sea que todo el mundo es creativo”.

Michael Eisner, presidente de Walt Disney Company, "Mientras que una solución innovadora es necesariamente creativa, no necesariamente es costosa."

Walt Disney explicando cómo concentraba el poder de su imaginación "para algunas personas soy una clase de Merlin que toma muchos riesgos locos pero que raramente comete errores. He cometido algunos malos. Pero afortunadamente, el éxito ha venido suficientemente rápido para cubrir los errores. Cuando bateas tantas veces como lo hago yo, estas obligado a obtener un buen promedio.

7.6.6 Contenido. El autor introduce el concepto de gerenciar creatividad e innovación para las compañías por medio del ejemplo de Walt Disney Co. La cual, es una empresa con 55,000 Miembros de Reparto (como son llamados los empleados de Disney).

Se hace énfasis en el reto de incorporar la aceptación y el estímulo de la creatividad. Para lo cual, el autor presenta un modelo de cuatro-fases, en el cual se representa cómo los gerentes deben fortalecer la base a través de prácticas creativas e innovadoras. Se toma como núcleo un principio: Aliente a los gerentes y Miembros de Reparto para “salir de la caja” y de este modo, empezar con ideas puras, frescas y fuertes.

Se presenta entonces, un modelo fácilmente adaptable a pequeñas y grandes empresas.

7.6.7 Conclusiones del autor. El autor concluye que se debe ser consistente en cómo sus ideas son evaluadas. No solo se necesita de una buena idea, debe además contar con la información necesaria para tomar una decisión estratégica de negocio. Las ideas deben ser entonces, evaluadas sobre el mismo criterio.

La lección según el autor es que las compañías deben buscar implementar ideas generadas por sus empleados más cercano a cada situación. Esto ha llevado a que en Walt Disney, cada vez que un empleado directamente implicado en el proceso desarrolla una idea, se refuerza la cultura de la creatividad e innovación. Por último, el autor resalta que no es simplemente "Solo siga estos cuatro pasos para la fama y la fortuna...." No es un "esquema de volverse rico" . algunas veces se fracasa y se piensa que se aprende solo por error. Pero hay que mantenerse en la lucha ya que la recompensa son muy importantes para perderlas.

7.7 “A LESSON FROM 431 B.C.; THE IDEA THAT CORPORATE CULTURE CAN HELP YOU WIN DATES BACK TO ANCIENT GREECE.”

Una lección del año 431 A.C; la idea de que la Culturas Corporativa puede ayudarle, viene de la Grecia.

7.7.1 Autor. John K. Clemens

7.7.2 Generalidades

PUBLICACIÓN: Fortune, Oct 13, 1986 v114 p161(2). People: Pericles – Philosophy Magazine Collection: 36K2134 Business Collection: 27X4339 Electronic Collection: A4369427 RN: A4369427

Estados Unidos

7.7.3 Palabras clave. Pericles; Personas como un equipo unido, establecer una cultura corporativa fuerte; determinar qué hace a la organización diferente; comunicar las diferencias; responsabilidad pública; líder de opinión; ser un modelo para otros, herramienta de gerencia poderosa; lo que se llegará a ser.

7.7.4 Descripción. Los gerentes están gastando una gran cantidad de tiempo en engrandecer la cultura corporativa. Se están apurando para identificar, formación y exaltación de cada cultura. En realidad, este concepto apareció hace más de 2000 años con Pericles, el padre de Atenas en la Época Dorada.

Pericles brinda uno de los más poderosos fundamentos de los valores y creencias de una organización, su cultura. Pericles demostró que estableciendo una fuerte cultura corporativa requería de dos cosas: el líder debe determinar lo que hace diferente a su organización y lo debe comunicar elocuentemente a todos los miembros. además de esto, demostró que Atenas era líder e innovadora, por lo cual debería tomar su propia cultura sin copiar la de ninguna otra parte. Pericles enfatiza que el individuo es la organización, esa descripción de la cultura de Atenas se ha traído hasta nuestros tiempos en cuanto a declaración de valores y creencias organizacionales. Como se nota en el caso de Cray Research y General Motors.

7.7.5 Fuentes. El autor cita principalmente a Pericles, el padre de Atenas durante su Época Dorada.

Primero que todo, habla sobre el discurso de Pericles en el funeral de los soldados de Atenas en el año 431 A.C. en la aprovechó la oportunidad para describir su sociedad perfecta. Este discurso, es uno de los más importantes argumentos acerca de los valores y creencias de una organización.

Las citas que hace sobre este discurso son las siguientes:

". . . cuando es una pregunta de poner una persona ante otra en la posición de responsabilidades públicas lo que cuenta no es ser miembro de una clase en particular, pero la habilidad actual que un hombre posee."

"trabaje duro, juegue duro" Pericles enfatiza la importancia de divertirse: " Cuando el trabajo está terminado estamos en posición de disfrutar toda clase de recreación para nuestros espíritus. Hay varias clases de concursos y sacrificios regularmente durante el año . . ."

"Acá cada individuo se interesa no solo por sus propios asuntos sino por los asuntos del Estado también. Aún aquellos que están ocupados más que todo en sus propios negocios están extremadamente bien informados acerca de las políticas generales. Esta es una peculiaridad nuestra: No decimos que un hombre que no se interese en la política sea un hombre que se preocupe de su propio negocio; decimos que no tiene negocio acá."

7.7.6 Contenido. El autor toma el caso de dos empresas muy importantes, General Motors y Cray Research.

El caso de General Motors demuestra que ha tomado en cuenta muchos de los planteamientos de Pericles. General Motors se preocupa por la recreación de sus empleados ya que envía a sus mejores vendedores al Caribe para premiar con descanso su muy desempeño. Además de esto, Roger B. Smith su director está tratando de cambiar la cultura que se tiene en Detroit de “vieja guardia”. Para asegurarse que todos tengan acceso al mensaje, Smith carga en su bolillo “cartas de cultura” enunciando el nuevo sentido de la misión en 44 palabras escogidas cuidadosamente: "El propósito fundamental de General Motors es brindar productos y servicios de tal calidad que nuestros clientes reciban valor superior, nuestros empleados y compañeros de trabajo compartirán nuestro éxito, y nuestros accionistas recibirán un retorno superior de su inversión."

7.7.7 Conclusiones del autor. El autor concluye que no es suficiente identificar lo que hace única a la organización sino que, además deben comunicar su características únicas efectivamente a los empleados. Como Atenas era atacada por Esparta, así mismo las organizaciones fabricantes son tormentadas por los japoneses, o diseñadores de computadores que son líderes en tecnología. Las personas necesitan que se les recuerde de lo que la organización busca y que hace útil que se pelee por eso.

También concluye que, los ejecutivos inteligentes se están preocupando más por la cultura de sus organizaciones. La razón es simple, se han dado cuenta que afecta la línea principal. Los ejecutivos modernos tienen una deuda con el hombre que descubrió que la cultura podía ser una herramienta gerencial ponderosa. Asegura que Pericles demostró que un líder debe articular la ideología de la organización y recordar a sus miembros, ciudadanos o empleados, de la clase de personas que son, y lo más importante, lo que van a llegar a ser.

7. 8. “LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA.”

7.8.1 Autor: Gustavo Palafox de Anda

7.8.2 Generalidades:

PUBLICACIÓN: Administración Vínculos Revista
PYME Artículos Libros Servicios Red de Contactos Logística de Entrada
| Operaciones / Transformación | Logística de Salida | Ventas | post-Venta Soporte
en TIC | Soporte en Infraestructura | Soporte en Factor Humano | Soporte en
Innovación Planeación | Organización | Dirección | Control Creatividad e
innovación

http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/creatividad_e_innovacion.htm Creatividad e innovación por Pequeña y Mediana Empresa, S.C.

México

7.8.3 Palabras clave. Creatividad ; innovación; combinar ideas o sistemas; enfoques nuevos; percepción; incubación; inspiración; innovación ; estructura; cultura organizacional; dirección del personal. ; tolerar el riesgo ; tolerar el conflicto; enfocarse en los fines, y no en los medios ; enfocar la empresa como un sistema abierto

7.8.4 Descripción. El autor afirma que la innovación se entiende como un proceso consistente en convertir en una solución a un problema o una necesidad, una idea creativa. La organización innovadora se caracteriza por su capacidad para canalizar los aportes creativos hasta convertirlos en resultados útiles para el mercado, la calidad o la productividad internas. Se mencionan los aspectos importantes que se deben tener en cuenta para que el negocio sea próspero: a) la estructura, b) la cultura organizacional y c) la dirección del personal.

Las estructuras organizacionales pueden influir positivamente en las innovaciones cuando cuenten con menos especialización laboral y menos reglas, y sean estructuras más bien descentralizadas que faciliten la flexibilidad, la adaptación y que hacen que resulte más fácil adoptar las innovaciones. En lo relativo a la dirección de personal, las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros, de tal suerte que sus conocimientos se mantengan actualizados.

7.8.5 Contenido. El autor afirma que la creatividad es fundamental para el progreso de las compañías. La organización que estimula la creatividad desarrolla enfoques nuevos ante las cosas o soluciones singulares para los problemas.

El artículo resalta la importancia de la innovación la cual se presenta como un proceso consistente en convertir en una solución a un problema o una necesidad, una idea creativa. En un ambiente tan dinámico, turbulento y amenazante como el que vivimos en los negocios, es conveniente fomentar las innovaciones.

Se mencionan además aspectos relevantes de las innovaciones, que para unas personas puede ser la creatividad pero para otros significa los avances tecnológicos y estudios que llevan a la persona a ser creativa.

Se resalta la importancia de llevar a cabo las cuatro etapas indispensables para el autor: la percepción, la manera en la cual percibimos la realidad. Ser creativo quiere decir ver las cosas desde una óptica original y distinta a lo común. la incubación, las ideas tiene que pasar por un proceso de incubación.

7.8.6 Conclusiones del autor. El autor concluye que, las estructuras organizacionales pueden influir positivamente en las innovaciones cuando cuenten con menos especialización laboral y menos reglas, y sean estructuras más bien descentralizadas que faciliten la flexibilidad, la adaptación y que hacen que resulte más fácil adoptar las innovaciones. Por otra parte, la disponibilidad de recursos es la base para el desarrollo de la innovación. Es necesario ser consciente de las posibles pérdidas de recursos por la ineficacia de las innovaciones. Por último, la comunicación fluida y frecuente entre las áreas de la empresa contribuye a eliminar las posibles barreras que representan obstáculos para la innovación porque facilita la interacción entre los distintos departamentos participantes en el desarrollo de las ideas creativas.

Brinda cierta clase de elementos clave para incentivar la innovación organizacional tales como asignar recursos inclusive ligados con incentivos según los resultados de las innovaciones.

Por último concluye como características principales de la cultura innovadora las siguientes: Aceptar la ambigüedad , Tolerar lo poco práctico , Pocos controles externos , Tolerar el riesgo , Tolerar el conflicto , Enfocarse en los fines, y no en los medios , Enfocar la empresa como un sistema abierto

7.9 “BEWARE THE SHADOW ORGANIZATION: MANAGERS OFTEN LEARN THE HARD WAY THAT THE INVISIBLE AND INTANGIBLE “CULTURE” WITHIN AN ORGANIZATION CAN DEFEAT SUPPLY CHAIN INNOVATION. DON'T BE LULLED INTO A FALSE SENSE OF SECURITY, CHANGE-MANAGEMENT EXPERTS WARN. WHAT YOU DON'T SEE CAN HURT YOU CANADIAN TRANSPORTATION LOGISTICS.”

Tenga cuidado de la sombra de la organización: los gerentes que frecuentemente aprenden la “cultura” invisible e intangible de una forma dura pueden derrotar la cadena de innovación. No se confíe de un falso sentido de seguridad, Advertencia de expertos en cambio gerencial. Lo que no ve,. Puede herirlo

7.9.1 Autor. Bower, Elizabeth

7.9.2 Generalidades.

PUBLICACIÓN:Canadian Transportation Logistics, Don Mills Nov/Dec 2002, Volumen:105; Publicación 11, Páginas n/d, ISSN:11874295; código de clasificación 9172: Canadá

Canadá

7.9.3 Palabras clave. Esfuerzo organizacional al cambio; habilidad para gerenciar el cambio; empleados absorbidos por la cultura inútilmente; códigos de conductos escritos y no escritos; resistencia cultural; cultura es generalmente ignorada; las sombras de la organización trabajan en contra de la innovación; la cultura invisible e intangible pueden derrotar la innovación de la cadena de suministros, "Programa de Recuperación de Ocho-Pasos"

7.9.4 Descripción. Se refleja la situación de muchas empresas que pasan por un cambio significativo. ¿Cómo algo que parecía ir tan bien puede ir tan mal? La respuesta está en la cultura. La cultura es generalmente ignorada, es tan oblicua que ni siquiera se piensa en ella, se da por segura y es fácilmente ignorada. El problema empieza cuando la cultura se resiste al cambio, y las sombras de la organización trabajan en contra de la innovación. Para alinear la compañía entonces se necesita de una estrategia. Según la posición en la que se encuentre la compañía. Se describen entonces los pasos para identificar la posición en la que esta se encuentra: Primer paso: Análisis de la conducta, Segundo paso: decidir la posición en la cual se encuentra la compañía, Tercer paso: Establecer el tiempo de duración de la transformación, Cuarto paso: desarrollar valores no negociables y creencias para liderar el cambio, Quinto paso: seleccionar objetivos, Sexto paso: Identificar las plataformas de cambio, Séptimo paso: Escoger las herramientas de intervención cultural, Octavo paso: empezar el proceso de transformación.

Este proceso fue llevado a cabo en la cadena de almacenes, las dos culturas fueron eventualmente unidas, obteniendo mejores resultados ese año.

7.9.5 Fuentes. El autor cita a Gabel y Pilnick científico del comportamiento "Esta magnífica desautorización de confianza en la habilidad de manejar el cambio revela una frustración común sostenida por muchas cadenas de suministros y profesionales de logística,"

Pilnick describe la cultura como códigos tangibles e intangibles que regulan y guían el comportamiento de los individuos. "Me refiero a software humano," "Controla su comportamiento y siempre está corriendo en la experiencia."

"La cultura tiene una calidad única de ahora-lo-vez, ahora-no. Durante periodos de estabilidad, la cultura tiende a desaparecer del punto. Los gerentes tradicionales son fácilmente adormecidos en un sentido falso de seguridad, que creen que lo que no pueden ver, no los pueden herir".

"El gerenciamiento frecuentemente aprende la forma difícil en la cual la cultura tangible e intangible puede derrotar la innovación de la cadena de suministro, que proveen que lo que usted no puede ver puede herirlo" advertencia de Gabel y Pilnick.

"Los humanos quieren defender su césped y cuando algo sale mal, estamos rápidos para empezar a señalar a los del otro lado. El programa lo tiene constantemente trabajando en contra de esto."

7.9.6 Contenido. Se presenta el caso de la rentable cadena Almacenes de Descuento Superior (Superior Discount Stores), con ventas anuales de más de \$1 billion al año operando en 35 almacenes mayoristas con mercancía y comida. En la cual, no se tomó mucho tiempo para notar que algo iba bastante mal, la división entre las operaciones a minoristas y mayoristas era tal que parecían dos empresas diferentes. En cuanto a orientaciones estratégicas, estilos de dirección, sistemas formales e informales. Lo cual comenzó a obstruir el crecimiento. Para lograr alinear la compañía es necesario llevar a cabo un proceso de identificación de la situación. Para esto, se toma el marco creado por Pilnick y Gabel de Intervención de Cultura / negocio- para identificar la situación única de la compañía para remediar el problema. Existen cuatro posibles posiciones. Cada una de las cuales tienen una estrategia propia.

7.9.7 Conclusiones del autor. El autor concluye que la línea principal de las corporaciones, debe ser que ninguna iniciativa de gerenciamiento de la cadena de suministros puede ser exitosa sin un gerenciamiento que tome pasos iguales en cuanto al negocio y la cultura. La historia de los almacenes de descuento está basada en una corporación actual en la cual los autores trabajan. Se concluye entonces, que después de un programa de Ocho Pasos, las dos culturas en disputa fueron eventualmente unidas y tuvieron mayores ganancias y mejores resultados ese año según Pilnick. Por último el autor sugiere que, si se encuentra en una situación similar, direccionar su cultura corporativa puede ser la mejor respuesta.

7. 10 "HOW TO BUILD A CULTURE OF INNOVATIVE LEADERSHIP."

Cómo construir una cultura de liderazgo innovador

7.10.1 Autor. Anonymous

7.10.2 Generalidades.

PUBLICACIÓN: Partner's Report Print Media Subtitle: The Monthly Update for CP, Firm Owners , New York Dec 2002; Volumen: 02; Publicación 12; ISSN: 10437428; Códigos de clasificación: 8305: Professional services not elsewhere classified; 9190: United States 2500: Organizational behavior

Estados Unidos

7.10.3 Palabras clave. Creatividad; dejar hábitos no creativos; 'AHORA. Solo hazlo' ; Desempeño de Liderazgo; conocimiento, pensamiento estratégico, habilidades de comunicación y autoconciencia.

7.10.4 Descripción. La clave es simple según Sapiro: crear y alentar una cultura basada en la innovación. Una herramienta que se reinventa para siempre no dura lo suficiente para ser copiada, por lo tanto una cultura de innovación será su arma secreta. Esta cultura empieza con un individuo, que vea las posibilidades y las lleve a cabo. Se necesitan tres capacidades: capacidad de liderazgo, capacidad de estructurar el procedimiento, y la capacidad orgánica, donde la innovación se integra al puesto de trabajo.

Se presenta el Model 'NOW. Just Do IT' (Ahora. Solo hazlo) donde se ofrecen siete guías para lograr un exitoso desarrollo de la cultura.

Por último se presenta la investigación en libros acerca del desarrollo del liderazgo, el cual es "un sistema que toma en cuanto como funciona su organización." Y se toman en cuenta ciertas características que tiene este mismo como lo son: conocimiento, pensamiento estratégico, habilidades de comunicación y autoconciencia.

7.10.5 Fuentes. Shapiro cree que la creatividad se puede desarrollar en todas las personas, no es algo con lo que algunos nace, "Creatividad es algo innato con lo que crecemos. El mundo de los negocios tradicionalmente favorece el pensamiento analítico sobre la capacidad de innovar. Los tiempos han cambiado, y ahora la misión ha cambiado-para ayudar a las personas a dejar sus hábitos no creativos."

Shapiro define su pensamiento en "Entender el Modelo de 'AHORA. Solo hazlo'" "después de todo una firma con tal cultura naturalmente emerge hacia la cima. Una innovación se convierte en una manera de vivir, las personas querrán trabajar para usted y usted empezará a atraer lo mejor y lo más brillante. Antes de que lo sepa, su firma será líder y no seguidora en el mercado."

El desarrollo del liderazgo es "un sistema que toma en cuenta cómo las organizaciones funcionan, las recompensas, y lo que vale," de acuerdo al "Desempeño de Liderazgo."

7.10.6 Contenido. El autor cita entonces, el modelo desarrollado por Shapiro, el cual consta en "Entender el 'AHORA. Solo Hazlo." El cual ofrece siete líneas guías:

1. Apoyar la tensión. En una gran corporación, los empleados en investigación y desarrollo son responsables de identificar oportunidades para mejorar mientras que los gerentes de línea manejan el negocio.
2. Educar todo el equipo. Antes de iniciar los cambios, necesita un esfuerzo educativo. Esto se anticipará a la resistencia inevitable al cambio dando buenas razones para el mismo.
3. Usar la nueva orientación para acercar al equipo de trabajo a los clientes.
4. Compre la experiencia que necesita para el cambio.
5. Comunique clara y repetidamente. Si hay dudas, recuerde la regla de “Sos” las primeras 50 veces que le dices algo a las personas no te escuchan. Las siguientes 50 veces no te creen. Solo después de 100 veces empiezan a escuchar.
6. Construya salvaguardas para evitar caídas de la compañía. Los problemas pueden venir en varias formas. Esto eliminará el riesgo de perderlo todo por la salida de una persona.
7. Tenga en cuenta que el tamaño de uno no encaja en todos. Las firmas no deben tratar de seguir un modelo de manera muy cercana

Por último, resalta que la innovación debe ser una forma de vida.

7.10.7 Conclusiones del autor. El autor concluye que una cultura de innovación será su arma secreta. En una continua innovación en cada nivel, está en capacidad de construir una firma innovadora, no solo una firma con patrones innovadores.

También toma en cuenta la importancia de la velocidad, la cual puede ser esencial para innovar el liderazgo. El autor afirma que en este mercado rápidamente cambiante, liderar rápidamente puede ser tan importante como ser innovador.

7.11 “CORPORATE CULTURE: THE KEY TO SAFETY PERFORMANCE.”

“Cultura corporativa, la clave del desempeño”

7.11.1 Autor. Judith A. Erickson

7.11.2 Generalidades

PUBLICACION: Abril de 2002, 10 Paginas, Administrative Science Quarterly; www.findarticles.com

7.11.3 Palabras clave. Cultura corporativa, programa de seguridad, programas, cambio organizacional, comandancia jerárquica, visionario, flexible, innovación, competitividad, personas = recursos valiosos, tecnología, fusión, complejidad, valores, comportamiento gerencial, nivel de seguridad, sabotaje, riesgo, factores organizacionales, comunicación, compromiso, respuesta y comportamiento, percepción, visión (futuro).

7.11.4 Descripción. El papel que juegan la cultura corporativa y los factores organizacionales en los procesos internos de la empresa, cada vez es mayor.

En este nuevo milenio, las nuestras organizaciones estarán estructuradas de una manera diferente. Los matices de la cultura organizacional van a tener un efecto dramático en los programas de la organización incluyendo seguridad e innovación.

¿Cómo y por qué las organizaciones están cambiando? El viejo estilo de comandancia jerárquica de la gerencia esta siendo substituida por una que es visionaria, flexible, innovadora y de respuestas rápidas y efectivas. Este cambio en la filosofía de la gerencia significa que las organizaciones podrán responder más rápidamente. Esto a su vez se traduce en el hecho que logran ser más competitivas. Los empleados se comenzaran a ver como activos y recursos valiosos y no como simples herramientas para alcanzar un fin con el que solo pocos están comprometidos.

Esta transición ha comenzado en un número de compañías y está ganando ya ímpetu. Las razones son variadas: base de conocimiento global de aumento de la competencia, el aumento del número y diversidad de los empleados, desarrollo de nuevas tecnologías, numeroso aumento de fusiones y adquisiciones, nuevas regulaciones y legislaciones entre otras.

7.11.5 Fuentes. Aunque el autor no cita a otros autores, si se hacen referencias a otras obras de ella (Judith A. Erickson) y a:

- Most, I.G. (March 1999). "The Quality of the Workplace Organization and Its Relationship to Employee Health."

7.11.6 Contenido. Es importante que los profesionales de seguridad entiendan que la cultura de una compañía forma la base para todo aquello que se valora en la compañía, incluyendo el nivel de seguridad. Cuando los profesionales de la

seguridad están enterados de la filosofía o de la cultura de su organización, pueden decir donde y cómo ayuda o lastima esta a su programa de seguridad.

Por ejemplo, los profesionales de seguridad asisten a muchos seminarios y conferencias para así hacer de sus lugares de trabajo locaciones más seguras. Sin embargo, tener el conocimiento es una cosa y el poder poner este conocimiento en práctica es otra. Después de atender a uno de estos seminarios o conferencias, la gerencia debe proveer el apoyo y los recursos. El éxito consiste en poner las sugerencias de los profesionales en marcha. Por eso se puede afirmar que la seguridad depende de la cultura organizacional de la compañía - es decir cómo valora o no la visión de lo que debe ser la seguridad. Una organización con una gerencia autoritaria que no se compromete con los aspectos de seguridad, no promueve el aumento de la productividad y el mejoramiento del clima organizacional.

Judith Erickson afirma que un tratamiento positivo significa resultados positivos. El estudio demostró que la característica de la gerencia más eficiente en cuanto al alto funcionamiento de su seguridad es su incansable esfuerzo por fomentar un ambiente positivo para el empleado. Características específicas dentro de este cuidado del clima organizacional (tangible e intangible) incluyen elementos como el respeto hacia los empleados, canales de comunicación abierta, y la participación directa del empleado en diferentes grados de la toma de decisiones. Se demuestra que los profesionales de seguridad están esencialmente involucrados e influyen a las directivas de la compañía para que exista un programa óptimo de seguridad. En segundo lugar, las características de la gerencia que cuida y respeta a los empleados, aumentan el funcionamiento de la seguridad y se identifican como las mismas características que en la literatura empresarial se han asociado a estilos gerenciales que logran productividad y niveles de calidad crecientes. En cuanto a la literatura ocupacional que habla de la tensión del empleado y los efectos que esta genera, se concluye que una baja tensión proporcionada por el sentimiento de seguridad aumenta la satisfacción profesional del trabajador y disminuye el stress ocupacional que se puede vivir al interior de una compañía. "Hay también evidencia que el alto nivel de seguridad y la falta de tensión, acompañados de un trato impecable hacia el trabajador como individuo están relacionados directamente con un nivel más bajo de sabotaje y daño premeditado de material". Aparecería entonces que hay una relación definida entre funcionamiento de seguridad, productividad, calidad, la satisfacción profesional del empleado y el nivel de sabotaje y de tensión que se presentan en la organización.

El dinero juega también un papel fundamental en todo esto. Han enseñado a los profesionales de la seguridad tradicionalmente a que "hablen el mismo idioma que la gerencia". Al referirse a los recursos financieros destinados a la seguridad, es

normal que se vea con ojos negativos el alto impacto que tienen sobre el manejo de la inversión y los costos de funcionamiento. Sin embargo, la gerencia debe entender realmente que la seguridad está implícita en todo el entorno interno y externo de la organización. Puede que para algunos altos directores solamente el sueldo del profesional de seguridad pueda considerarse un costo innecesario. En el caso de Latinoamérica esto parece ser documentado bastante bien por el hecho de que muchos profesionales de seguridad se están quedando sin empleo a través del continente. Si la gerencia no cuida y respeta a los empleados o no comparte los mismos valores que los profesionales de seguridad, este acercamiento financiero puede no ser tan significativo o influyente como creído previamente.

Y puede llegar a convertirse en la razón real del bajo rendimiento económico de la compañía. Los programas de seguridad no son la solución por sí solos. Las técnicas de gerencia tradicionales de seguridad y de la salud, tales como la conformidad, el leve análisis de peligro e intervenciones reguladoras de seguridad, no son suficientes para un programa óptimo de seguridad y salud ocupacional. Los profesionales de la seguridad han estado realizando diligentemente estos deberes por años y han demostrado que no pueden proporcionar un programa óptimo de seguridad por sí mismos. Los programas de seguridad que se mantienen firmes y se pueden proyectar a futuro se deben evaluar por los factores de la organización que afectan su eficacia y efectividad.

¿Cuáles son los factores de la organización que influyen en el funcionamiento de los programas y sistemas de seguridad? Según el autor, los factores de organización que a continuación se presentan están correlacionados y son interactivos. Representan un sistema dinámico que para los propósitos de la conveniencia y de la identificación se ha separado en siete secciones. Sin embargo deben estudiarse como una totalidad cuando se quiera analizar un programa de seguridad y/o salud.

1. Estructura de la organización. La gerencia controla la estructura organizacional. Algunos de los elementos de esta estructura afectan directamente el nivel de seguridad y se observa que entre éstos está la posición que ocupa en importancia la seguridad al interior de la "carta de la organización". Otros elementos claves son: el número y el tipo de reglas, las regulaciones, el tipo de toma de decisiones, el cuándo del mismo y el equipo de trabajo con el que se cuenta o diseña. Por ejemplo, cuando la gerencia anima a sus empleados a que participen en la toma de decisiones el funcionamiento de seguridad es más alto. Un empleado que percibe el nivel de empoderamiento y que siente que es responsable por la seguridad de él y de otros procurará siempre hacer un mejor trabajo. La gerencia debe estar enterada de la importancia de los empleados que pueden tomar

decisiones sobre sus ambientes del trabajo. De este modo los empleados tienen cierto grado de control sobre la manera en la cual realizan sus tareas y deberes.

Hay algunas ventajas que definen a una compañía que permite a los empleados tomar decisiones. Por ejemplo, los problemas se pueden solucionar más rápidamente, más gente proporciona un mayor input para lo referente a las decisiones, y los empleados son menos propensos a sensaciones enajenadas con respecto a quienes toman las decisiones que afectan sus vidas laborales.

2. Importancia de la seguridad para la Organización. La importancia que le da la organización a la seguridad se manifiesta en el cómo se ajusta la seguridad con respecto al ambiente total del negocio. El peso que tiene la preocupación acerca de las condiciones de la seguridad con respecto a otras de la organización, es un indicador importante de cuánto la gerencia se compromete con dicho tema. Algunos ejemplos de este factor incluyen la igualdad, asignación justa de los recursos, la relación con respecto al nivel de producción y de la priorización de las actividades. La cantidad y la calidad de la atención que la gerencia le dedica al ambiente laboral y al lugar de trabajo como tal y la selección y el entrenamiento de empleados también indican la importancia relativa de la seguridad.

3. Responsabilidad y seguridad. Cuando cada uno de los miembros de la empresa sin importar su cargo o función, toma en serio las cosas y se responsabiliza por la manutención y el aseguramiento de la seguridad hay pocas lesiones y accidentes. La responsabilidad y la seguridad incluyen las valoraciones de funcionamiento para los empleados, supervisores y encargados de funcionamiento, así como investigaciones sobre accidente cuidadosas y objetivas.

4. Comunicación. La falta de canales de comunicación efectivos impide el buen funcionamiento de un plan integral de seguridad y salud. Si las personas no conocen los lineamientos del mismo jamás será posible instaurarlo. Según el autor "El miscommunication" es común en varios tipos de organizaciones y esto se debe corregir ya que la comunicación abierta, honesta, comprensible es evidente en compañías de alto nivel de ejecución con respecto a las normas y políticas de seguridad. Los flujos de información en todas las direcciones, y la divulgación de las faltas y fallas se convierten en fuente de nuevas ideas para mejorar los programas y evitar cometer errores. En estos casos la comunicación como factor clave de la cultura actúa como herramienta del control de la gestión.

5. Comportamiento de la gerencia. La gerencia que da su total apoyo a los elementos y procesos relacionados con la seguridad, procura ir más allá de la elaboración de una legislación y de la estipulación de unas regulaciones con el fin de asegurar un lugar de trabajo seguro y saludable. Hay que hacer más. Como tratar a los empleados como un recurso valioso más que como a un costo en el

que se incurre para hacer negocios; los deben tratar como individuos y respetar sus creencias, condición social, etc. No pueden olvidar que todas esas diferencias y particularidades enriquecen la cultura organizacional. La gerencia en cuestión va más allá de causas inmediatas en investigaciones de lesiones y accidentes laborales. No culpa a los trabajadores por sus accidentes.

Por el contrario esta preocupada por comprender y estudiar los muchos factores que podrían estar implicados, por ejemplo el ambiente, la complejidad del trabajo, fatiga, comunicación ineficaz, insuficiencia del entrenamiento o los errores del mantenimiento. Cuando los empleados son culpados por la gerencia el funcionamiento del programa de seguridad es más bajo. Esta situación puede ocurrir debido a las asunciones de la naturaleza humana llevadas a cabo por la gerencia. Otra expresión del comportamiento de la gerencia es la ética. Cuando la gerencia expresa una preocupación real basada en la ética empresarial por los empleados, el funcionamiento del programa de seguridad es más alto. La gerencia tiene una responsabilidad ética y moral de asegurarse de que no exponen a los empleados a riesgos innecesarios resultado de actividades que la organización no ha diseñado o planeado correctamente. La seguridad, la salud y el bienestar de la fuerza de trabajo es un compromiso moral y ético que el gerente debe asumir con toda seriedad, compromiso y responsabilidad.

6. Interacción con el empleado. Cuando los empleados están enterados del genuino interés que la gerencia tiene en ellos, responderán de mejor manera a todas las actividades que realicen o situaciones en que se desenvuelvan. En este tipo de ambiente, el pensamiento, las sugerencias y la toma de decisión basada en innovación del empleado se desarrollan como no podrían bajo otras circunstancias. Gana el empleado y gana la empresa, se crean competencias individuales y colectivas, que se traducen en ventajas comparativas y competitivas.

7. Respuestas y comportamiento del empleado. El estado de la moral y la situación de los empleados se relaciona generalmente con la manera que son tratados dentro de la organización. El alto éxito de la seguridad, así como la alta moral y actitud de los participantes se relacionan con una filosofía de la gerencia basada en el respeto, la cooperación y la honradez.

7.11.7 Conclusiones del Autor. A diferencia de la mayoría de las otras operaciones en una compañía, el esfuerzo de seguridad es parte de casi cada programa, actividad y departamento en la organización, su éxito es influenciado directamente por la cultura corporativa de la organización. Por lo tanto, tiene solamente sentido de utilizar un acercamiento de sistemas integrado que incluya factores determinantes en la organización, tales como las expresiones directas de

la cultura corporativa, para mejorar la eficacia del programa de seguridad. El autor considera que los resultados de esta investigación son emocionantes.

7.12 “PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND WOMEN'S ADVANCEMENT IN ORGANIZATIONS: A CROSS-CULTURAL EXAMINATION”.

Percepciones de la Cultura Organizacional, avance de la mujer en las organizaciones: Un examen intercultural

7.12.1 Autor. Linda M. Bajdo, Marcus W. Dickson.

7.12.2 Generalidades.

PUBLICACION: Septiembre de 2001, 17 Paginas, A Journal of Research; www.findarticles.com

7.12.3 Palabras Clave. Cultura corporativa, cambio organizacional, comandancia jerárquica, mujer, alta dirección, gerencia, practicas de reclutamiento, barreras organizacionales, orientación masculina, comunicación, facilitadores de adaptación, culturas múltiples, valores compartidos, esquemas, creencias, identidades, interpretaciones, compromiso, respuesta y comportamiento, percepción.

7.12.4 Descripción. Aparentemente las mujeres están comenzando a agrietar el "techo de cristal," que evidentemente las cubría al interior de las altas esferas del mundo laboral. Esto se hace evidente si nos fijamos en el crecimiento del porcentaje de mujeres en cargos relacionados a la gerencia, que paso del 18% en 1970 al 40% en 1997. Esto es un dato histórico americano pero sin embargo el autor reitera en un anexo que se puede considerar casi un fenómeno mundial exceptuando algunos países de Europa y Asia. Sin embargo, el hecho de que solamente entre el 3-5% de cargos superiores en los Estados Unidos sean ocupados por miembros del sexo femenino indica que no ha desaparecido el problema. Se han presentado varias explicaciones para este problema incluyendo algunas tales como las prácticas de polarización negativa de la selección y del reclutamiento, y otras como el conflicto que en teoría presentan las mujeres para manejar el trabajo y la familia. Las barreras que se pueden encontrar en la organización las mujeres con respecto al progreso empírico se han identificado en muchos países incluyendo los Estados Unidos, Finlandia, Alemania, Gran Bretaña, Japón, y Malasia (Adler, 1993.) Recientemente, varios autores han afirmado que la "orientación masculina" de las culturas organizacionales es todavía muy evidente y son caracterizadas por autoridad jerárquica, independencia en la toma de decisiones tienen estilos de dirección autocráticos. Además se evidencia que los canales de comunicación ineficientes son barreras al progreso del empleado y especialmente para las mujeres. Esta noción parece ser compartida

extensamente por las mujeres que ocupan cargos gerenciales en diferente tipo de organizaciones; las cuales fueron entrevistadas por los autores.

En una encuesta que se realizó a 400 mujeres americanas en la gerencia, el 70% citaron "la cultura corporativa dominada por el varón es un obstáculo para alcanzar el éxito" (Segal y Zellner, 1992, p. 74. Además, en un estudio que comparaba barreras y facilitadores de adaptación tanto para ejecutivos hombres como mujeres, encontraron que los ejecutivos del sexo femenino identificaban mayores barreras a su adelanto, incluyendo la carencia del ajuste, y una clara exclusión de la cultura de redes informales que los ejecutivos masculinos creaban para ellos.

A pesar de esta opinión y de los largos y concienzudos estudios, la cultura de las organizaciones raramente se mira como variable de interés en estudios del adelanto de las mujeres en la realidad de las empresas.

7.12.5 Fuentes

2 citas. Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.

2 citas. U.S. Department of Labor. (1998). *Women in management (97-3)*. Retrieved from www.dol.gov/dol/wb/public/wb_pubs/wmgt97.htm

2 citas. Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (1997). *Diversity in the workforce: A literature review (Diversity in the workforce series report #1 MDS-934)*. Berkeley, CA: National Center for Research in Vocational Education.

1 cita. Segal, A. T., & Zellner, W. (1992). *Corporate women: Progress? Sure. But the playing field is far from level*. *Business Week*, 3269, 74-79.

7.12.6 Contenido. Los autores comienzan por afirmar que a menudo se pasa por el alto en los estudios de la cultura de la organización la influencia potencial del género en la cultura y el hecho de que la mayoría de las culturas organizacionales han sido formadas predominante por los hombres. Afirman también que, las organizaciones "tienden a reforzar el sistema de valores del género dominante". Por ejemplo, en las culturas formadas predominante por los hombres, hay un énfasis en jerarquía, independencia y en la comunicación "arriba-abajo". En las culturas influenciadas sobre todo por las mujeres, se hace más énfasis en las relaciones interpersonales.

Varios autores han sugerido que las culturas que acentuaban una orientación humanista, donde es común encontrar oportunidades iguales para hombres y mujeres y una orientación hacia los criterios de funcionamiento basados en el

trabajo en equipo y la cooperación interfuncional se asocian típicamente al trabajo de las mujeres en las áreas gerenciales de las organizaciones.

Las hipótesis que se plantean a continuación se basan en estas aseveraciones:

1a. El porcentaje de mujeres en la gerencia se relaciona directamente con el nivel de positivismo de los valores compartidos al interior de la organización. También con la equidad que los diferentes géneros encuentran en la empresa y permite dar una orientación de carácter humano al funcionamiento de la organización. Al igual se reconocerá un alto grado de empoderamiento.

1b. El bajo porcentaje de mujeres en la gerencia será negativamente relacionado con la falta de credibilidad de los valores y con la dificultad con que se comparten los mismos. El empoderamiento será mínimo y mal orientado.

Según Adler (1993), “las organizaciones interesadas en tener mujeres y minorías participando completamente del enriquecimiento de la organización deben manejar activamente los grados de diversidad”. Es decir en las empresas en las cuales la cultura valora no solamente las diferencias individuales, sino también logra empoderar la toma de decisiones y la distribución de recompensas, las mujeres y las minorías tienen más probabilidades de ser promovidas a posiciones en la alta gerencia, y más importantemente, se les proveerá con una verdadera “voz” al interior de la compañía.

3. Con base en esta aseveración, se presume que el nivel de la equidad del género de la cultura se explicará como el reflejo de una constante variación positiva en el porcentaje de mujeres que tiene la gerencia, y no se vera como resultado del cambio en otros aspectos de la cultura de la organización.

También se debe tener en cuenta que algunos sectores e industrias son más conscientes de la necesidad de tener mujeres en cargos de alta importancia. Existen a su vez industrias donde la mujer es vista como “un bicho raro”, y su presencia es sinónimo de problemas, creando claras barreras a la interacción, la tolerancia y por ende el aprendizaje colectivo.

4. Las prácticas organizacionales y los valores corporativos determinarán la cantidad de mujeres que participen de los cargos gerenciales, inclusive después de haber tomado en cuenta los diferenciales negativos que pueda presentar una industria.

Eliminación De la Variación Del Nivel Social. Las culturas organizacionales son influenciadas por la cultura nacional. Las costumbres propias de una nación permean el comportamiento al interior de las empresas. No es raro ver que los miembros de una organización emitan juicios basados sobre sus propias organizaciones con base en comparaciones con otras organizaciones dentro de su propia sociedad.

Para comparar organizaciones a través de las culturas nacionales o del continente, es importante entender la situación de la cultura interna de la organización. Por ejemplo, las organizaciones en dos países diferentes pueden tener el mismo bajo porcentaje de mujeres en la gerencia, por ejemplo el 5%. Si la mayoría de las organizaciones en uno de los países tienen un porcentaje similar entonces la empresa no será percibida como una empresa que no emplea a mujeres en cargos importantes. Por otra parte, si el porcentaje de mujeres en la gerencia en la mayoría de las organizaciones en el otro país es el 50%, entonces una organización en la cual solamente el 5% de los empleados en cargos relacionados a la gerencia son mujeres, será vista como una organización que no le proporciona oportunidades justas al sexo femenino.

Para asegurarse que el foco del estudio realizado por los autores estuviera en las diferencias a nivel organizacional y no basado en diferencias sociales, los matices sociales fueron eliminados para ser reemplazados por elementos culturales de la sociedad nacional que claramente permearan las organizaciones. Se creó una escala que permitía calificar cualidades de la empresa que fueran identificables en otras del sector o del país. Es decir los efectos lineales y no lineales de la cultura social que se reflejan en la cultura de la organización fueron tratados de manera que solamente la variación atribuible a las diferencias a nivel del funcionamiento interno de la organización se examinara. A mi modo de ver esto es algo que se debe hacer de esta forma pues, sin importar que generalidades culturales existan a nivel nacional, la forma en que una organización y el clima laboral de la misma permiten que un empleado actúe de una forma o la otra, será siempre diferente de sector a sector y de empresa a empresa.

7.12.7 Conclusiones del Autor: Los resultados de este estudio indican que características de la cultura de la organización que se asocian típicamente con el elemento “mujeres” son relacionados de forma directa Al nivel de oportunidades que existen para minorías y mujeres en la alta administración.

7. 13. “OUT WITH THE OLD.(TODAY'S WORKPLACE REQUIRES A NEW WAY OF THINKING)”

“Afuera lo Viejo)el sitio de trabajo actual requiere una nueva forma de pensar”

7.13.1 Autor. Robyn D. Clarke

7.13.2 Generalidades

PUBLICACION: Agosto de 1999, Paginas, [blackenterprise](http://blackenterprise.com);
www.findarticles.com

7.13.3 Palabras Clave. Forma de pensar, riesgo, transformación, creencias (paradigmas), necesidades del negocio, competencias, filosofías, cambio, pérdida, errores, experiencia, aprendizaje, creatividad, trabajo, dependencia, reentrenamiento, futuro.

7.13.4 Descripción. Las organizaciones y en general los lugares de trabajo en la actualidad requieren una forma nueva de pensar. El entorno exige modelos mentales frescos y en tono con los nuevos tiempos para permitir que exista una nueva actitud frente a los cambios. Las compañías que no logren esto, corren el riesgo de no fomentar una cultura organizacional que sea abierta a las modificaciones y las corrientes de cambio, cerrándose la posibilidad de ser innovadora y abriendo la posibilidad de desaparecer.

Vivimos en tiempos moldeados por el constante cambio y la creciente transformación social y tecnológica. Así pues, mantenerse fiel a creencias acerca del trabajo que deben ser reevaluadas es un camino seguro a los problemas organizacionales. El reto de la gerencia es reemplazar estos antiguos paradigmas por modelos mentales basados en un pensamiento más afinado con las necesidades actuales del negocio y con las competencias de núcleo (core competencies).

El artículo busca actualizar ciertas filosofías que ayudarán a crear ambientes laborales que permitan transformar el cambio en herramientas para la innovación y permitan a los participantes navegar hacia una carrera exitosa.

7.13.5 Fuentes. El autor no cita a otras personas, ni hace referencia a otros textos propios. Sin embargo aclara que el problema abordado en el artículo y otros temas se tratan de forma más amplia en el libro: "Scenarios for Success: Directing Your Own Career" by Rochelle L. Teising with Catherine Joseph, Copyright [C] 1999. printed by Upstart Publishing.

7.13.6 Contenido. El autor enumera las siguientes creencias, que cree deben ser reemplazadas en la organización si se quiere abrir paso al cambio y la reestructuración. A su vez enuncia como es que se deben transformar dichos paradigmas para lograr el cometido.

PARADIGMA #1. El Cambio deberá ser evitado. Cambio es otra palabra para pérdida.

Creencia Nueva. El Cambio emociona. Cambio es otra palabra para oportunidad. Esta vieja predisposición hace ver al cambio como si solo representara algo que se debe temer. Esto no es así. El autor está de acuerdo con que el cambio puede

ser en algunas ocasiones “la pérdida de maneras familiares de hacer las cosas, las relaciones cómodas, quizás posición o aún un trabajo”. Sin embargo el cambio presenta también las oportunidades de crecer y lograr éxito. Los miembros de la organización deben abrazar el cambio y buscar las posibilidades que este trae.

PARADIGMA #2: Los Errores y los fracasos son desastres.

Creencia Nueva: los Errores y los fracasos son experiencias que generan aprendizaje. La posición inicial desalienta a los participantes a tomar un riesgo, suprime la creatividad y limita las oportunidades de aprender y mejorar. Las organizaciones que refuerzan el castigo a personas que cometen errores pierden posición frente a compañías que alientan a sus miembros a tomar riesgos, el cual es un camino claro hacia la innovación. Las organizaciones necesitan adoptar una creencia nueva si quieren sobrevivir en el mundo competitivo actual.

PARADIGMA #3: ¿Qué puede usted hacer por mí?

Creencia Nueva: ¿Qué puedo hacer yo por mí mismo?

Este paradigma refleja la dependencia y la pasividad, sin embargo, la gente no puede cambiar sus necesidades codependientes hacia una organización sino existe una dirección que invite al empleado a hacer cosas por y para el mismo. El hacer como individuos enriquece la colectividad que representa la sumatoria de participantes al interior de la organización. El empleado puede buscar a su gerente para que este sea guía y apoyo, pero cada cual está a cargo de su desempeño.

PARADIGMA #4: Buscar algo o alguien para culpar cuando ocurre un problema.

Creencia Nueva: Asumir la responsabilidad de resolver los problemas, aún los que uno no a creado. Este cuarto modelo mental, refleja el eterno juego de echar la culpa, que se juega al interior de casi todas las organizaciones. Las personas tienden a evitar asumir responsabilidades frente a los hechos que no salen como la compañía esperaba. Para que el empoderamiento como pieza clave del enriquecimiento de la cultura funcione, los participantes deben aprender a asumir responsabilidades y además ofrecer posibles soluciones a aquellos eventos que no salgan como previamente se planearon. Si un empleado ve problemas no debe conformarse con informar a su director; en vez de eso, debe presentar sus recomendaciones para resolver los problemas.

PARADIGMA #5: Esperar a que “ellos” decidan y me digan que hacer.

Creencia Nueva: Ver qué se debe hacer. Tomar decisiones medidas basadas en los hechos conocidos en el presente. Muchas personas piensan que la administración tiene todas las respuestas. La verdad es que usted tiene las respuestas, también. De hecho, el empleado suele saber más acerca de lo que se necesita que su propio gerente. La creencia nueva refleja la actitud empresarial. En vez de esperar a que el director decida lo que se debe hacer, el trabajador debe tomar la iniciativa y hacer lo que se deba. Si los mandos medios y bajos no son capaces de asumir la responsabilidad que implica la toma de decisiones, la organización nunca será exitosa. Si la fuerza laboral está acostumbrada a esperar a que la alta dirección sea la que tome todas las decisiones y sea la que diseñe todos los cursos de acción, jamás será posible crear un ambiente propicio para la generación de ideas innovadoras.

PARADIGMA #6: Identificarse con un cargo.

Creencia Nueva: Identificarse con un equipo en el cual todos trabajan por el mismo propósito o conjunto de metas. Muchas personas confunden su cargo con su identidad. Hacer esto enfoca sólo a realizar las tareas incluidas y estipuladas en la descripción del cargo, sin tener en cuenta la consideración de cómo sus acciones contribuyen a las metas de la organización.

Algunos directores perpetúan este pensamiento cuando ellos dicen a los empleados, "Usted solo se debe concentrar en lo que tiene que hacer y permitirme a mí preocuparme acerca de las cosas grandes." Identificar como los empleados pueden ir más allá y aportar desde su cargo sea el que sea, es una competencia que los gerentes deben desarrollar y aún más contagiar. En todo momento se debe alentar a los miembros del equipo a que se vean a sí mismos como más que un título o una posición y así logren comprender que hacen parte esencial del engranaje que mueve la empresa. Si un empleado es consciente de la importancia y el aporte que implica el buen desarrollo de sus funciones, lo más probable es que este dispuesto a hacer siempre un mejor trabajo que este alineado con las metas y objetivos generales de la organización.

PARADIGMA #7: No es mi trabajo.

Creencia Nueva: Ayudare en lo que pueda. La creencia vieja limita responsabilidades, reduce la participación y crea los sentimientos del aislamiento y la marginalidad. (El autor haciendo referencia a un equipo de Base-ball: ¡Imagínese a un segunda base y un shortstop que discuten acerca de quien debe zambullirse por una bola: "Eso no Es mi departamento!" En vez de eso, ambos

jugadores persiguen la pelota porque ambos corren un riesgo compartido con respecto al resultado; ambos se enfocan en la meta del equipo de ganar el juego...

PARADIGMA #8: Pregunta "por qué?"

Creencia Nueva: Pregunta "por qué no?"

Este modelo mental no es más que una excusa para resistirse al cambio.

"Por qué?" viene de una postura defensiva y auto protectora cuando alguien se siente amenazado por el cambio o por la manera de hacer las cosas de parte de otras personas. El dicho "por qué no?" rota hacia una postura no defensiva, logrando reestipular la situación y abriendo la mente a otras opciones, las oportunidades nuevas y las posibilidades nuevas. La creencia nueva refleja una predisposición hacia el actuar empresarial, así como una actitud optimista dirigida hacia el "puedo hacer las cosas."

PARADIGMA #9: la Seguridad viene de la lealtad a su compañía.

Creencia Nueva: la Seguridad viene de tener las habilidades que se necesitan en el mercado.

Cuando Una persona ha sido suspendida de su trabajo, o peor aún si a perdido el mismo, entonces conoce este paradigma de primera mano. Presentarse puntualmente todos los días al lugar de trabajo no es suficiente para asegurar una actividad laboral. El empleador actual espera que sus empelados presenten las habilidades, destrezas y competencias que el mercado exige. Esto significa que los miembros de cualquier organización deben tomar un papel activo en el proceso que permita identificar y adquirir esas habilidades y actitudes; a la vez que las están actualizando en la medida que las necesidades de los empleadores cambien.

PARADIGMA #10: No hay necesidad de continuar estudiando después de obtener un trabajo.

Creencia Nueva: la Vida implica un aprender continuo y reentrenamiento.

Esta creencia nueva se relaciona a la previa acerca de la seguridad en el empleo. El individuo se educa para obtener un trabajo; luego debe continuar educándose para mantener ese trabajo. La educación es un proceso de toda la vida; es más importante ahora que jamás lo fue porque en la nueva sociedad del conocimiento nuestras habilidades llegarán a caer en desuso si no procuramos permanecer al día con la corriente.

PARADIGMA #11: Soy un empleado. Mi trabajo actual es la única opción y no hay más elecciones.

Creencia Nueva: Soy útil. Mi trabajo actual es mi elección y es una de muchas opciones que tengo.

Para lograr romper con este modelo antiguo y asumir la posición que la nueva creencia plantea, el trabajador debe estar dispuesto a asumir la responsabilidad que implica volverse atractivo a diferentes empleadores. Solo logrará esto adquiriendo las habilidades, el conocimiento y las competencias que ellos quieren. El autor sugiere ir un paso más allá e imaginarse ser el presidente de una compañía llamada "Yo & Co." Cada empleado debe conocer y estar consciente de cuáles son sus aportes reales al buen funcionamiento de la organización. Cuál es el papel que juega en la consecución de las metas y objetivos. No se debe conformar con conocer el número de horas que ha laborado ó medir sus acciones por el nivel de trabajo que realiza ó el tiempo que se encuentra ocupado. Saber que se es útil, y que las acciones realizadas repercuten sobre el funcionamiento general de una compañía es una buena forma de enriquecimiento individual de parte del trabajador. Este enriquecimiento se convertirá en un activo compartido en la medida que la buena disposición que se desprende de todo esto pasa a ser parte de una cultura compartida que apunta hacia la innovación en la medida que permite que el participante aporte y lo haga de manera segura. Si una persona sabe que el trabajo que realiza actualmente no es el único que podría realizar, no necesariamente quiere decir que querrá irse, por el contrario se sentirá cómodo de saber que a pesar de las demás opciones este es el lugar donde debe estar ya que su aporte es tan útil y valioso.

PARADIGMA #12: La compañía es responsable por el futuro de sus empleados.

Creencia Nueva: El trabajador determina su futuro.

Este último paradigma refleja impotencia y dependencia en otros al interior de la compañía. Las personas que se adhieren a esta creencia abdican la responsabilidad de manejar sus propias carreras. A veces el empleado culpa a la compañía, o se siente hecho víctima o traicionado, si su carrera no progresa como el había esperado.

La organización debe hacer ver a sus miembros de manera que cada uno de ellos, a pesar del apoyo que deben recibir de su empleador, es responsable por el futuro de su carrera laboral. El gerente puede aconsejar o colaborar a sostener las metas de la carrera, pero el trabajador tiene que ser el "gerente" activo de su propia vida laboral.

7.13.7 Conclusiones del Autor: Las empresas requieren de un replanteamiento con respecto a su forma de pensar. Existen varios modelos mentales ó paradigmas que deben ser derrumbados si la organización quiere sobrevivir en el

nuevo ámbito empresarial. La actitud que la compañía y sus miembros adopten frente al cambio repercutirá directamente sobre su capacidad para responder a las necesidades del negocio y las condiciones del entorno.

7.14 “INNOVATION REVOLUTION: DON'T VEGETATE INNOVATE”

7.14.1 Autor. Barbara Heller.

7.14.2 Generalidades.

PUBLICACION: Enero 2000, 6 Páginas, Parks & Recreation;
www.findarticles.com

7.14.3 Palabras Clave. Cultura, innovación, ejecutivo, revolución, gerencia, tecnología, recursos, comunicación, potencial, independencia, pensamiento creativo, habilidades, innovación como valor, empleado, empoderamiento, procesos sistemáticos, cliente, cambio, brainstorming, visión, creatividad.

7.14.4 Descripción. Aunque este artículo hace referencia a un sector en especial, las ideas planteadas por el autor son sumamente interesantes y aplican para cualquier organización que busque convertir la innovación en parte importante de su funcionamiento y herramienta para lograr cumplir con su visión. Los empleados buscan hoy ambientes de trabajo que perpetúan una cultura que aprende, en el cual puedan desarrollar sus habilidades y gozar de independencia en su trabajo.

Las cosas buenas le suceden a las organizaciones innovadoras y de pensamiento creativo, es decir, que las organizaciones que funcionan alrededor de la creatividad tendrán un mejor mañana, consiguiendo inclusive un funcionamiento financiero a largo plazo superior al de compañías que no creen en la innovación como fuente de ingreso.

Asimismo, la innovación continúa siendo cada vez más y más crítica en nuestra sociedad, donde todo se reevalúa rápidamente y el cambio es una constante. La necesidad de innovar en parques y la reconstrucción de los mismos es extremadamente vital para el futuro de la industria y las empresas.

Dada la creciente demanda de los clientes por productos innovadores, y el continuo afán de las nuevas tecnologías por introducir productos más competitivos, el autor invita a pensar en como los clientes se han transformado desde hace una década. “¿Puede usted imaginar oficinas sin las máquinas de fax o sin E-mail? “ Algo que en su momento fue innovación solicitada por el cliente es

ahora una formalidad que todo el mundo toma por hecho. Ya a nadie le parece raro interactuar con ellas, lo que si nos sorprende es cuando no se encuentran.

Las compañías del sector privado diseñan comúnmente su organización alrededor de técnicas innovadoras así como las organizaciones del gobierno tienen una tendencia a moverse de forma más lenta. De alguna manera todos permanecemos ligados al statu quo.

7.14.5 Fuentes. No se cita directamente ningún texto, investigación, estudio, etc. Sin embargo el autor hace referencia a los aportes que han hecho al tratamiento del tema de la innovación las siguientes personas:

- Tom Peter
- Joel Barker
- Kanter Rosabeth

7.14.6 Contenido. Los empleados desean ser tomados en cuenta por sus superiores y quieren poseer la capacidad de participar en el delineamiento de su futuro. Esto es una implicación clave, si tenemos en cuenta que la innovación resulta solamente cuando se anima a todos los empleados a que utilicen sus mentes.

Según la investigación de la innovación y de la creatividad en la universidad de Harvard, esto es un "cop-out." Las habilidades de la creatividad y de la innovación se pueden desarrollar con la práctica. Por esto uno de los desafíos principales para los líderes que desean mayores niveles de creatividad es el establecimiento de un clima organizacional que invite a tomar riesgos. Los empleados deben sentirse seguros para intentar aplicar nuevas ideas y conceptos. Si no, el personal se sentirá vacilante a la hora de tomar una decisión por sí solos.

Pocos líderes de la organización han recibido entrenamiento en el arte de la innovación. Los encargados prestan hoy atención a la solución de problemas, a las habilidades de la comunicación, de la dirección, al realce del trabajo en equipo y a la gerencia de proyectos. Pero en la mayoría de los casos, la innovación no existe en ninguna parte como parte de la lista de habilidades importantes. Su importancia se mira como una competencia secundaria, como una "habilidad suave."

Las organizaciones verdaderamente innovadoras tienen el valor de la innovación encajado profundamente en su base. Confiando en las estrategias específicas que apoyan el pensamiento y la acción creativa, la empresa se coloca en la posición que le permite junto con los empleados crear escenarios que abren paso a la innovación.

Kanter Rosabeth a hablado de las semejanzas entre organizaciones innovadoras. Las compañías que ella observa -- 3M, Dupont, General Electric, Pfizer, y Rubbermaid -- comparten estrategias de funcionamiento muy similares, que promulgan lo siguiente:

*La innovación es un valor de la organización. El contratar incluye indagar el expediente de pista de un aspirante en busca de experiencia en desarrollar acercamientos innovadores. Los programas de la orientación y el entrenamiento del empleado se crean de manera que refuercen la importancia de la innovación. La innovación en la organización no sucede por que sí. Se convierte en parte de la organización únicamente con la importancia demostrada al valor de la misma. Asimismo, el refuerzo del valor necesita estar presente cada día, especialmente en lo que dicen y hacen los líderes de la compañía. Si los altos ejecutivos no lideran por ejemplo (leadership by example), intrínsecamente adoptan y perpetúan el statu quo. La adopción de la innovación a través de todos los niveles de la organización requiere esfuerzos compartidos. Si esto se logra, se alcanza una estrategia para eliminar el statu quo.

*Un sistema bien definido de la dirección que une el involucramiento implícito y la participación activa del empleado en la toma de decisiones. Un ambiente de la dirección diseñado hacia el extremo control paraliza a los empleados pues estos conocen sus trabajos; no necesitan a alguien que les diga qué hacer o cómo hacerlo. Ofrecer una guía es muy diferente a tratar de sobre-dirigir.

*Franqueza interfuncional que esté presente a través de todos los departamentos y funciones de la organización permitiendo dirigir los focos de la organización hacia el "mayor bien común" por encima de la suma de las piezas.

En los parques y el mundo de la reconstrucción, esto es análogo al personal de mantenimiento y de la reconstrucción quienes trabajan mejor cuando lo hacen juntos y no como jugadores separados con metas de oposición. (Ej.: La General Electric de Gales acuñó el término "boundarylessness" para describir su organización y se encuentra ahora intentando implacablemente de reducir los límites artificiales entre los departamentos y los límites verticales de la burocracia.)

*Esfuerzos continuos en el establecimiento de equipos que logren conjuntamente el trabajo. Juntar empleados en equipos interfuncionales de diversas naturalezas y diferentes departamentos. Los empleados afectados por el cambio en un proceso deben estar presentes en las discusiones que giren en torno al proceso como tal. Estas compañías reconocen que las buenas decisiones resultan de una colección de mentes y de perspectivas diversas. Estos equipos tienen una cantidad justa de

autonomía para lograr sus metas. Hay una ausencia de la inspección exagerada y de la supervisión al lado del jefe.

*Estructuras de organización planas que apoyan la velocidad y el empoderamiento del empleado. El peso del control para el personal de gerencia es grande. Los niveles de estas organizaciones se han aplanado para mejorar el tiempo de reacción y para reducir la cantidad de inspección de la gerencia y sus representantes.

Construir los cimientos.

Construir la base para la innovación incluye tres componentes primarios: establecer la cultura, generar ideas, y desarrollar procesos sistemáticos que permitan la solución de problemas. Toda comienza con la cultura de la organización, de lo contrario la innovación no se convierte en una parte dinámica de cómo la organización funciona. Así, el énfasis está puesto en tomar riesgos y en la generación de ideas por parte de todos los empleados. Para esto, la organización entrena a los empleados en técnicas de "problem-solving" en los cuales las soluciones creativas a los problemas aparecen estudiando la raíz de estos a través de diversos sistemas de lentes.

El primer paso hacia la consecución y aplicación de la innovación en la organización, incluye analizar la organización. ¿Qué es lo que los clientes le están diciendo? ¿Qué áreas se deben mejorar según lo que sugieren los clientes? ¿Qué sugieren los empleados? ¿Qué partes de la organización han seguido siendo iguales por un cierto tiempo? ¿Qué oportunidades existen para cambiar o rediseñar de manera innovadora las instalaciones? La tecnología de desarrollo afectará la manera que hacemos negocio por lo tanto debemos desarrollar pensando en el cliente externo y en el cliente interno.

La preparación incluye aceptar la innovación como valor corporativo. El cambio siempre será una realidad para cualquier empresa por lo tanto no deben acostumbrarse al cambio como algo que está ahí, sino buscar la forma de convertir ese cambio en algo que a pesar de ser nuevo tiene la capacidad de ayudarnos. La organización no se debe aferrar al statu quo porque "lo hemos hecho siempre esa manera", por el contrario, siempre hay que buscar una mejor forma de hacer las cosas. Asimismo, es importante tener en cuenta que siempre que este nuevo curso de acción afecte a los empleados de alguna manera, se les debe tener en cuenta e incluirlos en el proceso de implantación.

Los líderes deben conseguir librarse de elementos internos y externos de la organización que estén en contra de la innovación. Los ejemplos de esto incluyen restricciones y políticas del presupuesto, los niveles de supervisión para todas las

actividades y los malos clientes o proveedores. Cuando se dice que algo no estaba presupuestado, hay que saber hacerlo pues de no hacerse con tacto y justa justificación, esta respuesta puede “matar” a la innovación.

Los sistemas de sugerencia existen para reforzar la importancia de los empleados en el proceso de innovación de una organización.

“El distrito del parque de la arboleda de los alces en Illinois tiene un proceso documentado que registra cualquier innovación que surja de la sugerencia de un empleado.” Las sugerencias de todos los empleados se incluyen en una base mensual y se presentan en un informe del tablero de control. Cada mes un equipo de reconocimiento selecciona el mejor servicio y la principal mejora de proceso para el mes. Los empleados implicados en la sumisión reciben una recompensa y un reconocimiento. Esto refuerza el valor de la innovación a través de la organización.

De igual forma, los ambientes creativos proporcionan las estrategias para generar las alternativas para la solución de problemas y la eficaz toma de decisiones. Estas estrategias incluyen:

*Brainstorming -- establece un método común para que un equipo genere eficientemente un alto volumen de ideas con respecto a cualquier asunto. El proceso prohíbe la crítica y los juicios de valor. El Brainstorming anima a realizar pensamiento abierto y en su calidad de reunión para la reflexión invita al grupo de empleados a que tomen posición activa frente a la generación de ideas sobre un asunto específico.

*Técnica nominal de grupo -- permite que un equipo llegue rápidamente a un consenso con respecto a la importancia relativa de decisiones o de soluciones determinando calificaciones individuales sobre la importancia de las prioridades finales de un equipo. Incluye la generación de una lista de problemas o de soluciones. Los miembros del equipo alinean la importancia relativa de cada artículo a nivel individual. Esto permite que cada miembro del equipo alinee sus opiniones y reflexiones sin la presión de la sensación de otras.

*Análisis sostenido de Fuerzas -- identifica las fuerzas y los factores que apoyan o trabajan en contra de la solución de un problema. Se dibuja una T grande (normalmente en una cartelera o tablero) Se define el estándar ideal o escenario que se quiere alcanzar. En un lado de la T, se enumeran los factores que conducen hacia la situación ideal. En el otro lado de la T, se enumeran los factores que van en contra de la solución o escenario ideal. El paso final es dar la prioridad a las fuerzas impulsoras que pueden ser consolidadas y a las fuerzas que frenan y que deben ser reducidas al mínimo o ser eliminadas.

El paso final es establecer una comisión en la que la innovación gire alrededor de la dirección. Las prácticas de gerencia que apoyan la innovación incluyen el desafío, la libertad, el uso racional de recursos, factores del “work-group”, el estímulo de supervisión, y la ayuda integral al interior de la organización. El desafío y la libertad para los empleados dan lugar a la búsqueda de soluciones e ideas mejores a. Los recursos se deben destinar a tener tecnología adecuada y disponer de elementos de trabajo que ayuden a desarrollar ideas creativas. La ayuda integral sugiere que los líderes refuercen la innovación de la siguiente manera.

*Están dispuestos a abandonar viejos programas.

*Toman riesgos.

*Eligen las opciones innovadoras que cambian cosas.

*Desarrollan una orientación de la comercialización hacia la toma de decisiones.

*Se centran en medidas de funcionamiento y dan recompensas e incentivos por la acción e innovación eficaces.

7.14.7 Conclusiones del Autor. Hay cinco pasos a seguir.

1. Dirigir todas las áreas hacia el esfuerzo innovador.
2. Preparación del lugar de trabajo para la innovación.
3. Sistemas de sugerencia.
4. Generación de alternativas innovadoras.
5. Alinear la innovación con la dirección

7.15. “WINNING THROUGH INNOVATION”.

7.15.1 Autor. N.A.

7.15.2 Generalidades

PUBLICACION: Enero-Febrero 2003, 6 Páginas, The Chief Executive;
www.findarticles.com

7.15.3 Palabras Clave. Cultura, innovación, imagen corporativa, progreso, valor agregado, pensamiento inventivo, dialogo, confianza, motivación, filosofía, ejecutivo, tecnología, comunicación, empleado, procesos, cliente, cambio, brainstorming, productos, conceptos, constitución corporativa, productos, benchmarking, conceptos.

7.15.4 Descripción. Cuando se menciona la innovación la mayoría de la gente piensa en la bomba de superdemolición, en la impresora de inyección de tinta de Canon, En los Post-it de 3M, en el servicio de entrega nocturna de Fedex ó en el walkman de Sony. Pero tan maravillosas como las innovaciones revolucionarias pueden ser, no tienen en algunos casos el mismo efecto sobre la imagen corporativa de una compañía como el que llegan a tener los progresos constantes. La innovación constante inclusive a pequeña escala se convierte en la herramienta número uno para la supervivencia de una organización. A pesar que son varios los casos que se pueden observar con respecto a la innovación de escala, la gran mayoría de empresas centran sus esfuerzos y recursos en encontrar la siguiente "gran cosa" y se privan de buscar las innovaciones incrementales que se traducen en una constante generación de valor significativo. No se trata de decir que generar una innovación revolucionaria no sea algo muy importante, sin embargo sí es necesario que los Presidentes y altos ejecutivos de las empresas comprendan que es necesario crear la plataforma necesaria (acompañada de su respectiva cultura corporativa) que permita fomentar la innovación constante así esta sea a pequeña escala. La palabra clave es "constante". Quien logre la innovación incremental, logrará la supervivencia y la vigencia a largo plazo.

7.15.5 Fuentes. No se cita directamente ningún texto, pero el autor cita frases personales textuales de:

- 6 citas. Belinda Stronach. CEO de Magna International.
- citas. Guillermo Hickey. CEO de Sealed Air Corporation.
- citas. James M. Kilts. CEO de Gillette Company.

7.15.6 Contenido. El autor comienza por hacer referencia a James M. Kilts, presidente y CEO de Gillette Company. Este afirma que incluso las compañías con reputación de ser expertos en generar productos nuevos pueden vacilar cuando es hora de fomentar la innovación de consolidación empresarial.

Los "productos nuevos han sido tradicionalmente un conductor dominante del éxito de Gillette; en el 2001, el 40 por ciento de nuestras ventas vinieron de los productos que no existían hace cinco años; pero cuando entré a Gillette hace algunos años, encontré que había una carencia de la innovación incremental como constante en todas las áreas y departamentos de la compañía.... La innovación es y se debe comunicar como oportunidad empresarial de mejorar la manera que el negocio es alimentado por cada empleado a todos los niveles y en cada función."

Además de la falta de compromiso para con la innovación como valor corporativo, muchas veces se encontrará que estas empresas tienen fallas también a niveles administrativos e inclusive financieros. Por ejemplo en el caso de Gillette, además de lo ya mencionado con referencia a la innovación, el autor comenta que cuando Kilts llegó a la empresa, Gillette Company era un excelente cliente a la hora de

pagar pero un ineficaz proveedor a la hora de cobrar. Eran el recolector más lento de la industria desde hacia 25 años. Resultó que el equipo de cartera trabajaba en pro del departamento de ventas y se preocupaba más por que nadie estuviera en malos términos con la compañía; que por recoger el dinero necesario para asegurar que el flujo de caja fuera el necesario para el normal funcionamiento de la empresa. Por eso se elaboraron programas de entrenamiento y de incentivos al interior de la organización, que buscaban cambiar la cultura.

Según el autor este tipo de acciones son innovación en su propio estilo, y aseguran que se comience a construir la plataforma necesaria para que la innovación se convierta en un valor corporativo y un elemento constante de la naturaleza del negocio. Después de la implementación de este programa la empresa generó cerca de \$700 millones de exceso de efectivo sólo recogiendo dinero mientras que extendía el mandato de la innovación más allá del R&D a todas las facetas de operaciones de la empresa.

Por otra parte encontramos el caso de Magna International, empresa dedicada a la producción de elementos automotores. Esta adicionalmente acompaña sus procesos con programas de incentivos. Por ejemplo: el 6% de todos los beneficios generados por procesos de innovación se reparten entre la alta gerencia y un 10% del mismo monto se reparte entre los demás empleados. Parte de este porcentaje se entrega en efectivo y parte en acciones de la compañía. "Todos se motivan para generar beneficio porque reciben un porcentaje, y también nos sentimos obligados a llevar a cabo nuestras actividades individuales, de modo que todos desde nuestra función, apuntemos hacia afuera para garantizar que los intereses a largo plazo de la compañía se cumplan."

Como Magna entiende que solo con un programa de incentivos no se garantiza que la innovación convierta en constante y a su vez en valor corporativo, también animan a tener pensamiento creativo a partir de un programa en el que se promueven comunicaciones internas de carácter abierto en las cuales se busca promover un sentimiento y un sentido de seguridad entre empleados. Para facilitar el diálogo y para recoger ideas, por ejemplo, cada división celebra reuniones mensuales entre los empleados y el director general.

Recientemente crearon una posición que se conoce como el "abogado del empleado". Este es un individuo que es seleccionado por los empleados y por la gerencia a partir de un voto con balotas. Los empleados eligen a su "abogado" y la gerencia no puede cambiar el nombramiento. Todo esto se hace con el ánimo de mejorar los canales de comunicación entre gerencia y trabajadores. La figura del "abogado del empleado" actúa como interlocutor entre las dos partes y asegura total transparencia en todos los procesos que involucren a los participantes. Según Stronach "el mandato de esta figura busca facilitar las

comunicaciones, mantener a los empleados felices y traer nuevas ideas revolucionarias."; "sin estas salvaguardias, los empleados no tendrán la confianza o la motivación a presentarse adelante con nuevas ideas," ella agregó.

"Encontramos que haciendo que los empleados tengan acciones y compartan riesgos y proporcionando un ambiente emprendedor, la innovación incremental se da como un subproducto."

Otro personaje del mundo empresarial que es traído a colación como referencia en el texto es William Hickey, CEO de Sealed Air Corporation quien ve la innovación como medicina preventiva para una enfermedad mortal: commoditization.

Hickey afirma que la innovación debe nacer del ejemplo que da el CEO con respecto al interés que muestra en los temas relacionados a la misma.

Después de enlistar diferentes procesos innovadores de la compañía que terminaron por convertirse en productos revolucionarios, el CEO de Sealed Air Corporation señala que los programas de su empresa van más allá de lo retórico:

"Les hacemos un requerimiento a nuestros clientes, en el que se comprometen a visitar nuestro departamento de R&D por lo menos 2 veces al año, para garantizar una interacción en la que se pueden discutir elementos referentes al desarrollo de los empaques, buscando dar solución a los problemas que los clientes puedan tener con el producto que les estamos proveyendo."

La elaboración de un programa de reconocimiento también es una ayuda grande a la hora de inculcar la filosofía de la innovación en la cultura corporativa. Según el autor la mayoría de las compañías reconocen a empleados con cargos superiores. Es necesario que cuando se premie y se le dé reconocimiento a la gente se haga a todos los niveles de la organización. Esto ayuda a permear los niveles más bajos de la jerarquía y cuando la cultura se ha logrado acentar, se comienza el proceso de dar perpetuidad a la cultura y filosofía de la innovación.

Aunque la innovación como tema de estudio hasta ahora esta creciendo, hay casos de empresas que llevan varias décadas haciendo de la creatividad y la estrategia innovadora pilares esenciales del funcionamiento y cultura corporativa.

Gillette es una compañía que tiene más de 100 años de historia y se caracterizan por tener una herencia respetable de pensamiento inventivo, esto es claro si se observan los productos como el Atra sensor, el Venus y la serie Mach.

Según Gillette existen cuatro pilares para conseguir la construcción de la innovación.

- Comunique una visión clara.
- Consiga a la gente adecuada. (capital humano)
- Cree un claro consenso entre el personal. (opiniones frente a la innovación)

- Mire externamente. (far and beyond)

Así pues es claro que las empresas deben buscar la innovación constante y no lograr dar grandes golpes de vez en cuando, pues ponen en juego su solides económica y su futuro al interior de una industria definida. Nunca se debe olvidar que existen varias herramientas para lograr el cometido de la organización y que además de las ya presentadas también se puede contar con los servicios de una consultoría especializada ó valerse del mismo benchmarking.

7.15.7 Conclusiones del Autor. Las empresas han convertido las innovaciones en “constitución corporativa”, y convierte el pensamiento inventivo en uno de los principios de la base de la compañía. Para ellos la innovación incremental requiere de un ambiente que esta construido alrededor de la imparcialidad, la seguridad y canales de comunicación óptimos y apropiados. Belinda Stronach CEO de Magna Int. dice que su empresa se esfuerza por que los 72.000 empleados con los que cuentan sean todos entes creativos.

El autor toma las palabras de Hickey y explica cómo para evitar esta enfermedad las organizaciones deben buscar la constante generación de valor agregado y la diferenciación. Ambos elementos se desprenden de la innovación y por ende los empresarios deben mover cielo y tierra en su búsqueda de promover la creatividad y el pensamiento innovador como valores y competencias básicas del personal de su compañía.

7. 16. : “BE A CORPORATE CULTURE CHANGE AGENT”

7.16.1 Autor. Catherine Fyock

7.16.2 Generalidades.

PUBLICACION: Enero 2001, 10 Páginas, HR magazine;
www.google.com

7.16.3 Palabras Clave. Cultura, organización, personalidades, comunidad, creación, dinámico, productivo, provechoso, desempeño, empleado, valores, estrategia, salud de la organización, agente de cambio, acoso sexual, incidente legal, recurso humano, gerencia, comunicación, cambio.

7.16.4 Descripción. Catherine Fyock dirige una firma consultora en Crestwood que se especializa en el estudio de la cultura organizacional y su incidencia sobre las actividades al interior de la empresa. Todo el texto va dirigido a mostrar como la cultura corporativa se ve afectada por las diferentes actitudes que asumen los miembros de la organización. El mensaje es claro: la cultura de una empresa determinará muchos factores que se asocian directamente con su rendimiento. La

cultura organizacional afecta directamente la habilidad de la empresa para realizar, crear y lograr. De hecho, la cultura de una organización es el estilo de vida que se decide seguir consiente ó inconscientemente en todas las actividades diarias de una compañía. La cultura se alimenta de todos los participantes de la organización, y como es imposible lograr homogeneidad en los mismos, la empresa debe estar lista a asumir el reto que esto representa. En todas las compañías existen personas que tienen costumbres o actitudes que no son aceptables, y si esto no se maneja correctamente se convertirá en un problema para la empresa. Si la actitud negativa de unos cuantos no es corregida pudiese convertirse en una generalidad que termine por acabar con toda la organización tarde o temprano. Es común que los altos directivos no se preocupen por la cultura y consideren que esta está en un segundo plano si se compara con los procesos productivos y la gerencia financiera. Pero si este paradigma no se rompe las organizaciones empezaran a pagar las consecuencias. En realidad hay muchas formas para convertirse en agente de cambio. Una de ellas es recurrir a la literatura sobre el tema. En este artículo además de exponer su opinión frente al tema, el autor invita a leer libros como “Revitalize your corporate culture” y “Internal Affairs”, que resultaran ser de mucha ayuda para quien quiera cambiar la cultura de su organización.

7.16.5 Fuentes. No se cita textualmente ninguno de los textos pero el autor se basa en los siguientes libros y autores para desarrollar su artículo:

- Ashby, Franklin C.; (1999), Revitalize your Corporate Culture, Cashman Dudley.
- Neville, Kathleen; (2000), Internal Affairs, Mc.Graw-Hill.
- Ley del Empleo 101, Deskbook. (U.S.)

7.16.6 Contenido. El autor comienza por discutir algunas de las afirmaciones que los autores referenciados en las fuentes hacen. Por ejemplo: Franklin Ashby dice que en muchos casos la cultura está formada por las personalidades dominantes, las características de la comunidad en que esta inmersa la empresa y en general por la mano de obra. Afirma también que la cultura corporativa es a su modo de ver una “habilidad” que las organizaciones desarrollan para sacar provecho de todo el input que aportan el ambiente interno y el externo de la empresa.

Es claro entonces que siendo esto cierto, en muchos casos las culturas corporativas son poco sanas y terminan por suprimir fuerza al desempeño de la empresa. Se observan situaciones en las cuales las culturas negativas terminan por inhibir el factor dinámico y creativo de los individuos. Ashby afirma que las organizaciones pueden necesitar “fijar” sus culturas. Según el autor del artículo en el texto de Ashby se ofrece una prescripción para esas culturas poco sanas. En un formato lógico y secuencial, el libro ofrece un proceso del paso a paso para

identificar y a su vez modificar la cultura corporativa para que exista la posibilidad de crear un proceso donde las metas de la compañía se hagan sostenibles.

El gerente de hoy debe estar preparado para diagnosticar una compañía. Identificar el “como es” de la condición, obtener herramientas para generar el cambio de la cultura, para diseñar la estrategia del cambio como tal y para ganar velocidad e ímpetu. Fyock dice también que algo interesante de los libros utilizados como base para hablar del cambio en la cultura es el hecho que incluyen opiniones y estudios de líderes notables de temas relacionados a la empresa como lo son Peter Drucker, Bernard Baruch y Arthur R. Pell.

Retomando el tema central; el autor cree que la alta gerencia debe proporcionar instrumentos y pautas útiles para que todos los miembros de la organización estén capacitados para asumir la responsabilidad de manejar el cambio. Por ejemplo, describe un proceso para evaluar la salud de una organización. Semejante al MRI (la resonancia magnética) que permite discernir los problemas escondidos de un individuo poco sano, el autor prescribe un MRI de la organización (MM O), un instrumento para valorar la cultura de una organización. Para que las organizaciones puedan aplicar este instrumento, tiene que existir una lista de verificación, una guía del paso por paso para el agente de cambio responsable de diagnosticar una cultura al interior de la organización. Aunque en teoría todos quieren lograr la valoración de su cultura, los responsables ó agentes de cambio deben ser conscientes del hecho que no en todas las comunidades (sociedades), sectores económicos e inclusive líneas de negocio; la lista de chequeo y el mismo proceso de estudio deben ser aplicados especialmente a las características típicas de cada elemento. Se debe tener conocimiento de las clases de problemas encontrados en valorar la cultura a nivel específico y contar con recursos para entrenar a los empleados, si se quiere alcanzar el cambio interno.

El autor denota que los componentes de emplear, instruir, promover y preparar las áreas críticas para aplicar el cambio, puede ser un trabajo bastante complejo cuando la empresa como totalidad no crea en dar la importancia necesaria a la aplicación de la mejora a la cultura actual. En muchas organizaciones hoy en día si se trata la cultura, pero no se hace con responsabilidad. Se le entiende como algo que esta ahí y debe de una u otra forma ser moldeado. Recibe casi el nombre de mal necesario, pero no se ve como lo que realmente es: un elemento crucial para dirigir las iniciativas y convertirlas en realidades positivas para la organización. Una cultura de la organización positiva permite que la empresa y sus miembros estén listos a enfrentar cualquier tipo de situaciones que se puedan presentar. Por ejemplo una pugna interna que nace de la diversidad racial ó sexual, las fusiones y las adquisiciones e inclusive permite maniobrar con respecto a los asuntos de los negocios familiares. Mientras que las empresas con culturas con mal funcionamiento nunca logran proporcionar soluciones totalmente nuevas,

no obtienen lo que el autor llama la "bala de plata" para el cambio; en cambio, sintetizan lo poco que saben ó lo que creen es la mejor de las prácticas para generar el cambio de la cultura.

El segundo libro al que se hace referencia es "Los Asuntos internos: El Abuso del Poder, del Acoso Sexual, y de la Hipocresía en los Negocios de la Fábrica" de Kathleen Neville.

Para nadie es un secreto que alrededor del mundo las empresas deben enfrentar a diario el terrible problema del acoso sexual. A diferencia de lo que la gente cree este es un flagelo que no es exclusivo de ningún país ó región. Tampoco es (como lo era antes) algo que solo les ocurre a las mujeres. No solo es un problema de carácter social sino que se ha comenzado a convertir en un agente de inmensa negatividad económica y financiera.

Las empresas en el mundo pierden millones de dólares todos los años a causa del acoso sexual. Además de una clara disminución en la productividad hay que correr con los inmensos costos de los pleitos legales. A pesar del conocimiento elevado del acoso sexual en las organizaciones, la mayoría de las compañías de EE.UU. o niega su existencia o no toma suficientes medidas impeditivas para corregir el problema.

Escrito por un consultor que especializa en el acoso sexual, "Asuntos Internos" expone lo que pasa realmente a puerta cerrada. El libro se divide en tres partes. La primera parte define la mala conducta sexual y el acoso sexual en la empresa. La segunda parte muestra "los costos escondidos de los asuntos internos." La tercera parte discute las repercusiones del acoso sexual y cómo las compañías pueden hacer un "retorno corporativo."

El acoso sexual no es generalmente acerca de poder acceder al acto sexual, aunque dependa de la situación. Existen juegos de poder de los roles al interior de la organización. Así, el poder en la medida de lo común siempre fluye desde el presidente o el gerente general hacia abajo; y todos los empleados toman sus indicaciones de la administración superior. Ellos saben cuando sus directores generales están comprometidos con la conducta y la justicia ética y cuando no lo están. Los que no toman el acoso sexual como algo grave en sus compañías corren el riesgo de enviar el mensaje equivocado a sus subalternos. En algunos casos inclusive la actitud omisa del gerente frente al tema puede verse casi como una invitación tácita a cometer alguna injusticia.

Se discuten varios perfiles de personalidad de personas que cometen el acoso sexual. Los que hacen lo que sea para ser el centro de la atención, inclusive tratar de sacudir personas con sus actitudes o bromas atroces.

El "Tradicional sexista" es decir hombres que se sienten que las mujeres son inferiores y no tienen lugar en la empresa.

Las "doncellas de poder", que son mujeres que gravitan hacia los hombres poderosos y utilizan su sexualidad para ganar favores.

Los "hombres inseguros" son los que recurren a mujeres que se dejan ofender delante de otros hombres, porque ellos quieren impresionar a los demás. Otros tipos de personalidades y personajes en el mundo del acoso sexual son los que si tienen serios problemas patológicos con el sexo y las conductas adictivas.

En 1999 apareció un artículo en la revista de la Fortune que hablaba sobre el número creciente de directores generales y otros altos ejecutivos que son adictos al sexo.

A estos se les conoce como cazadores de la frontera de individuos porque ellos empujan las fronteras al límite, a menudo arriesgando sus matrimonios, su trabajo y la reputación solo para satisfacer sus deseos sexuales. Igualmente, están los "buscadores de emoción" quienes quieren también vivir en la senda rápida y tienen las personalidades adictivas que pueden ser rociadas sobre el lugar de trabajo.

Es necesario también hablar de la parte legal de este asunto. La mayor parte de los empleados en la actualidad buscan el crecimiento personal en sus trabajos y no apenas un cheque más grueso. Los empleadores prácticos se dan cuenta de que sus empleados no siempre pueden olvidar sus problemas personales en la puerta. Ellos se dan cuenta también que las leyes nacionales cada vez son más estrictas y no se pueden dar el lujo de hacerse los de la vista gorda. La biblioteca del profesional de ahora no está completa sin una guía legal que haga referencia a estos temas. Ahora en su segunda edición, la Ley del Empleo 101 Deskbook es una guía legal más explícita que discute todos los aspectos de la ley relacionados al empleo. Manejar el aspecto legal que implica el acoso sexual es también un factor que se relaciona directamente con la cultura organizacional. En una empresa con cultura enferma es imposible esperar que este tipo de conductas reciban el tratamiento necesario. Las empresas necesitan concientizarse de este problema y procurar tener personal que sea experto en el tema y que además de dar asesoría legal estén prestos a atender los problemas personales que se puedan generar de dichas situaciones. Con respecto al orden interno de la organización los profesionales del recurso humano deben hacer una lista de verificación de la terminación antes de decidir despedir a alguien. La lista de verificación debe proporcionar un perfil del supervisor y del empleado para ser estudiados antes de ser "terminados", también se requiere una declaración breve que explica la decisión y la documentación para justificarla además es bueno contar con la mayoría de las evaluaciones recientes de desempeño y copia de cualquier queja que se halla recibido acerca del empleado.

7.16.7 Conclusiones del Autor. La cultura organizacional posee una importancia mayor a la presentada en un gran número de gerentes. Es por tanto, el termómetro que nos muestra como estamos al interior con respecto a muchos elementos sociales que no solo pueden acarrear problemas de rendimiento, también pueden representar un sin número de problemas y complicaciones legales que además de implicar altos costos financieros, pueden acabar con la vida laboral y personal de un empleado y con la misma imagen corporativa de la organización.

7.17 LA COMPLEJIDAD DE SISTEMAS DE NORMA, EXPERIENCIA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

7.17.1 Autor. Nikolaus Beck, Alfred Kieser

7.17.2 Generalidades

PUBLICACIÓN: Organization Studies, Junio, 2003

7.17.3 Palabras Clave. Reglas organizacionales, aprendizaje organizacional, modelo de efecto fijo, cambio organizacional, cambio de regla

7.17.4 Descripción. En este artículo se analiza el aprendizaje organizacional, el cual se encuentra basado en reglas organizacionales formales; Las reglas organizacionales suministran procedimientos para resolver problemas.

En un análisis empírico de todos los cambios en las reglas para política de personal en un banco Alemán, de 1970 a 1989, se muestra que la experiencia aumenta la estabilidad de reglas individuales y del sistema de norma. Más aún, se encuentra que el volumen de reglas individuales aumenta la probabilidad de cambio de regla.

Reglas organizacionales, aprendizaje organizacional, modelo de efecto fijo, cambio organizacional, cambio de regla.

¿Reglas Organizacionales – Causas de Inflexibilidad Organizacional o Medios de Aprendizaje Organizacional?

En su análisis del proceso de racionalización del mundo occidental, Max Weber da un énfasis especial a la emergencia y diseminación de organizaciones burocráticas. Este indica que al aumentar la estandarización, precisión y velocidad de los procesos organizacionales, las reglas formales contribuyen considerablemente a la eficiencia organizacional.

Las reglas organizacionales pueden también ser interpretadas positivamente como medios de aprendizaje organizacional (Kieser et al. 2001). Por ejemplo, la

experiencia organizacional es transferida a nuevos miembros en la forma de reglas “que reflejan pero no reproducen las experiencias en las cuales están basadas” (March 1994a: 33).

En un estudio reciente, Schulz (1998a) analizó el impacto de la densidad de la regla en el hallazgo de índice de regla dentro de una universidad. El encontró que eran propensos a crear disminuciones de reglas adicionales con aumento de densidad de regla.

7.17.5 Fuentes. Kieser et al 2001. Schulz 1998. Beck 2001.

7.17.6 Contenido. Nos concentramos en cambios de regla, puesto que éstos, como indicaremos en mas detalle posteriormente, permiten la consideración de diferentes aspectos de la experiencia de los miembros organizacionales al tratar con reglas, mientras que un análisis de hallazgo de regla no ofrece esta opción.

H1: El índice de cambio de regla disminuye a medida que el volumen de regla aumenta.

H2: El índice de cambio de regla en un área específica aumentará a medida que este volumen de regla del área aumenta.

H3: El índice de cambio de regla disminuye con la edad del sistema de regla.

H4: El índice de cambio de regla disminuye a medida que el número de cambios previos en una regla aumenta.

H5: El índice de cambio de regla disminuye a medida que la edad de la regla al comienzo de una nueva versión de esa misma regla aumenta.

H6: El índice de cambio de regla aumenta a medida que el tamaño de la regla aumenta.

A. Información y Métodos

El Sistema de Regla. En Noviembre de 1989, el libro de reglas pasó por un rediseño significativo, durante el cual el propósito principal era reducir su volumen y aumentar su manejabilidad.

B. Especificación de Modelos. Los modelos de tiempo discretos estiman la probabilidad de que un evento tenga lugar en un sub-episodio dado, de un grupo de información dividida (for example, Allison 1982).

C. Edad del Sistema de Regla. La edad del sistema de regla fue medida en años al comienzo de cada sub-episodio. Se tuvieron en cuenta meses en lugares decimales.

D. Número de Cambios Previos. El número de cambios previos en una regla fue actualizado al comienzo de una nueva versión.

5. Edad de la Regla. Como señalamos en la sección de hipótesis, la edad de la regla fue medida en años al comienzo de cada versión de regla. De nuevo, los meses fueron tenidos en cuenta en lugares decimales.

6. Tamaño de la Regla. La mejor forma de probar la Hipótesis 6 sería tomar el número de tópicos que una regla trata como covariada. En nuestro estudio presumimos que el número de páginas que abarca una regla, correlaciona con el número de tópicos con los cuales trata una regla. Por lo tanto, el tamaño de la regla fue medido por el número de páginas de la regla.

7. Variables de Control. Las variables de control son las siguientes: Edad de la versión, Número de empleados. Número de sucursales. Tamaño de la Junta Directiva. Ciclo del año. Huelgas.

7.17.7 Conclusiones del Autor. Schulz interpreta el hallazgo de nuevas reglas organizacionales, como un proceso de aprendizaje organizacional, puesto que usualmente es la percepción de que ciertas reglas no proveen soluciones adecuadas, lo que dispara la creación de nuevas reglas. Su conocimiento para el desarrollo de nuevas soluciones a problemas y para crear nuevas reglas disminuye. Las oportunidades para innovación disminuyen porque las actividades basadas en la regla requieren mas y mas del tiempo y energía de los miembros organizacionales.

7.18 LA ESTRUCTURACIÓN INSTITUCIONAL DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES: EL PAPEL DE COMPARTIR LA AUTORIDAD Y LAS CARRERAS ORGANIZACIONALES.

7.18.1 Autor. Richard Whitley

7.18.2 Generalidades

PUBLICACIÓN: *Organization Studies*, Junio, 2003.

7.18.3 Palabras Clave. Instituciones, autoridad, carreras organizacionales, compromiso de empleador - empleado, capacidades

7.18.4 Descripción. En el clima organizacional el desarrollo de competencias competitivas en las firmas involucra la generación de un compromiso de empleado núcleo para resolver problemas colectivos y el desarrollo de capacidades específicas de la firma. Las firmas en diferentes marcos institucionales desarrollan capacidades que influyen en la forma como compiten en diferentes sectores y tecnologías.

7.18.5 Fuentes. Dosi et al. 2000; Foss y Knudsen 1996; Lazonick y West 1998; Teece y Pisano 1998.

7.18.6 Contenido. Mucho trabajo reciente en las competencias competitivas de las firmas ha enfatizado su naturaleza organizacional y dinámica (ver, por ejemplo, Dosi et al. 2000; Foss and Knudsen 1996; Lazonick and West 1998; Teece and Pisano 1998).

La habilidad de dirigir empleados para que realicen tareas específicas a través de una autoridad delegada de propietarios de derechos de propiedad privada es crucial para el desarrollo de los gerentes de competencias colectivas distintivas. La flexibilidad capacita a las jerarquías de autoridad para manejar en forma creciente actividades complejas e inciertas, particularmente la innovación.

Debido a que las instituciones de sociedad estimulan varios grados de compartir autoridad y diferentemente carreras organizacionales estructuradas en las compañías, las firmas desarrollan capacidades de coordinación, aprendizaje y reconfiguracionales. Esto las capacita para ser en parte efectivas en el trato con de problemas particulares e innovar en formas diferentes.

En este artículo, se exploran estas relaciones a través de una discusión sobre cómo los marcos institucionales están conectados a variaciones en compartir autoridad y carreras organizacionales tales que las firmas en contextos institucionales contrastantes son estimuladas a desarrollar capacidades diferentes. Compartir Autoridad, Carreras y Capacidades Organizacionales

Al analizar las conexiones entre variaciones en compartir autoridad, las carreras organizacionales, y los tipos de capacidad que son desarrollados en este artículo, se exploran estas relaciones a través de una discusión sobre cómo los marcos institucionales están conectados a variaciones en compartir autoridad y carreras organizacionales tales, que las firmas en contextos institucionales contrastantes son estimuladas a desarrollar capacidades distintivas.

Los procesos significativos y los cambios de producto serán decididos probablemente por autoridad unilateral y coordinada gerencialmente, y bien puede involucrar cambio de las habilidades de los empleados por contrato y despido o adquisición de nuevos negocios con las habilidades deseadas, en vez de desarrollar el personal corriente.

Donde la colaboración entre actores económicos es mas estimulada por instituciones dominantes, los propietarios y los gerentes probablemente deleguen más autoridad a técnicos habilidosos y trabajadores manuales.

7.18.7 Conclusiones del Autor. Según Lazonick (1991; Lazonick y West 1998) y otros han sugerido, la coordinación planeada de división especializada de trabajo ha capacitado a las firmas para que construyan capacidades organizacionales distintivas, para desarrollar procesos e innovaciones de producto en una base continua.

La extensión a la cual propietarios y gerentes deciden compartir autoridad con diferentes grupos y ofrecer carreras organizacionales se afecta grandemente por las instituciones de sociedad, en especial aquellas que gobiernan las relaciones de consorcio y formación de habilidad y control.

7. 19. TRABAJO, AGENCIA HUMANA Y FORMAS ORGANIZACIONALES: UNA ANATOMÍA DE FRAGMENTACIÓN.

7.19.1 Autor. JannisKallinikos

7.19.2 Generalidades.

PUBLICACIÓN: *Organization Studies*, May, 2003.

7.19.3 Palabras clave. Movilidad social, burocracia, desestandarización del trabajo, paradigma organizacional.

7.19.4 Descripción. La movilidad social es una condición necesaria, aunque no suficiente, del lugar de trabajo moderno y la forma burocrática de organización. Una segunda INNOVACIÓN crucial ha sido, por tanto, instrumental para estos fines.

La burocracia introduce una forma organizacional marcada por acción altamente selectiva y patrones de comunicación. La acción/comunicación estructurada de tarea y la especialización son expresiones claras de un alto grado de selectividad que gobierna el comportamiento humano en las burocracias.

7.19.5 Fuentes. Beck (1992), Tilly y Tilly (1998), Sennett (2000), Kelly (1998), Harrison (1994), Kallinikos (2001), Castells (1996), Messner (1997), Rifkin (2000)

7.19.6 Contenido. 1. Interpretando Tendencias de Empleo Actuales. Las formas emergentes de empleo que fueron resumidas previamente, después de Beck (1992), bajo la etiqueta de desestandarización de trabajo comprende desarrollos diferentes, como los tradicionales, los de empleo y de duración limitada. Las formas tradicionales de trabajo en la edad industrial han sido identificadas usualmente con sitios particulares y programas de tiempo fijos.

De acuerdo con lo anterior, los contratos de trabajo tradicionales han estado asociados de cerca con lo que los historiadores de tecnología llaman el sistema de fábrica, esto es, la concentración temporal de espacio de la producción de bienes y servicios, la disciplina y el control del trabajo.

El contrato de empleo es, después de todo, una relación social, mientras el trabajo está condicionado fuertemente por condiciones sociales, así como tecnológicas y materiales (Arendt 1958; Zuboff 1988).

Las formas de trabajo de duración limitada y de locación independiente, han combinado otros factores sociales o culturales, para reducir el compromiso de empleadores y empleados, vis-a-vis uno del otro y vis-a-vis el estado.

El auto empleo ha sido siempre una forma altamente difundida de trabajo en la Europa Mediterránea. En países tales como EUA, sin embargo, ha sido reducido de 80% en 1780 a cerca del 10% en 1980, casi la relación reversa del desarrollo de salario y labor asalariada durante el mismo período (Tilly and Tilly 1998).

A estos desarrollos debe agregarse la difusión de trabajo de medio tiempo y la creciente así llamada feminización de mercados de trabajo con las cuales el trabajo de medio tiempo parece estar relacionado positivamente.

Una paradoja importante, directamente asociada con los asuntos núcleo de este artículo, parece ser el individualismo subyacente y el trabajo emergente y formas de empleo.

De un lado, el individualismo representa una fuerza impulsora importante por detrás de la variabilidad y la flexibilidad del trabajo actual y las prácticas de empleo. De otro lado, la difusión creciente de estas formas nuevas de empleo desafía la unidad/continuidad comportamental y existencial que las relaciones de empleo relativamente estables y los caminos de carrera de organizaciones burocráticas han sostenido (ver, por ejemplo, Blocklehurst 2001).

Un resultado importante de desarrollos actuales en empleo y formas organizacionales, es el debilitamiento gradual del sistema coherente formado por una identidad ocupacional, desarrollo de carrera e identidad personal.

7.19.7 Conclusiones del Autor. Si se toman juntos, los cambios actuales en formas de empleo rompen las convenciones de trabajo heredadas. Otros desarrollos, sin embargo, tales como aquellos capturados por olas recientes de fusiones de empresas y adquisiciones en industrias cruciales (por ejemplo, banca, seguro de industrias de automóvil) y la construcción de imperios enormes organizacionales, no precisamente se conforman a los reclamos de descentralización, flexibilidad y una escala pequeña (Sennett 2000).

La descentralización operacional y la declinación de tamaño del establecimiento (Kelly 1998) no pueden, sin problema, ser separados de concentración de poder (Harrison 1994). Más importante aún, la emergencia de un paradigma organizacional nuevo no puede tomarse por referencia a dimensiones aisladas de configuración estructural, por ejemplo, grado de

7.20 CONFIANZA EN SUPERIORES ORGANIZACIONALES: CONSIDERACIONES SISTÉMICAS Y COLECTIVAS.

7.20.1 Autor. Boas Shamir, Yael Lapidot

7.20.2 Generalidades.

PUBLICACIÓN: *Organization Studies*, Mayo-Junio, 2003.

7.20.3 Palabras clave. confianza, líderes, equipos, valores, identidad

7.20.4 Descripción. La literatura social-psicológica sobre la confianza en los superiores organizacionales implica que es un fenómeno interpersonal, basado en los comportamientos del superior y en las percepciones de los subordinados de los comportamientos y cualidades del superior. La literatura sociológica, en contraste, implica que la confianza en un superior es una propiedad del sistema en el cual está fijada la relación superior-subordinado.

Brockner et al. (1997: 558) recientemente han escrito “A medida que las organizaciones se han vuelto mas planas y ahora que se basan más en equipos, la observación de sus subordinados ha dado paso a modos menos dictatoriales de influencia interpersonal. Tal vez ahora más que nunca, la efectividad de los gerentes depende de su habilidad de ganar la confianza de sus subordinados”.

Brockner et al. (1997) sugiere que la confianza en autoridades organizacionales aumenta el apoyo de tales autoridades, el compromiso más alto con las autoridades, y la voluntad de comportarse en formas que ayuden a aumentar las metas de la organización.

Desde una perspectiva relacionada, muchos escritores de liderazgo (por ejemplo, Bennis y Nanus 1985; Locke et al. 1991; Zand 1972), ven la confianza como un componente esencial de liderazgo. Algunos la miran aún como un componente definitorio. Por ejemplo, Solomon (1996: 80) asegura que el “liderazgo es una relación emocional de confianza” y Conger and Kanungo (1998: 46) declaran que “liderazgo implica alimentar cambios en los seguidores, a través de construir confianza y credibilidad”.

7.20.5 Fuentes. Brockner et al (1997:558), Zand (1972), Bennis y Nanus (1985), Locke et al (1991), Solomon (1996:80), Simmel (1950), Parsons (1951), Fukuyama (1995), etc.

7.20.6 Contenido.

Confianza Sistémica. En contraste con la literatura social-psicológica arriba mencionada, la literatura sociológica sobre confianza enfatiza el nivel sistémico de confianza.

Escritores desde esta perspectiva (por ejemplo, Simmel 1950; Parsons 1951; Luhman 1979; Fukuyama 1995; para un estudio reciente, ver Lane 1998) ven la confianza como una cualidad de sistemas sociales que capacita el mantenimiento del orden social dentro del sistema. La confianza sistémica es impersonal en dos sentidos. Primero, es la confianza en sistemas o instituciones antes que en individuos específicos, y, segundo, a diferencia de la confianza interpersonal, a menudo no está basada en la experiencia personal del que confía.

El Papel del Grupo en la Construcción Social de la Confianza

El segundo propósito del estudio fue explorar el papel que los grupos juegan en la formación de la confianza y desconfianza en líderes formales y en traducir la confianza sistémica al nivel interpersonal.

Entre los niveles sistémico e interpersonal de confianza, a menudo hay un tercer nivel – el nivel de grupo. La confianza, como muchas otras actitudes y expectativas de miembros organizacionales, no es solo un nivel individual. Es probablemente un fenómeno colectivo debido a procesos de información social. Siguiendo una larga tradición en sociología y psicología social, Salancik and Pfeffer (1978) sugirieron que las percepciones y actitudes de trabajo de los miembros organizacionales están influenciados por procesos de información social. Ellos argumentaron que las percepciones y actitudes individuales están influenciadas por información obtenida del ambiente social inmediato de la persona, que suministra claves que las personas utilizan para construir e interpretar objetos y eventos relacionados con el trabajo.

7.20.7 Conclusiones del Autor. Esta influencia social toma varias formas. Primero, opera al estructurar los procesos de atención de la persona, haciendo aspectos del ambiente más o menos salientes. Al notar ciertos aspectos del ambiente, y hablar frecuentemente sobre ciertas dimensiones, los co trabajadores tienen una clave sobre una persona en cuanto a qué considerar en el ambiente de trabajo. Segundo, la influencia social afecta las actitudes a través de la interpretación de claves ambientales. Más que sólo enfocar la atención, otros suministran su significado construido de eventos. Tercero, estos significados construidos a menudo incluyen evaluaciones de objetos y eventos comunicados al individuo por el ambiente social inmediato bien en forma directa a través de declaraciones abiertas de compañeros de trabajo, o indirectamente a través de su comportamiento.

7. 21 INNOVACIÓN ESTRATÉGICA EN NEGOCIO GRANDE TRADICIONAL: ESTUDIOS DE CASO DE DOS COMPAÑÍAS JAPONESAS.

7.21.1 Autor: Mitsuru Kodama

7.21.2 Generalidades

PUBLICACIÓN: Organization Studies, Feb, 2003,

7.21.3 Palabras clave. estrategia, comunidad estratégica, gerencia paradójica, competencia de núcleo.

7.21.4 Descripción. Este documento presenta dos estudios de caso sobre la manera como corporaciones tradicionales, grandes, simultáneamente crearon nuevos mercados de servicio y establecieron una posición dominante en los campos competitivos del Internet y las comunicaciones móviles en el Japón. Este trabajo utiliza estudios de caso para discutir los factores en el éxito y los problemas encontrados en el curso de lograr la innovación estratégica en el campo de las comunicaciones, específicamente en la creación de nuevos mercados, a través del mantenimiento deliberado y estratégico y la integración subsiguiente de organizaciones y estrategias paradójicas, bajo una corporación o sombrilla corporativa.

7.21.5 Fuentes. Kodama (1999), Mintzberg (1998), Eisenhardt (1998).

7.21.6 Contenido. Expansión del Mercado ISDN Market en Japón: Un Estudio de Caso en Innovación ISDN en NIT
Cambiando de una Compañía de Teléfono a una Compañía de Multimedia
Al momento del cambio de Compañía de Teléfono a Compañía de Multimedia, NTT estaba enfrentando un período de transición significativa, hacia crear nuevos negocios utilizando tecnologías de multimedia.

La Estrategia Empresarial de MBD. El gran diseño para un servicio de multimedia promovido por MBD fue un salto en el escenario, moviéndose de teléfonos análogos a teléfono de servicio ISDN service (Kodama 1999), a la era de fibra óptica (Figura 1)

Características de las Estrategias de Negocio MBD y la Estructura Organizacional. La clave al promover las estrategias de negocios fue obtener resultados específicos a través de un desarrollo unido o empresas colectivas vía enlaces estratégicos con varios socios fuera de NTT, así como la promoción activa de incubación a través de la experimentación unida con clientes específicos. Los líderes del proyecto configuraron activamente una organización ad hoc, que fue trabajada en red deliberadamente (Nohria 1997). Estos proyectos promovieron negocios que estaban basados en toma rápida de decisiones y acción rápida, como si fueran compañías de empresa pequeña.

Todo esto resultó de la cooperación cercana entre los líderes de proyecto bajo el Sr. Ikeda, que hizo posible canalizar los resultados de experimentación o incubación a la formación de negocios reales.

Estrategias empresariales y de ritmo de tiempo y Gerencia de Comunidad Estratégica. Una de las características de las estrategias MBD fue que había una fuerte tendencia hacia los procesos emergentes, a través de experimentación o incubación (Mintzberg 1998).

La segunda característica fue una estrategia de ritmo de tiempo (Eisenhardt 1998). Se requirió improvisación a través de toda la organización y había siempre tensión entre los miembros de MBD.

La tercera característica fue la formación de comunidades de negocio estratégicas con socios externos, incluyendo clientes. Estrategias y tácticas emergentes fueron promovidas para lograr la meta de creación de nuevo negocio, a través de prueba y error.

Integración de Dos Estrategias por el MBD y la Organización Tradicional. Para manejar este cambio significativo en el mercado ISDN, la oficina principal de la organización tradicional necesitaba urgentemente crear planes estratégicos para ventas, instalaciones, servicio al cliente y un servicio de mantenimiento que fuera lo suficientemente robusto para manejar una expansión totalmente emplumada como lo era la Ahora –ISDN. Cambios crecientes, combinados con medidas continuamente promovidas por el MBD contribuyeron grandemente al crecimiento significativo en el mercado de ISDN.

Unión entre la Estratégica de Ritmo Rápido y la Estrategia Basada en Evento La estrategia de ritmo basada en el evento se torno así importante, en términos de responder a tiempo a la demanda del cliente por ISDN (Gersick 1994). Las restricciones de tiempo requerían que un cierto resultado fuera logrado dentro de un cierto período de tiempo. MBD conscientemente siguió una metodología en la cual ellos integraron su propia estrategia de ritmo de tiempo, con la estrategia de ritmo basada en el evento de la organización tradicional.

Unión entre Vuelta de Cambio Continuo y Vuelta de Cambio Incremental Al unir e integrar cada vuelta de las dos estrategias, NTT creó el nuevo mercado de servicios de red digital, obtuvo una posición líder ventajosa, y logró una transformación discontinua considerable. MBD continuamente sembró las semillas de innovación, las regó y fertilizó para asegurar que las flores florecieran, y se fijó en que la organización tradicional cosechara las flores cuando estuvieran en su total florescencia.

La Revolución de i-modo DoCoMo's: Un Estudio de Caso en la Creación de un Mercado de Internet Móvil en Japón

Creando un Mercado Nuevo Móvil

En Japón, DoCoMo ha sido evaluado como uno de los negocios de crecimiento más rápido en emerger en la última década del siglo 20 (Nikkei Business 2000). La compañía registró un ingreso de operaciones de US\$7.3 billones (consolidado) para el año financiero que termina en Marzo 2001, convirtiéndose en una compañía de alto retorno, segunda sólo a Toyota. Desde 1992, cuando DoCoMo fue removida de su compañía padre (NTT) como una entidad de comunicaciones móviles independiente, DoCoMo ha estado abriendo una gran puerta al mercado de teléfono móvil en Japón.

7.21.7 Conclusiones del autor. Para cultivar un mercado nuevo para este nuevo servicio, el Sr. Oboshi dirigió el equipo que construiría una nueva organización para planear nuevos servicios.

El Sr. Enoki empezó un nuevo proyecto (responsable de Gateway Business) con 10 personas, una unidad que en Agosto de 1997 había evolucionado en Gateway Business Department (GBD) con 70 empleados. El GBD que estaba trabajando entonces, desarrolló un nuevo servicio, denominado 'i-mode'.

Una de las tareas apuntadas a implementar este modelo de negocio fue desarrollar teléfonos móviles de fácil uso que cumplieran con el i-mode y desarrollar el sistema de red (servidores i-mode y otro hardware) que enviaría contenido (NTT DoCoMo Technical Journal 1999). Otra tarea fue un esfuerzo basado en software, para obtener IPs con contenido que atrajera usuarios finales. Para resolver aquellas dos tareas de hardware y software e implementar el nuevo servicio, el Sr. Enoki se comprometió a formar una comunidad de negocio estratégico hecha de las organizaciones tradicionales de la compañía, centrada alrededor de GBD, para formar una comunidad de negocio estratégico entre IPs que fueran clientes de DoCoMo. Como un resultado, el GBD pudo integrar el nuevo conocimiento y competencia nacidos de la formación de estas comunidades, y creó un modelo de negocio para el servicio i-mode, capaz de establecer una retroalimentación positiva de tales elementos exitosos.

7.22 EVALUANDO SUS CAPACIDADES DE INNOVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

7.22.1 Autor. Clayton M. Christensen

7.22.2 Generalidades

PUBLICACIÓN: De Líder a Líder, No. 21, Verano 2001

Leader to Leader, No. 21 Summer 2001

Este artículo aparece como “Manejando sus Capacidades de Innovación de la Organización “(Capítulo 17) en Liderando para Innovación. Lea más

La cantidad de información disponible para los gerentes y la cantidad de trabajo requerido para separar lo importante de lo menos importante está aumentando dramáticamente

7.22.3 Palabras clave. Habilidad, perspectiva, energía, juicio, equipo, tecnología, diseñadores de servicio.

7.22.4 Descripción. Cuando los gerentes asignan empleados para manejar una innovación crítica, instintivamente trabajan para ajustar los requerimientos del trabajo con las capacidades de las personas a quienes encargan de hacerlo. Los gerentes se fijarán en el conocimiento, juicio, habilidad, perspectiva, y energía. Además, evaluarán los valores de los empleados – el criterio por el cual la persona tiende a decidir lo que debería y no debería hacerse.

Un Marco de Capacidades Organizacionales. Tres tipos de factores afectan lo que una organización puede y no puede hacer: sus recursos, sus procesos, y sus valores. Las capacidades se pueden clasificar en tres categorías:

Recursos. Los recursos son lo más visible de los factores que contribuye a lo que una organización puede y no puede hacer. Los recursos incluyen gente, equipo, tecnología, diseños de producto, marcas, información, efectivo, y relaciones con proveedores, distribuidores y clientes. Los recursos usualmente son cosas o activos – ellos pueden ser contratados y despedidos, comprados y vendidos, depreciados o realizados.

Procesos. Las Organizaciones crean valor a medida que los empleados transforman las entradas de recursos en productos y servicios de mayor valor. Los patrones de interacción, coordinación, comunicación y toma de decisión a través de los cuales ellos logran estas transformaciones, son procesos. Los procesos incluyen no solo procesos de manufactura, sino aquellos por los cuales se logran desarrollo de producto, obtención, investigación de mercado, presupuesto, desarrollo de empleado y compensación, y ubicación de recurso.

Valores. La tercera clase de factores que afecta lo que una organización puede o no lograr es sus valores. El término valores lleva una connotación ética, tal como aquellos que guían las decisiones para asegurar al paciente bienestar en Johnson & Johnson o que guían decisiones acerca de la seguridad de la planta en Alcoa. En este marco, los valores tienen un significado más amplio. Los valores de una organización son el criterio por el cual los empleados toman decisiones acerca de las prioridades – por las cuales ellos juzgan si una orden es atractiva, no atractiva,

si un cliente es mas importante o menos importante, si una idea de un producto nuevo es atractiva, o marginal, y así sucesivamente. Los empleados en el nivel mismo toman decisiones acerca de las prioridades.

7.22.5 Fuentes. www.fed.org. – www.bpubs.com

7.22.6 Contenido. Las Capacidades para Plantear Tecnologías que se Sostengan o Interrumpan las tecnologías que se sostienen son innovaciones que hacen mejor un producto o servicio, junto con las dimensiones de desempeño valoradas por los clientes en el mercado de la corriente. Un ejemplo de innovación sostenida fue la introducción de Merrill Lynch's de su Cuenta de Manejo de Efectivo.

Innovaciones que se Interrumpen, de otro lado, traen al mercado un producto o servicio nuevo que realmente es peor junto a la métrica de desempeño más valorada por clientes de la corriente. Los computadores personales iniciales fueron una innovación que interrumpe, relativa a los marcos y minicomputadores. Los PCs interrumpieron, en el sentido de que no plantearon las necesidades de la siguiente generación de clientes líderes en mercados existentes. Ellos tuvieron otros atributos, por supuesto, que capacitó nuevas aplicaciones de mercado y de aquellas nuevas aplicaciones, las innovaciones que interrumpieron mejoraron tan rápidamente que en últimas pudieron plantear las necesidades de clientes en el mercado de la corriente también.

7.23 CREE UNA “CULTURA DE PROPIEDAD” PARA UN BORDE COMPETITIVO

7.23.1 Autor. Joe Kager

7.23.2 Generalidades.
Publicación: POE Group

7.23.3 Palabras clave. Beneficio, accionistas, gerencia, empleados, retroalimentación, resultados.

7.23.4 Descripción. En esta sección presentamos claves sobre cómo desarrollar una cultura de propiedad de empleado efectiva.

Las compañías exitosas son capaces de comprometer su fuerza de trabajo total en enfocar en las metas del negocio. Muchas organizaciones pueden mostrar excelencia en funciones individuales, tales como mercadeo, tecnología o servicio al cliente, pero sin el compromiso subyacente y la propiedad personal de los

empleados, la excelencia en otras áreas pronto será igualada por los competidores.

Qué exactamente significa cultura de propiedad? La investigación señala tres áreas amplias, que se relacionan más adelante, que diferencian a las compañías con una mentalidad de propiedad. Tomadas individualmente, ellas pueden resultar en cierto beneficio para la compañía. Tomadas juntas, ellas representan una fuerza poderosa para alinearse a los intereses de todas las partes: accionistas, gerencia y empleados.

7.23.5 Fuentes: www.fed.org www.bpubs.com

7.23.6 Contenido.

Trate a los Empleados como Propietarios. Como consultor de gerencia, el problema más frecuente que escucho, articulado por empleados, es una falta de comunicación acerca de la dirección de la compañía y el progreso hacia las metas. Ellos simplemente no han sido educados en lo que es importante. Si usted espera que los empleados se comporten como propietarios, debe enseñarles lo que es importante para que el negocio tenga éxito y darles las herramientas que hacen una diferencia. Cuáles son los conductores de negocio que son críticos para el éxito? Saben los empleados lo que son y cómo diagnosticar y fijar los problemas cuando ocurren?

El ambiente de trabajo debe facilitar el uso de este conocimiento. Tiene implicaciones para diseño organizacional y de trabajo. Los sistemas de gerencia deben apoyar el desarrollo y demostración de conocimiento. La retroalimentación también es central al desarrollo del empleado. Si usted desea mejorar cualquier sistema, sea una organización grande o una individual, debe suministrar retroalimentación sobre éxitos y correcciones de curso necesarias. No es razonable esperar resultados mejorados sin retroalimentación a tiempo y significativa.

La Información Suministra Poder para Mejorar los Resultados. Considere la información como el viento que llena las naves del conocimiento del empleado. El acceso a información operacional importante debe estar disponible para apalancar el conocimiento y la habilidad de la fuerza de trabajo. Este puede ser un punto pegajoso para algunos líderes de negocio. Los ejecutivos a veces sienten que la información es poder y el compartir la información compromete su posición. La información es poder. Poder para mejorar los resultados.

7.23.7 Conclusiones del autor

Alinee las Recompensas del Empleado con las Metas del Negocio
Las recompensas intrínsecas, tales como compartir información y trabajo

significativo, sólo suministrarán resultados hasta cierto punto. Los resultados máximos ocurren cuando el sistema de recompensa es alineado con la estrategia y metas del negocio. Los sistemas de recompensa de corto y largo plazo son necesarios para facilitar una cultura de propiedad.

La propiedad pura se logra mejor a través de vehículos de propiedad de largo plazo, tales como opciones de acciones, planes de propiedad de empleado (ESOPs), o ajustes de acciones para planes de retiro. Los planes de equidad de Phantom o los intercambios de acción privada pueden establecerse para suministrar el mismo efecto de propiedad para compañías privadas.

Sin embargo, los planes de propiedad de equidad tienen la limitación de ser de largo plazo en naturaleza y proveer motivación limitada de corto plazo. Los programas de incentivo a un término más corto pueden ayudar a alinear los intereses del empleado a metas de operación más inmediatas. Existen muchas opciones para desarrollar estos planes, todas bajo la amplia categoría de compartir exitoso. El establecer metas que conduzcan el éxito del negocio y pagar sólo cuando se logran resultados son parámetros de diseño de plan central.

7.24 ENMASCARANDO LA NECESIDAD DE UN CAMBIO CULTURAL: LOS EFECTOS DE ESTRUCTURACIÓN DE EMOCIÓN*.

7.24.1 Autor. Jamie L. Callahan

7.24.2 Generalidades

PUBLICACIÓN: *Organization Studies*, March-April, 2002.

7.24.3 Palabras clave. Manejo de emoción, estructuración, cultural, cambio, lucrativo, no lucrativo, sistemas de emoción

7.24.4 Descripción. Este estudio explora las formas en las cuales la expresión y manejo de la emoción influyen en la acción organizacional. La muestra de la entrevista consistió de 21 líderes voluntarios de una asociación profesional sin ánimo de lucro.

La expresión de la emoción se asoció en primer lugar con acciones organizacionales asociadas primariamente, tales como cultura. Esta expresión y manejo combinaron para formar una conexión recíproca entre los voluntarios y la organización que resultó en estructuración de la emoción, la cual enmascaró la necesidad de que la organización considerara un cambio cultural.

7.24.5 Fuentes. Albrow (1992), Pogrebin y Poole (1991), Rafaeli y Sutton (1991), Martin et al (1998), Tumbull (1999), Vince y Broussine (1996), Callahan (2000).

7.24.6 Contenido. Ahora, a comienzos del siglo 21, el “silencio de los sentimientos en la teoría organizacional” (Albrow 1992) que dominó el siglo 20, ha sido transformado en una nueva conciencia de la importancia de las emociones en la vida organizacional. Empezando en primer lugar con el trabajo que abrió campo de Hochschild's sobre el manejo de la emoción entre auxiliares de vuelo, el trabajo en la sociología de las emociones empezó a tener influencia en el estudio de organizaciones a en las últimas décadas del siglo 20. La mayoría del trabajo empírico se ha enfocado en demostrar o entender la emergencia y existencia de la emoción y el manejo de la emoción en una variedad de contextos organizacionales (p. ej. Pogrebin y Poole 1991; Rafaeli y Sutton 1991; Martin et al. 1998; Tumbull 1999). Mas recientemente, sin embargo, la exploración de emociones como un fenómeno social se ha expandido, para incluir la relación entre emociones y fenómeno de nivel organizacional (p.ej. Vince and Broussine 1996; Callahan 2000).

Mientras que Vince and Broussine (1996) exploran el papel de las emociones durante los procesos de cambio organizacional, el estudio presente amplía los lentes del papel de la emoción que influye la organización. Yo empiezo desde la posición que las emociones actúan como el “sistema de señales primario que organiza las interacciones” (Johnson 1998: 5) entre personas en sistemas sociales tales como organizaciones. Los hallazgos presentados aquí sugieren que es la expresión y el manejo de estas emociones lo que guía este fenómeno de organización, cuya fuerza misma puede aún precluir la idea de embarcarse en un esfuerzo de cambio organizacional.

Teoría de Sistemas de Emoción

La Teoría de Sistemas de Emoción Hochschild's incluye acciones para manejar emociones, guías culturales para aquellas acciones e interacciones entre actores individuales que crean el contexto de manejo de la emoción (Hochschild 1983). Hochschild propone dos categorías de acción de manejo de la emoción, trabajo de emoción y trabajo emocional (ver Callahan y McCollum 2002 para una discusión detallada de las diferencias entre las dos). Para el propósito de este trabajo, el término de mayor alcance “manejo de emoción” será utilizado como la convención para identificar acciones asociadas o bien con trabajo de emoción o labor emocional. El manejo de la emoción es el intento activo de cambiar, en cualquier calidad o grado, una emoción vivida por una persona (Hochschild 1983).

El manejo de la emoción es diferente de la acción expresiva, porque no está basado en las circunstancias de un individuo que toma acción directa para expresar sus sentimientos personales. Antes bien, Hochschild (1979, 1983) mira

a la forma como la sociedad guía al individuo para cognitivamente formar y controlar sentimientos con el fin de ajustarse dentro de esa sociedad. Por tanto, el manejo de la emoción puede considerarse como un tipo de acción instrumental.

7.24.7 Conclusiones del autor. Hallazgos. Los patrones de acción asociados con emociones podrían estar conectados a cada uno de los cuatro sub sistemas de la Teoría General de Acción. El uso de GTA como un lente para análisis, reveló que la presencia y ausencia de manejo de emoción en acciones relacionadas con la emoción podrían estar asociadas con el atrincheramiento de patrones culturales en esta organización.

Los pocos casos de manejo voluntario de la emoción encontrados en asociación con adaptación generalmente tenían que ver con contrariedad sobre la forma como ciertas funciones de interfaz eran llevadas a cabo.

Las funciones internas incluyen integración y mantenimiento de patrón latente (cultura). Estas funciones sirven para crear y mantener el ambiente interno de la organización.

Asuntos asociados con la imagen de 'macho' de la organización y las desviaciones de género causaron tal vez mas incidentes de manejo de emoción. Un voluntario comentó que el trató de contener sus lágrimas durante la ceremonia de Prisionero de Guerra Faltante en Acción, porque no era aceptable que los oficiales superiores lloraran. Otro voluntario ridiculizó la idea de hablar sobre emociones en una organización afiliada militarmente, a pesar de que el manejo de la emoción estaba implícito en sus observaciones, "... simplemente, no "permita" que se le salgan las lágrimas. Puede que necesite llorar porque el dolor es tan grande, pero simplemente no lo "permita".

8. RESÚMENES ANALÍTICOS

8.1 LISTADO RESÚMENES ANALÍTICOS

8.1.1 RAS 001. Desafortunadamente muchas empresas no toman en cuenta la cultura Organizacional de sus empresas hasta que ocurre algo que hace ver que las cosas no funcionan bien. La Cultura Organizacional está directamente implicada al desempeño de la compañía, no sólo tiene que ver con ética en los negocios, la cultura se refleja en todos los aspectos de la organización.

Muchas empresas creen que su prestigio y tradición les aseguran la permanencia en el mercado, por lo cual descuidan su cultura organizacional, dando paso así, a una crisis interna, que poco a poco puede ir “agrietando “ la compañía de manera lenta y difícil de percibir, que, cuando se descubre, muchas veces puede ser demasiado tarde.

Es importante entonces, que las empresas conozcan y definan claramente qué clase de cultura se maneja dentro de la misma. Puede ser que se necesite una reestructuración de la cultura, que puede tener beneficios que no habían sido tenidos en cuenta por la organización.

Muchas veces los gerentes sienten miedo hacia la cultura o simplemente la toman como algo que no requiere de mucha atención. Lo cual hace que no se tome en cuenta, y este es, podrías decirse el error más inmanejable que se puede cometer en la organización.

Es importante entonces, tener en cuenta la importancia de desarrollar ciertos aspectos importantes en una cultura antes de que se presenten problemas, estos aspectos importantes a desarrollar son: liderazgo efectivo, fundamentar la estrategia del negocio, realizar una correcta planeación, establecer la clase de cultura de la compañía, evitar surgimientos fallidos (adquisición de nuevas empresas, lanzamiento de nuevos productos, etc) , y entender la importancia de la época de cambio radical que se vive actualmente en un ambiente tan competitivo como el que vivimos.

Para concluir, es importante resaltar ciertos aspectos que el autor menciona y los cuales, son importantes para cualquier tipo de organización. Es necesario que las empresas dejen de percibir la cultura como “el hoyo negro de la compañía”, se debe entonces tratar de construir una cultura común para la organización, según las necesidades de los clientes, empleados y directivas de la organización.

8.1.2 RAS 002. No se debe dejar a un lado los elementos de la cultura de una organización que le han brindado tantos beneficios como lo han hecho ciertos elementos de la cultura de 3M a través del tiempo.

Sin embargo, es importante tener en cuenta, el ejemplo de 3M, la cual no necesita pasar por una crisis para llevar a cabo cambios que la pueden llevar a ser mejor. Es valioso encontrar casos de compañías que valoran la cultura corporativa

Al introducir aspectos tecnológicos en un ambiente de cultura clásica como lo son los seis sigma, se debe llevar a cabo varios cambios, principalmente desarrollar mecanismos para compartir el conocimiento, y lo más importante es tener una organización donde todos los integrantes puedan comunicarse con facilidad.

En conclusión se debe valorar un gerente que no le teme a la cultura y está dispuesto a implementar cambios productivos para la organización. Se tiene un gran reto en este caso de análisis, reformar la estructura regional de 3M en una estructura global.

8.1.3 RAS 003. El caso de las empresas asiáticas es un ejemplo a seguir debido a la cultura que manejan. En muchos casos que se presentan sobre organizaciones de esta parte del mundo se puede observar su gran capacidad de innovación y ante todo implementación de la efectividad. Toso esto, se logra gracias al enfoque cultural que se maneja en dichas organizaciones.

Puede que su cultura no sea tan tangible como la de otras organizaciones, pero basta con analizar diversos casos de estas organizaciones para observar que todas comparten aspectos como: ser organizaciones más competitivas y más rentables, que realizan mejores prácticas, mejores ideas cada día.

Es interesante observar cómo las diferentes culturas también tiene diversas formas de implementar la cultura organizacional y manejan diferentes conceptos. En Asia, se basa la cultura en lo que ellos denominan “Pensamiento de Tren Bala” , se tiene muy en cuenta que el concepto de va a mucho más que trabajar unidos, se debe ser más integral que eso.

Lo cual se puede definir como el concepto de implementar una visión integral y una forma de trabajar uniforme en todos los procesos de la organización. Lo cual se refleja en lo que concluye el autor acerca de que la organización logra tales avances debido a que se manejan objetivos uniformes.

8.1.4 RAS 004. Este artículo es bastante importante debido a que incorpora además del concepto de la cultura organizacional, el concepto de la cultura propia de cada persona. La cual, indiscutiblemente tiene un efecto ante la cultura

organizacional. Se presenta entonces el concepto de la cultura ligada a casi todo; la importancia de respetar diferencias culturales es importante en el momento de establecer una cultura organizacional.

Es importante destacar que muchas veces no se tiene en cuenta este aspecto, y debido a las diferencias culturales que tienen las personas, puede que el grupo que infunda la cultura, encuentre "normal" ciertos aspectos que para otras personas pueden ser extraños, lo cual inevitablemente desatará una reacción de resistencia hacia la cultura que se trata de implementar.

Teniendo como caso específico la cultura organizacional del NHS; que según el autor se basa en intimidación, estrés, gerenciamiento machista, pobre liderazgo, largas jornadas, se presentan inevitablemente subculturas que no contrastan con la cultura organizacional, pacientes, trabajadores, organización, identidad cultural.

Se toma también el concepto de "manzanas podridas"; que pueden deberse a las costumbres de cada persona que se pueden derivar de su cultura personal. Por último es importante resaltar que como se mencionó anteriormente, la cultura no puede ser controlada por un grupo de personas denominado en el artículo "club de cultura"; lo cual implica mucho control en pocas manos; carencia de liderazgo y trabajo en equipo.

Estos aspectos son los que se deben cuidar para no cometer errores sobre el manejo de las diversas culturas para tener éxito en la implementación de la cultura organizacional.

8.1.5 RAS 005. El artículo analiza las repercusiones que tienen los diferentes tipos de cultura en los empleados. Se analiza la rotación de empleados según la clase de cultura que se tiene en la organización. Se mencionan culturas orgánicas y mecanicistas. Como factores claves a resaltar en este análisis de encuentra la implementación de una cultura correcta, innovación, surgimientos, adquisiciones, satisfacción laboral, éxito organizacional, y efectividad de trabajo en equipo.

Es valioso rescatar los elementos que se mencionan acerca de la cultura, los cuales, son parte integral de la misma y determinados de la manera en la que se hace en este artículo, pueden ser una herramienta bastante útil para las organizaciones.

Como aspectos rescatables de este análisis, se encuentra la herramienta OCA (Medición de Cultura Organizacional); que tiene en cuenta los siguientes elementos: Perfil de Características Organizacionales (POC); validez de la encuesta; sistemas de gerenciamiento y los tipos de cultura: mecanicista, mecanicista-orgánico, orgánico mecanicista, orgánico.

Esta encuesta es una herramienta que puede llegar a ser bastante útil para las organizaciones, por lo cual me parece el aspecto más rescatable.

8.1.6 RAS 006. Una organización que ha logrado mantener el éxito durante tanto tiempo debe tener muy estructurada su cultura y muy estructurada su clave del éxito.

Es así que para Walt Disney, la innovación es la clave del éxito: basada en la creatividad. Se maneja un concepto muy importante en el cual las personas son tenidas en cuenta en todos los procesos de la organización y son respetados. Lo cual genera un gran sentido de pertenencia por parte de los mismos y por lo tanto se logran cambios e innovaciones sorprendentes.

De los aspectos más rescatables de este caso, se encuentra el hecho de que los principales pioneros de cada cambio que se presenta no son únicamente los gerentes de la compañía, por el contrario, son cada uno de los trabajadores (llamados por la compañía "miembros de reparto" que están día a día en cada una de sus labores. Según el mismo Walt Disney, ellos son los que están más al tanto de lo que en realidad se debe hacer y se puede hacer en cada una de las labores que realizan. Lo cual indudablemente a mostrado excelentes resultados.

En conclusión se define paso a paso el proceso, lo cual brinda una herramienta que puede ser usada por cualquier empresa sin importar su tamaño. Los pasos son: 1. Definir la cultura. 2. Alinear las ideas. 3. Diseñar el proceso. 4. Mejorar el producto o servicio. Esta herramienta puede ser un factor clave para que las organizaciones mejoren su cultura organizacional.

8.1.7 RAS 007. Parece increíble pensar que existan empresas que no le dan aún la importancia real a la cultura de sus empresas cuando este concepto ha sido tenido en cuenta durante largo tiempo en la historia de la humanidad. Es importante tomar el ejemplo de Pericles; quien logró avances importantes en Grecia Antigua por medio de su visión de la cultura organizacional. Su concepto se basaba en personas como un equipo unido.

En este caso, se demuestra que la cultura organizacional tiene una trascendencia en la organización que no se puede desconocer. Se rescata la importancia de establecer una cultura corporativa fuerte; la cual determine qué hace a la organización diferente; y comunicar las diferencias para que así se lleven a cabo los cambios necesarios para lograr el éxito esperado.

También como aspectos rescatables se encuentra la responsabilidad pública que tiene la organización, la importancia de identificar un líder de opinión; y lo más importante en mi concepto, ser un modelo para otros y no seguir el modelo de

otros, las organizaciones son diferentes, tal vez tratar de implementar un modelo de una organización externa no brinde los resultados esperados.

8.1.8 RAS 008. Es destacable el hecho de enfatizar la importancia de la creatividad y la innovación; que se puede lograr por medio de la combinación de ideas o sistemas hacia enfoques nuevos.

Se debe tener claro las etapas necesarias para la creatividad muy la innovación, las cuales son; percepción; incubación; inspiración; y por último la innovación. Como avances que brinda el artículo a la cultura organizacional se destacan las siguientes conclusiones: crear una estructura clara; definir la cultura organizacional; establecer claramente el direccionamiento del personal.

Como aportes, se rescata la idea de tolerar el riesgo ; tolerar el conflicto; además de esto enfocarse en los fines, y no en los medios ; y por último enfocar la empresa como un sistema abierto

8.1.9 RAS 0009. Este caso es bastante interesante en la medida que brinda un programa que puede ser tomado como un gran aporte para el desarrollo de la cultura organizacional de una manera mejor. Se tocan aspectos bastante importantes que no son tenidos en cuenta con frecuencia. Primero que todo, la idea de direccionar un esfuerzo organizacional al cambio correctamente dirigido por medio de una correcta habilidad para gerenciar el cambio para no caer en el error de tener empleados absorbidos por la cultura inútilmente.

El programa de Ocho Pasos, por lo tanto brinda aspectos clave para que no se caiga en dichos errores y no se tenga una organización trabajando en contra de la innovación. No solamente es necesario tener la voluntad de realizar el cambio, se debe también contar con las herramientas correctas para que dicho cambio sea exitoso.

8.1.10 RAS 010. El autor afirma que es necesario crear una cultura basada en la innovación. Una firma que se reinvente a sí misma no será copiada fácilmente, así que la cultura de la innovación será su arma secreta.

El autor cita entonces, el modelo desarrollado por Shapiro, el cual consta en "Entender el 'AHORA. Solo Hazlo." El cual ofrece siete líneas guías. Las cuales constituyen un proceso de mejora para la organización.

Estos modelos son bastante valiosos ya que brindan a la organización la posibilidad de tomar en cuenta aspectos probablemente hasta el momento ignorados. Lo cual, puede ayudar a analizar aspectos importantes que hasta el día de hoy se han pasado por alto.

El AHORA, Sólo HAZLO, lleva a pensar en un modelo paso a paso que lleva a grandes resultados, primero la necesidad de un proceso urgente de cambio que se comunica y se entiende a través de la organización. Seguido de la oportunidad que tiene el negocio de ser exitoso. Luego, la voluntad de los implicados en comprometerse a crear un liderazgo para el cambio, para ver a través del cambio. Se necesita que los tres aspectos triunfen

NOW Just Do It “AHORA Sólo Hazlo”

N: necesidad

O: oportunidad

W: voluntad

Para resaltar se tiene que la innovación debe ser una forma de vida.

8.1.11 RAS 011. Esencialmente, si los programas de seguridad se evalúan bajo una óptica holística. Existe una correlación integrada que permite la de interacción de los factores de organización, logrando así no solamente el correcto funcionamiento de la seguridad y que la voluntad se aumente, pero también crecen la productividad, calidad y satisfacción profesional del trabajador. Asimismo, la tensión y el sabotaje ocupacionales del empleado deben ser disminuidos.

El papel potencial del profesional de seguridad, entonces, es realmente mucho mayor que una simple contribución al funcionamiento normal. Se convierte en agente de reducción de lesiones y accidentes. Si la gerencia está enviando el mensaje en sus conferencias que la seguridad sea manejada como otra de las altas preocupaciones de la organización, los profesionales de seguridad tienen que ser listos a asumir el reto y convertirse en ejemplo para los demás participantes de la empresa. El nivel de capacidad de respuesta debe ser altísimo. Deben ser INNOVADORES y entender el efecto que prueban tener las nuevas tendencias y técnicas de seguridad y no continuar confiando en las técnicas fragmentarias anticuadas que parecieran dominar el campo de la seguridad.

Las compañías que poseen un pensamiento-delantero están cambiando sus culturas corporativas del viejo al nuevo estilo de la gerencia. Éstas son las compañías que incorporarán seguridad en todas sus operaciones, porque saben que la seguridad es una parte importante e integral de la compañía y no una función aislada. También saben que las compañías con los niveles de lesiones y accidentes más bajos tienen el un diferencial competitivo. Los profesionales de la seguridad pueden ayudar a sus compañías a alcanzar esta meta.

8.1.12 RAS 012. En particular, las prácticas culturales de la organización que reflejan una alta orientación humana, equidad de géneros real y orientación al

desempeño, son relacionadas positivamente al adelantamiento y el éxito de las mujeres en las organizaciones. Aún más, los valores de la organización que acentúan estos mismos elementos fueron identificados como los mismos que comparten muchas empresas que tienen altos rendimientos económicos.

Los resultados de este estudio sugieren que las prácticas culturales de la organización pueden ser relacionadas totalmente al adelantamiento de mujeres y minorías en las organizaciones que los valores culturales de la organización. Lord and Maher afirman que “el clima de la organización (es decir, las percepciones compartidas de prácticas de la organización, de las políticas, y de los procedimientos) es influenciado directamente por las conductas del personal que como resultado definen rasgos claros del inconsciente colectivo organizacional que alimenta la cultura de la organización (es decir, la orientación compartida de algún valor por parte de miembros de la organización)”.

Disponer la generación de una oportunidad para los dos sexos bajo prácticas imperativas y coercitivas no cambiará necesariamente la cultura de la organización. De hecho, si se forzó la promoción de las mujeres, los directores pueden crear un clima hostil sutil para con las mismas. Esto se ha llamado "el contragolpe de la diversidad," y se refiere a reacciones negativas a la amenaza del poder que la organización a entregado de manera poco transparente a mujeres y minorías.

Dada la relación entre la equidad del género y el porcentaje de mujeres en la administración, se podría sugerir que las organizaciones que procuren crear una cultura enriquecida por la diversidad deben aumentar el número de mujeres en niveles altos de la gerencia sin siquiera proponérselo. Será el resultado natural a dichas acciones.

El tener una cultura rica en diversidad aumenta la cantidad de input que se provee al inicio de cualquier actividad administrativa y permite dar nuevas herramientas al proceso de toma de decisiones.

8.1.13 RAS 013. La filosofía de la organización debe ir alineada con la forma como sus participantes se ven a sí mismos. Las competencias individuales deben ser explotadas para que los empleados comprendan que todas sus habilidades deben ser utilizadas como herramientas de fortalecimiento de un equipo de trabajo que busca un fin común. Hay que generar experiencia a partir de los errores cometidos, se debe buscar un constante proceso de aprendizaje que apunte hacia la generación de elementos diferenciadores.

Es hora que las empresas se vuelvan más creativas abandonen la codependencia y conviertan reentrenamiento personal en una política general que permita el

aseguramiento de un futuro para tanto la compañía como para sus empleados. La organización se mueve en un entorno cambiante y por lo tanto necesita que exista una cultura organizacional que se alimente de las modificaciones y las situaciones que implican correr riesgos y aceptar el cambio.

Es necesario actualizar ciertas filosofías corporativas que tras ser aplicadas permitirán diseñar e implementar políticas que se desenvuelvan en escenarios que logran transformar el cambio en plataformas de innovación a la vez que sientan los cimientos para que los trabajadores tengan una carrera exitosa.

8.1.14 RAS 014. Hoy en día los miembros de una organización necesitan climas laborales positivos en los que sientan que existe una cultura que crea las condiciones necesarias para que ellos puedan construir un futuro a la vez que emprenden un proceso de aprendizaje constante.

Las organizaciones que cultivan su capital humano tienen mayores posibilidades de generar innovación. Lo cual representa la capacidad de cumplir con su visión a futuro de lo que debe ser la empresa. Adicionalmente aumentan sus posibilidades de construir un panorama financiero positivo a futuro. .

La dirección en la organización debe apoyar, animar y demostrar que la innovación es compromiso de todos. Todos los líderes deben seguir estándares de dirección alineados con lo que se pide de sus empleados a la hora de enfrentar el cambio y tomar decisiones frente a él.

Estos estándares se relacionan con el abastecimiento de la visión, contribuyendo al ambiente del trabajo en equipo y la inspiración.

Los líderes en la organización deben pasar más tiempo desarrollando estrategias que examinando el trabajo de los empleados.

Se debe aprender a romper paradigmas y los logros con respecto a la capacidad para desarrollar pensamiento creativo, deben ser incluidos en la valoración del desempeño de los participantes al interior de la organización.

El propósito de un equipo de trabajo al interior de una compañía que valora y busca la innovación (y romper con el statu quo) es hacer es hacer de la empresa un lugar mejor para trabajar. Los directivos tienen que entender que los empleados tienen las habilidades para generar ideas, solucionar problemas, y elegir soluciones óptimas.

La organización debe funcionar siempre en un ambiente de mejora continua y tiene que recordar que el Benchmarking refuerza la innovación y permite que las organizaciones midan su funcionamiento contra la de otras organizaciones. Las empresas que generan innovación logran aumentar substancialmente el nivel de

satisfacción del cliente, logrando no solo fidelizar y potencializar sino que también penetran nuevos mercados.

En el futuro las organizaciones más acertadas tendrán la capacidad de convertir el potencial humano en cambio positivo que se traduce en innovación. Los empleados siempre miraran hacia la dirección para recibir el apoyo necesario para aceptar el desafío y la responsabilidad a la vez que materializan una oportunidad de participar en la consecución de la visión de su lugar de trabajo.

8.1.15 RAS 015. Las organizaciones y sus gerentes tienden a pensar que la innovación siempre esta asociada a la consecución de un “breakthrough” sin precedentes. Pero la practica nos ha demostrado que estos golpes de creatividad e innovación son buenos generadores de posición y dinero en el corto plazo.

Las empresas que creen en la innovación constante, así esta sea a pequeña escala encontraran mayores beneficios al largo plazo asegurando su presencia en el negocio del que participan.

La situación actual en el mundo empresarial exige que los gerentes y la alta dirección en general busquen la creación de climas y espacios donde el empleado se sienta cómodo de ser un generador de creatividad.

El empleado debe ver que su esfuerzo y su toma de decisiones se vean reflejados en beneficios tanto colectivos como individuales. Por esto el reconocimiento y los incentivos juegan un papel importante.

Las organizaciones necesitan de una cultura que cree las condiciones necesarias para que se pueda construir la visión corporativa.

La creatividad verdadera puede ser muy discutible y el gerente necesita animar a la gente a que desafíe [ideas actuales] y mantenga una actitud que gira en torno al no tener miedo de discrepar con las figuras de autoridad. Además es un hecho, que a veces el consenso popular puede ser absolutamente incorrecto.

Es clave utilizar todas las herramientas que se tienen en la empresa, no solo explotar las herramientas internas sino también recurrir a las posibilidades y ayudas que ofrece el entorno. Como por ejemplo utilizar el benchmarking como fuente de nuevas ideas. Es bueno observar empresas que estén fuera de la propia industria.

Hablar con la gente que participa de otros negocios y otras industrias sobre qué están haciendo y lo que están logrando puede constituir una importante fuente de innovación. Como muchos de los casos no lo han demostrado se consiguen muchas buenas ideas tanto dentro como fuera de nuestra organización.

Las organizaciones que cultivan sus activos humanos tienen mayores posibilidades de generar innovación.

La dirección debe mostrar que la innovación es compromiso de todas las personas y dependencias de la empresa.

8.1.16 RAS 016. La cultura organizacional se ve delimitada y moldeada por la sumatoria de actitudes, valores, costumbres y creencias de los participantes de la empresa. En los casos que la gerencia aprovecha esto para convertir el pluralismo en algo positivo, se encontrara con una compañía rica en cultura, que esta en la posición de responder positivamente frente a un sin número de situaciones. Sin embargo este no siempre es el caso. Cuando se ha identificado una cultura con claras fallas es necesario actuar y hacer lo posible por cambiarla. Existen muchas herramientas para hacerlo, entre ellas la consulta literaria y el asesoramiento legal.

La cultura corporativa se ve afectada por las diferentes actitudes que asumen los miembros de la organización y por lo tanto estas actitudes determinaran de manera directa muchos factores que afectan el rendimiento y la productividad.

La cultura organizacional afecta directamente la habilidad de la empresa para realizar, crear y lograr.

Hoy en día los altos ejecutivos de una organización necesitan prestar mayor atención a los temas relacionados con la cultura organizacional. Deben evaluar la misma y una vez hallan identificado los problemas deben corregirlos.

Se necesitan urgentemente climas laborales positivos en los que los empleados se sientan seguros y respaldados. Las organizaciones que cuidan y respetan al capital humano sin duda alguna generaran una cultura sana y evitarán verse envueltos en eventos lamentables y bochornosos.

El éxito financiero de una empresa sí esta ligado directamente con su cultura corporativa y los valores corporativos que de allí se desprenden.

Estos estándares se relacionan con el abastecimiento de la visión, contribuyendo al ambiente del trabajo en equipo y la inspiración.

Los líderes en la organización deben desarrollar estrategias claras que busquen proteger, cultivar y “sanear” la cultura organizacional.

Es necesario que en las empresas se comience a hablar de la moralidad corporativa y la responsabilidad de los individuos que componen las organizaciones para mantener la moralidad.

La alta dirección debe comprender cuán importante deberá ser tener una política escrita con respecto al acoso sexual, poseer un procedimiento que de solución a las quejas y además contar con programas para educar a empleados.

Así mismo se debe conocer a fondo lo que la legislación nacional dice sobre el tema y estar siempre dispuestos a trabajar en llave con las autoridades competentes.

8.1.17 RAS 017. Se sigue de la Tabla 1 que las reglas y versiones de regla pueden tornarse muy viejas. La edad de regla máxima es casi 17 años. La edad de versión máxima es 15 años. La edad de versión media y la edad de regla cada una menor de tres años. Las reglas generales constituyen la categoría con el número más alto de reglas: 29 por ciento de todos los sub-episodios pueden encontrarse en el capítulo sobre “reglas generales” en el libro de reglas.

La Figura 2 muestra el desarrollo de masa de regla y el desarrollo de densidad de la regla.

La razón para el rediseño fundamental del sistema de reglas en 1989 fue su sobrecarga percibida. La intención era hacerla mas liviana y organizarla en una forma mas concisa.

Las Figuras 3a y 3b muestran el desarrollo de las masas de regla local.

La masa de reglas concerniente a beneficios de empleado muestra un desarrollo casi paralelo, a pesar de que se encuentra en un nivel más bajo que las reglas de salarios.

Los primeros tres modelos en la Tabla 2 muestran los efectos individuales de masa de regla global, y la edad del sistema de regla, junto con los efectos de variables de control y tamaño de la regla.

8.1.18 RAS 018. El aprendizaje organizacional ocurre en una escala mucho más amplia en jerarquías cooperativas, porque construye las contribuciones de todos los empleados de largo plazo y socios de negocio cercanamente aliados, y es difundida en un rango mucho más amplio de grupos dentro y más allá de los límites formales de la firma.

En consecuencia, las innovaciones producidas por tales firmas tienden a ser incrementales, construyendo en habilidades y conocimiento existente, y enfocando en tipos particulares de clientes antes que en ser genérico a través del mercado de masa.

Así como el compartir la autoridad varía entre firmas (y economías con diferentes marcos institucionales) así también la extensión y el alcance de carreras organizacionales.

Aún donde los ingenieros están encerrados en firmas individuales a través de programas de rodar opciones compartidas y bonos, las carreras organizacionales en las cuales el personal especialista compite para demostrar su excelencia técnica y contribución al éxito colectivo.

Las firmas que son dependientes del éxito de sus equipos limitan la provisión de carreras organizacionales a largo plazo, porque los niveles altos de incertidumbre

técnica y de mercadeo, restringen los compromisos financieros y de empleo, y los resultados tienen que lograrse relativamente rápido.

Los compromisos limitados a carreras organizacionales de largo plazo se encuentran en muchas firmas de servicio profesional y algunos bancos de inversión comprometidos en trabajo de mercado de capital. El compromiso a solución de problema organizacional y mejorar las capacidades colectivas a expensas de realzar las habilidades individuales y la visibilidad externa, no puede lograrse fácilmente a través de carreras organizacionales en estos tipos de compañías, y a menudo se desarrolla, al contrario, a través de incentivos de más “alto poder” atados a logros individuales y de equipo de corto plazo y más visibles.

8.1.19 RAS 019. Según se describe actualmente, la noción de la organización formada de red ofrece un contraste útil a la organización standard, jerárquicamente organizada y funcionalmente diferenciada de la edad industrial (Castells 1996; Messner 1997; Rifkin 2000).

La burocracia está ciertamente asociada con modos específicos de organización, pero es por encima de todo una forma institucional que conlleva valores culturales de núcleo y prácticas sociales.

Esta representa el resultado unido de varios principios axiales, tales como tipo legal-racional de autoridad, separación de tareas de oficina de la vida personal, meritocracia y universalismo (Weber 1947, 1978).

Sin lugar a dudas, la experiencia organizacional de modernidad revela una diversidad asombrosa de perfiles estructurales que podría considerarse como variaciones de la forma burocrática (Chandler 1977; Pugh et al. 1968; Scott 1981, 1995).

No es de asombrarse, entonces, que la interacción y comunicación entre los límites de organizaciones e instituciones esté teniendo lugar en forma creciente en estos días. Pero, está lejos de una claridad si las prácticas de red de este tipo pueden constituir un modelo alternativo de organización económica y social, que desafía las bases del orden burocrático.

El tratar el trabajo como simplemente un recurso, el gerencialismo falla en apreciar que siempre ha estado atado con asuntos societales de núcleo en tiempos modernos.

La apreciación de tendencias ocupacionales y organizacionales actuales y los modelos de agencia humana que ellos implican necesitan la reconsideración cuidadosa del lugar de trabajo moderno y los términos por los cuales los individuos han estado implicados en burocracias.

La separación severa de trabajo de la familia, comunidad y vida pública en general, representa la confluencia de varios procesos sociales y económicos (Gellner 1983).

En una etapa en la cual las características de núcleo del lugar de trabajo moderno son fácilmente descartadas como anticuadas, es de suma importancia apreciar las consecuencias organizacionales de alto alcance que están asociadas con la movilidad y la constitución divisible de individuos modernos.

8.1.20 RAS 020. Se puede esperar, por tanto, que los equipos de miembros de la organización que trabajen bajo el mismo superior desarrollarán interpretaciones compartidas de la integridad del superior, y que las atribuciones y percepciones relacionadas con la confianza de los miembros individuales, y sin duda el nivel de confianza mismo, pueden ser influenciados por estas interpretaciones compartidas. Este reclamo es consistente con el argumento de Burt y Knez's (1995) de que las terceras partes en organizaciones (por ejemplo, otros miembros de equipo) son conductos importantes de confianza debido a su habilidad de difundir información importante de confianza a través del chisme y la comunicación informal.

Mientras que los individuos pueden ser portadores de valores y normas sistémicos, los grupos tal vez más probablemente conformen estos valores y normas y los apliquen en juicios de confianza que un solo individuo.

Es probable que los grupos tiendan más que los individuos a desarrollar valores, normas y expectativas que se opongan a aquellos del sistema en el cual están fijos. A pesar de estas consideraciones, los procesos de nivel de grupo son virtualmente faltantes en la literatura sobre confianza en autoridades organizacionales. De manera clara, la literatura necesita ser complementada llevando tales procesos a escena.

8.1.21 RAS021. La coordinación entre las organizaciones tradicionales y los departamentos de desarrollo y técnico fue requerida para desarrollar teléfonos móviles que cumplieran con el i-mode y sistemas de red.

Al principio hubo un conflicto resultante de diferencias de concepto u opiniones entre el GBD y otros departamentos, y algunas objeciones al servicio fueron presentadas en DoCoMo. Para sobrepasar varios conflictos resultantes entre el GBD y las organizaciones tradicionales, el Sr. Mr Enoki llevó el equipo al frente de la coordinación y el consenso, construyendo diálogo persistente y colaboración con los departamentos involucrados.

El luchó para explotar estos conflictos, como un catalizador para diálogo y discusiones constructivos y productivos (Robbins 1974). La fuerte motivación de los profesionales, congregada en el GBD, que estaba comprometiendo su orgullo

en el éxito del servicio i-mode, y el liderazgo innovativo del Sr. Enoki para orquestrar la operación de miembros de GBD, fueron las fuerzas motivadores que lideraron a las organizaciones tradicionales.

8.1.22 RAS022. Las compañías grandes a menudo se rinden a mercados de crecimiento emergente porque las compañías más pequeñas, que interrumpen, realmente son más capaces de perseguirlas. Sus valores pueden abrazar mercados pequeños, y sus estructuras de costo pueden acomodar márgenes más bajos. Su investigación de mercado y procesos de distribución de recurso permite a los gerentes que procedan intuitivamente antes que estar respaldados por investigación y análisis cuidadoso. Todas estas ventajas se añaden a la enorme oportunidad o al desastre total – dependiendo de su perspectiva.

Los Gerentes que enfrentan el cambio o la innovación, por tanto, necesitan hacer más que asignar recursos al problema. Ellos necesitan estar seguros de que la organización en la cual estos recursos estarán trabajando es por sí misma capaz de tener éxito – y al hacer esta evaluación, los gerentes deben escrutinizar si los procesos y valores de la organización encajan con el problema.

Si los procesos y valores adquiridos de la compañía son el impulso real de su éxito, entonces la última cosa que el gerente adquirente desea hacer es integrar a la compañía a la nueva organización padre. La integración vaporizará muchos de los procesos y valores de la firma adquirida a medida que se requiere que sus gerentes adopten la forma del comprador de hacer negocio y tener sus propuestas para innovar evaluadas de acuerdo al criterio de decisión de la compañía adquirente.

8.1.23 RAS023. El mercado de trabajo altamente competitivo demanda que las compañías se diferencien a sí mismas. La provisión de empleados talentosos está en un tiempo bajo y se espera que disminuya más aún. El crear una cultura de propiedad puede diferenciar a las compañías en atraer nuevos empleados y mejorar la retención.

Muchas compañías ya se han dado cuenta de esto. Considere el alza en los programas de opción de acción sobre los últimos 10 años. El Centro Nacional para Propiedad del Empleado conservadoramente estima que entre siete y diez millones de empleados reciben ahora opciones de acción en los Estados Unidos. Esto representa un aumento de siete a diez desde comienzos de los años 90. La propiedad del empleado, al menos desde una perspectiva de compensación, se está volviendo un lugar común.

Tal vez ahora es más importante el impacto de propiedad del empleado que al comienzo. Existe investigación creciente que apoya la premisa de que la

propiedad del empleado lleva a resultados financieros realzados. Un estudio conducido por Kellogg Business School and Hewitt Associates mostró que para 382 compañías públicas que habían instituído programas de empleado instituído, su ROA mejoró por un promedio de 2.7% de sus resultados de propiedad de pre-empleado. Otro estudio reportado en el Journal of Employee Ownership and Finance mostró que las compañías de propiedad del empleado tenían retornos de acciones superiores a las compañías en el S&P 500 sobre el mismo marco de tiempo.

Una cultura organizacional construída alrededor del concepto de propiedad, sin embargo, puede no ser para cada organización. El liderazgo de la organización debe estar comprometido a la creencia de que los empleados pueden ser una ventaja estratégica para obtener las metas del negocio y vale la pena invertir en ellos.

8.1.24 RAS024. Un hallazgo clave de este estudio fue que los patrones de expresión de emoción y el manejo de la emoción eran cruciales para entender esta organización como un sistema social complejo. Las emociones jugaron un papel para organizar las experiencias entre individuos y para estructurar la organización mas grande. Esta sección realzará el poder de organización de emociones, a medida que se expresan y manejan.

El enfoque de Weick's (1995) de hacer sentido explora cómo las emociones influyen el proceso por el cual los individuos hacen sentido de sus ambientes y los promulgan. Mientras el presente estudio apoya la noción de que nuestras interpretaciones de eventos o asuntos lleva a orientaciones emocionales que ayudan a promulgar nuestros ambientes, también sugiere que el papel de las emociones en el proceso de hacer sentido puede tomarse un paso adelante. Antes que ser concebido como un fenómeno interno que lleva a las personas a crear sus ambientes, la emoción puede verse también como un fenómeno externo o social que está como incrustado en el ambiente mismo.

9. ANÁLISIS CRÍTICO

El mensaje que comparten los autores de los artículos analizados es claro: la cultura de una empresa determinará muchos factores que se asocian directamente con su rendimiento. La cultura organizacional afecta directamente la habilidad de la empresa para realizar, crear y lograr. La cultura organizacional no puede seguir siendo vista como algo estorboso, o como algunos lo llaman “un mal innecesario”, la cultura de una organización no es algo aislado de una empresa que se debe tener por obligación, es todo lo que hace la organización.

Se menciona además, la importancia que tiene que los gerentes tengan en cuenta la importancia de la cultura. Un grave peligro que encontramos es que muchos grandes gerentes no se preocupan por la cultura, o simplemente la tienen como algo ajeno, a lo cual no se le presta mucha atención y esto constituye un error gravísimo para el desarrollo de las organizaciones y su duración a largo plazo. "La cultura Corporativa no es una cosa que un gerente hace- es todo lo que hace". Lou Gerstner, presidente de IBM. Nos parece que esto es un punto fundamental en el cual se debe trabajar en las organizaciones a nivel mundial. Los gerentes no están teniendo en cuenta la importancia que tiene la cultura y la trascendencia que puede tener en todas las áreas de la organización.

La cultura organizacional es algo mucho más importante de lo que muchos gerentes creen. Es el termómetro que muestra cómo se encuentra la organización al interior. Es importante que se tenga en cuenta que este es un aspecto donde se debe investigar más. Creemos importante desarrollar una investigación más a fondo sobre el rol de los gerentes frente al desarrollo de la cultura organizacional; esta no puede seguir siendo ignorada y manejada de la manera que se está haciendo actualmente en muchas organizaciones alrededor del mundo. Se debe trabajar en concienciar a todas las personas de las organizaciones de la importancia que esta tiene y de los grandes logros que se pueden llevar a cabo gracias a un buen desarrollo de la misma.

Además de esto, encontramos como punto en común un factor muy importante que puede servir como una herramienta clave en las organizaciones, el cual es un análisis de la clase de cultura que se tiene en cada organización. Un error que se comete frecuentemente es creer que un modelo puede ser copiado de otra organización en la cual se logró el éxito, pero ¡cuidado! Las organizaciones son diferentes y por ende tienen culturas diferentes.

Como punto común encontramos también que muchos autores hacen énfasis en que existen diversas clases de culturas en las organizaciones. Gracias a esto, hacemos énfasis en el concepto de “diagnosticar una compañía”, se presentan

para este punto varios modelos a seguir para realizar un diagnóstico claro. Los modelos presentados en el estudio se centran más que todo en modelos de “paso a paso” y encuestas. Es necesario entonces, que antes que nada se tenga en cuenta la necesidad de las organizaciones de "fijar" sus culturas para seguir trabajando sobre esta base.

Nos parece importante que se trabaje más en la implementación y fijación de una cultura específica en cada organización. Esta es la base para seguir adelante, tener claridad sobre la clase de cultura que se tiene, para de esta manera, saber cómo trabajar.

Otro factor en común que encontramos es la necesidad de innovar, una empresa que solo se dedica a copiar está condenada a fracasar. Como factores fundamentales que encontramos en este análisis con respecto a la innovación están : organizaciones dispuestas a asumir el riesgo, organizaciones que tengan claro que el cambio es otra palabra para oportunidad, que no tengan miedo a los errores ya que los errores y los fracasos son experiencias que generan aprendizaje. Estos son factores fundamentales que muchas empresas no tienen la capacidad de desarrollar.

Construir la base para la innovación incluye tres componentes primarios: estableciendo la cultura, generando ideas, y desarrollando procesos sistemáticos que permitan la solución de problemas.

Michael Eisner, presidente de Walt Disney Company, "Mientras que una solución innovadora es necesariamente creativa, no necesariamente es costosa." Encontramos como factor clave, la idea que, una empresa que se base en la innovación, tiene un “arma secreta” ya que al estar en constante innovación, no durará tanto tiempo cada estrategia como para que logre ser copiada. Por esta razón, es importante que las empresas trabajen más en el desarrollo de la innovación y no caer en el error de muchas organizaciones que se dedican a seguir al líder del mercado o copiar sus estrategias lo cual puede ser un gran error, ya que nada garantiza que lo que dio resultados en una organización lo vaya a hacer en otra. Es mejor que las empresas centren más su atención en desarrollar su propia innovación y no tener miedo al cambio.

Como punto en común, también encontramos que la mayoría de las empresas tiene una gran resistencia al cambio, miedo a los riesgos, lo cual las condena a desaparecer.

En cada aspecto, cada vez más se encuentra la fuerza que tiene la cultura organizacional. La cultura puede ser un factor positivo o negativo, dependiendo de la orientación y manejo que se le de en cada organización. Se encuentra de esta

forma el hecho que en muchos casos las culturas corporativas son poco sanas y terminan por suprimir la fuerza de desempeño de la empresa. Se observa que en muchos casos las culturas negativas terminan por inhibir el factor dinámico y creativo de los individuos.

El conocimiento es hoy una fuente necesaria y sostenible de ventajas competitivas. En una era caracterizada por el cambio y la incertidumbre, se deja en evidencia que las compañías exitosas son esas que crean constantemente conocimiento nuevo.

Las cosas buenas le suceden a las organizaciones innovadoras y de pensamiento creativo. Es decir las organizaciones que funcionan alrededor de la creatividad tendrán un mejor mañana, ya que inclusive conseguirán un funcionamiento financiero a largo plazo superior al de compañías que no creen en la innovación como fuente de ingreso.

El aspecto de la innovación se comparte en muchos artículos analizados, todos le dan vital importancia a este tema, el cual se puede sintetizar con una contribución que reúne mucho de lo que se analiza en cada caso: "Una innovación se convierte en una manera de vivir, las personas querrán trabajar para usted y usted empezará a atraer lo mejor y lo más brillante. Antes de que lo sepa, su firma será líder y no seguidora en el mercado." Shapiro, *"How to build a culture of innovative leadership."*

En general, estos son los aspectos más importantes y que más comparten los diferentes autores en cuanto a crear una cultura organizacional correcta y sostenible, con los elementos necesarios que le garanticen el éxito a largo plazo y una buena implementación en cada aspecto de la organización.

Nos parece importante resaltar ciertos puntos clave que se deben tener más en cuenta en todas las organizaciones en nuestro país y a nivel mundial para que se tenga un mayor éxito. Según lo que hemos analizado, un estudio sobre cultura organizacional nunca puede ser tomado en cuenta como un "modelo exacto a seguir, simplemente, presenta ciertas claves, puntos importantes que deben ser tenidos en cuenta, pero que, en cada organización se manejan diferentes factores de desempeño. Un modelo no puede ser copiado de la misma manera en otra organización. La cultura se alimenta de todos los participantes de la organización, cada organización por lo tanto es diferente al ser compuesta por personas diferentes, y como es imposible lograr homogeneidad en los mismos, la empresa debe estar lista a asumir el reto que esto representa. En todas las compañías existen personas que tienen costumbres o actitudes que no son aceptables, y si esto no se maneja correctamente se convertirá en un problema para la empresa. Si la actitud negativa de unos cuantos no es corregida pudiese convertirse en una

generalidad que termine por acabar con toda la organización tarde o temprano. Lo cual se conoce como "manzanas podridas"

La cultura es un aspecto muy delicado en el cual hay que trabajar con mucha atención. Las culturas organizacionales son influenciadas por la cultura nacional. Las costumbres propias de una nación permean el comportamiento al interior de las empresas. No es raro ver que los miembros de una organización emitan juicios basados sobre sus propias organizaciones con base en comparaciones con otras organizaciones dentro de su propia sociedad.

Además de esto, se afirma que no siempre es fácil integrarse profesionalmente, no importa cuál sea su experiencia. La organización puede tener su cultura definida, pero no debe olvidar que existen subculturas propias de ciertos grupos que tratan de sobresalir. Hay que tener cuidado con lo que sucede en algunas organizaciones en las cuales el concepto de cultura es manejado por pocas personas. Muchas personas fracasan en su intento de comunicarse entre ellas y trabajar en equipo efectivamente. Debido a la carencia de liderazgo y trabajo en equipo.

Como conclusiones generales podemos deducir que es común que los altos directivos no se preocupen por la cultura y consideren que esta está en un segundo plano si se compara con los procesos productivos y la gerencia financiera. Pero si este paradigma no se rompe las organizaciones empezarán a pagar las consecuencias. En realidad hay muchas formas para convertirse en agente de cambio.

Se deben obtener herramientas para generar el cambio de la cultura, como los que se describen en cada artículo que ha servido como herramienta de este análisis para de esta forma diseñar la estrategia del cambio como tal y para ganar velocidad e ímpetu.

Además, tiene que existir una lista de verificación, una guía del paso por paso para el agente de cambio responsable de diagnosticar una cultura al interior de la organización. Como puede ser el caso del OCA (Organizational Culture Measure) o el modelo "NOW Just do It", por tomar ejemplos entre todos los mencionados.

Recomendamos dar mayor énfasis al desarrollo de la estructura de la organización de manera correcta para que de esta forma se tenga una base consistente para desarrollar el proceso de implementación de una cultura organizacional confiable y productiva. Los empleados desean ser tomados en cuenta por sus superiores y quieren poseer la capacidad de participar en el delineamiento de su futuro. Esto es una implicación clave si tenemos en cuenta que la innovación resulta solamente cuando se anima a todos los empleados a que utilicen sus mentes.

Es necesario que las empresas tengan en cuenta que sus empleados deben participar en la toma de decisiones. Se pueden desarrollar investigaciones que determinen el resultado que se ha logrado en empresas que han llevado a cabo este proceso de implementar a sus empleados en este aspecto, que sirvan para que otras organizaciones lo implementen.

Otro factor fundamental en el cual creemos que se debe hacer énfasis en el estudio es la comunicación. Se debe tener en cuenta la necesidad de comunicar una visión clara, conseguir a la gente adecuada y crear un claro consenso entre el personal. (opiniones frente a la innovación). El líder debe determinar lo que hace diferente a su organización y lo debe comunicar elocuentemente a todos los miembros

Por último, se debe trabajar en el establecimiento de equipos que logren conjuntamente el trabajo. Juntar empleados en equipos interfuncionales de diversas naturalezas y diferentes departamentos.

La organización debe funcionar siempre en un ambiente de mejora continua refuerzo de la innovación para permitir que las organizaciones midan su funcionamiento contra la de otras organizaciones.

10. CONCLUSIONES

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

La premisa anterior, permite destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.

Las organizaciones que han logrado desempeñarse exitosamente muestran dos aspectos importantes: por una parte destacan que la mejor forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional; y, por la otra, el énfasis puesto en la investigación y la innovación. La inversión en el adiestramiento y actualización del personal, es, otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.

La complejidad del entorno actual, por otra parte, saturado de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes, de rígidas leyes ambientales, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar sea hoy insuficiente. Es necesario más que nunca el pensar y repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dicho procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos e innovación.

La visión indicada facilita a la gerencia del cambio dimensionar las características del negocio y orientar sus esfuerzos para satisfacer las expectativas de la organización. Asimismo, le facilita romper paradigmas, probablemente muy útiles en el pasado, pero que han perdido sentido con el tiempo, por nuevas reglas, acordes con los tiempos que corren y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro a la vez que se acepta el reto de buscar en ese mismo futuro a través de la innovación constante.

La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la diversidad de dichos equipos, la permanente disposición a aprender y cambiar, las

organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, etc., son algunas de las nuevas reglas. El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, más allá de la retórica, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos. Son normalmente gerencias que no apoyan la innovación o creen que el cambio no puede transformarse en procesos creativos de carácter positivo.

En este escenario de cambio se puede vislumbrar que la Gerencia de Recursos Humanos cobra en la actualidad, un papel fundamental en la transformación de las organizaciones. Esto requiere una redefinición del papel de Recursos Humanos dentro de cualquier corporación, de manera tal que pueda legítimamente iniciar los procesos de transformación esenciales en momentos de exigencias permanentes del entorno y nutrirse de herramientas legales para afrontar cualquier situación.

Conclusiones con respecto a los objetivos específicos:

- 1. Analizar casos y teorías encontrados en publicaciones internacionales en el tema de Cultura Organizacional e Innovación:** En este primer objetivo se cumplió con el cometido, ya que se logró un claro análisis tanto de casos como de teorías, los cuales trataban temas de diferente índole y que además hacen referencia a diferentes tipos de organizaciones que a su vez eran nativas de distintos países. Es decir se logró que los casos y las teorías que involucraban reflejaran distintos tipos de cultura organizacional a la vez que se mostraba que existen varios factores que influyen en el modelo a seguir según sus participantes y según el tipo de empresa. Por esto afirmamos que a pesar que la cultura organizacional no es solo una, se pueden encontrar culturas “macro” que comparten compañías de un mismo sector, de un mismo negocio e inclusive de un mismo país. Son los enriquecimientos que dan los individuos los que marcan las diferencias. Esto hace que dentro de las culturas “macro” existen varias “micro” culturas que se identifican dependiendo de las condiciones internas de cada empresa. Con respecto a esto y haciendo referencia al hecho que los casos y teorías provenían de publicaciones internacionales, cabe resaltar que gracias a las ayudas obtenidas en la universidad, con el asesor y los buscadores especializados de la Internet se logró recopilar información que hiciera referencia a textos de diversas naciones diferentes a Colombia.
- 2. Analizar la evolución que han tenido los conceptos sobre el tema de Cultura Organizacional e Innovación e identificar los modelos exitosos que se han implementado en diversas compañías y sus respectivos**

resultados, para de este modo realizar una investigación completa que presente soluciones óptimas acordes con diversas situaciones y culturas: Después de realizar este trabajo es claro para nosotros y para el lector que la evolución que ha sufrido la teoría que gira en torno a la cultura organizacional y su relación con la innovación, es un proceso que lleva miles de años. La cultura organizacional no es un concepto creado en la edad moderna por teóricos administrativos. Por el contrario se puede afirmar que tiene claros cimientos y raíces que datan de la cultura griega teniendo en cuenta que Platón fue el primer gran pensador que tuvo en cuenta este concepto como elemento clave para el éxito de una organización (véase artículo 7.7 *A lesson from 431 BC: The idea that corporate culture can help you win, dates back to ancient greece.*) Puede que hoy en día el estudio de la organización empresarial sea una actividad metódica y científica, pero los conceptos básicos de su cultura han afectado la forma en como el hombre se desenvuelve con los demás desde la época antigua. A través del tiempo las organizaciones han evolucionado de la mano con la humanidad y por ende las culturas organizacionales y el manejo que se les da a las mismas se han ido perfeccionando y pluralizando. Dando así cabida a la interrelación racial, la inclusión de las mujeres (consecuencia de las grandes guerras y los movimientos civiles) y la manifestación de un manejo específico de los miembros de una empresa según su edad. Por otro lado es interesante ver como algunas culturas del mundo aún hoy en día siguen utilizando costumbres y rasgos sociales de su historia como plataforma central para el levantamiento de una cultura organizacional. Es este el caso de muchas empresas japonesas. Como modelos específicos exitosos se pueden identificar los siguientes:

- **WALT DISNEY** (Artículo 7.6, *Sustaining Innovation: Walt Disney*)
- **Johnson & Johnson** (Artículo 7.22, *Evaluando sus capacidades de innovación de la organización*)
- **Revolución de la innovación** (Artículo 7.14, *Innovation Revolution: Don't vegetate Innovate*)

3. **Describir los factores de influencia que se han encontrado en las teorías y casos investigados para el desarrollo de la innovación dentro de las empresas en general:** Como factores de influencia encontramos la cultura de los países en sí y de los individuos que componen la organización. Puede haber una empresa multinacional pero esto no significa que la cultura organizacional de esta empresa sea igual en todo el mundo. En cada país se harán las modificaciones correspondientes para que de esta forma la cultura Organizacional sea acorde a la cultura de los individuos.

Cada cambio innovador en cualquier área de la organización debe ir acompañado por la innovación en su cultura organizacional.

Es muy importante resaltar que hoy en día uno de los factores más importantes es la creación de un sentido de pertenencia en todas las personas de la organización. Analizando casos correspondientes a muchas clases de organizaciones encontramos como punto en común, tener a los empleados como parte importante de la organización. Hacerles sentir que su opinión es importante y que ellos son una parte fundamental de la organización. No simplemente empleados que acatan ordenes. Este sentido de pertenencia es uno de los factores claves de la organización. (*Ver Artículo 7.2 Analysis Rate 3M's New Culture*)

Otro factor importante es la evolución del mundo en general. A medida que el mundo se vuelve más competitivo y la globalización y otros factores amenazan cada vez más a todas las organizaciones se crea la necesidad de innovación y de creación de nuevos estilos y modelos que vayan acorde a las necesidades y exigencias del mundo en general.

BIBLIOGRAFIA

WANT, Jerry. “When worlds collide: culture clash: corporate culture--illuminating the black hole”. Publicacion: Journal of Business Strategy, July-August 2003 v24 i4 p14(8). COPYRIGHT 2003 Thomson Media. Estados Unidos.

MULLIN, Rick. “Analysts rate 3M's new culture.” Publicacion: Chemical Week, New York, Sep 26, 2001. Volumen: 163 , Publicación 36, páginas 39-40. Estados Unidos

McCLENABEN, John S. “Asia's best practices.” Publicación: Industry Week Cleveland, Sep 15, 1997. Volumen: 246, Publicación : 17, Paginas: 28-34 , ISSN: 00390895 Asia

ALLEN, Daniel. “Cultural conundrum: it can unite us or divide us, but can we explain it? Daniel Allen looks for a definition of culture.” Publicacion: Nursing Standard, July 9, 2003 v17 i43 p16(3). Electronic Collection:A106652291 Asia. Reino Unido

REIGLE, Ronda F. “Measuring organic and mechanistic cultures”. Publicacion: Engineering Management Journal, EMJ Rolla Dec 2001, Volumen 13, publicación 4, páginas 3-8; ISSN 10429247, Classification Codes: 9130: Experimental/theoretical 2500, Organizational behavior 9190: United States

LYNCH, Larry. “Sustaining innovation: Walt Disney instilled how.” PUBLICACION: T + D Alexandria Jun 2001, Volumen 55 , Páginas Publicación 6, Pág. 44-49 Código 9190: Estados Unidos 9150: Guía 8307: Arts, entertainment & recreation 9110: Nombre de la compañía: Walt Disney Co Ticker: DIS DUNS: 00-690-4700 NAIC: 6794 NAIC: 7996 NAIC: 713110 NAIC: 512110 NAIC: 711211. Estados Unidos.

CLEMENS, John K. “A lesson from 431 B.C.; the idea that corporate culture can help you win dates back to ancient Greece.” Publicación: Fortune, Oct 13, 1986 v114 p161(2). People: Pericles – Philosophy Magazine Collection: 36K2134 Business Collection: 27X4339 Electronic Collection: A4369427 RN: A4369427. Estados Unidos.

PALAFX DE ANDA, Gustavo. “La Creatividad y la innovación en la empresa.” Publicación: AdministraciónVínculosRevista PYMEArtículosLibrosServiciosRed de Contactos Logística de Entrada |Operaciones / Transformación| Logística de Salida | Ventas| post-Venta Soporte en TIC | Soporte en Infraestructura | Soporte en Factor Humano| Soporte en Innovación Planeación | Organización | Dirección | Control Creatividad e innovación.

http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/creatividad_e_innovacion.htm Creatividad e innovación por Pequeña y Mediana Empresa, S.C. México

ELIZABETH, Bower. "Beware the shadow organization: managers often learn the hard way that the invisible and intangible "culture" within an organization can defeat supply chain innovation. Don't be lulled into a false sense of security, change-management experts warn. What you don't see can hurt you Canadian Transportation Logistics." Publicación: Canadian Transportation Logistics, Don Mills Nov/Dec 2002, Volumen:105; Publicación 11, Páginas n/d, ISSN:11874295; código de clasificación 9172: Canadá.

_____ "How to build a culture of innovative leadership." Publicación: Partner's Report Print Media Subtitle:The Monthly Update for CP, Firm Owners , New York Dec 2002; Volumen: 02; Publicación 12; ISSN: 10437428; Códigos de clasificación: 8305: Professional services not elsewhere classified; 9190: United States 2500: Organizational behavior

ERICKSON, Judith A. "Corporate culture: the key to safety performance." "Cultura corporativa, la clave del desempeño" Publicacion: Abril de 2002, 10 Paginas, Administrative Science Quarterly; www.findarticles.com

BAJDO, Linda M.. MARCUS W. Dickson. "Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination". Autor: Linda M. Bajdo, Marcus W. Dickson. Publicacion: Septiembre de 2001, 17 Paginas, A Journal of Research; www.findarticles.com

CKARKE, Robyn D. "Out with the Old.(today's workplace requires a new way of thinking)" Publicacion: Agosto de 1999, Paginas, [blackenterprise](http://blackenterprise.com); www.findarticles.com

HELLER, Barbara. "Innovation Revolution: DON'T VEGETATE INNOVATE" Publicacion: Enero 2000, 6 Páginas, Parks & Recreation; www.findarticles.com

N.A. "Winning Through Innovation" Publicacion: Enero - Febrero 2003, 6 Páginas, The Chief Executive; www.findarticles.com

EYOCK, Catherine "Be a Corporate Culture Change Agent" Publicacion: Enero 2001, 10 Páginas, HR magazine; www.google.com

BECK, Nikolaus. KIESER, Alfred. La complejidad de sistemas de norma, experiencia y aprendizaje organizacional. Publicación: Organization Studies, Junio, 2003

WHITLEY, Richard. La estructuración institucional de capacidades organizacionales: El papel de compartir la autoridad y las carreras organizacionales. Publicación: Organization Studies, Junio, 2003.

KALLINIKOS, Jannis, Trabajo, agencia humana y formas organizacionales: una anatomía de fragmentación. Publicación: Organization Studies, May, 2003.

SHAMIR, Boas. LAPIDOT, Yael. Confianza en superiores organizacionales: consideraciones sistémicas y colectivas. Publicación: Organization Studies, Mayo-Junio, 2003.

KODAMA, Mitsuru. Innovación estratégica en negocio grande tradicional: estudios de caso de dos compañías Japonesas. PUBLICACIÓN: Organization Studies, Feb, 2003,

CHRISTENSE, Clayton M. Evaluando sus Capacidades de Innovación de la Organización. Publicación: De Líder a Líder, No. 21, Verano 2001 : www.fed.org. – www.bpubs.com

KAGER, Joe. Cree una “Cultura de Propiedad” para un Borde Competitivo. Publicación: POE Group www.fed.org www.bpubs.com

CALLAHAN, Jaime L. Enmascarando la necesidad de un cambio cultural: los efectos de estructuración de emoción*. Publicación: Organization Studies, March-April, 2002.