

**CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS
BASADO EN LAS INVESTIGACIONES DE EDGAR SCHEIN**

**Autores:
YADIRA RODRIGUEZ
DIANA TOVAR**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PUENTE DEL COMÚN. CHÍA.
2004**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS BASADO
EN LAS INVESTIGACIONES DE EDGAR SCHEIN**

**Autores:
YADIRA RODRIGUEZ
DIANA TOVAR**

**Asesor
RAFAEL RICARDO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PUENTE DEL COMÚN. CHÍA.
2004**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, Julio 23 de 2004

Yadira Rodríguez:
A mis padres y hermano.
Diana Marcela Tovar:
A mi padre Q.E.P.D,
A mi madre y hermanos.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Rafael Ricardo Bray. Director de la línea de investigación, por sus valiosas orientaciones y su constante motivación para la elaboración de este trabajo.

Universidad de la Sabana, por sus valiosas orientaciones y por proporcionarnos las bases para la realización de este estudio ofreciendo un beneficio a futuros investigadores y empresarios.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE GRÁFICOS	10
INTRODUCCIÓN	12
NÚCLEO PROBLEMÁTICO	15
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
OBJETIVO GENERAL	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	19
DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	20
LIMITACIONES DE ESPACIO	20
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	21
MARCO TEÓRICO	24
RESUMEN	28
CULTURA ORGANIZACIONAL	28
INNOVACIÓN	30
CAPITULO I: EDGAR SCHEIN.....	31
QUIÉN ES EDGAR SCHEIN?.....	31
PORQUE ESCOGER A EDGAR SCHEIN PARA HABLAR DE CULTURA ORGANIZACIONAL?	32
BIOGRAFÍA DE EDGAR SCHEIN	33
SITUACIÓN ECONÓMICA- EMPRESARIAL DE ESTADOS UNIDOS DURANTE LOS ESTUDIOS REALIZADOS POR EDGAR SCHEIN	35
CAPITULO II: CULTURA ORGANIZACIONAL	39
DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.....	39
DEFINICIÓN DE CULTURA	40
DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	43
NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	46
ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	48
IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	57
CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL TAMAÑO Y CICLO DE VIDA	62
CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	64
ADMINISTRACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	68

CAMBIOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	78
EVALUACIÓN DE LA CULTURA	92
RETOS Y PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA CULTURA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES....	96
SUBCULTURAS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	101
CULTURA ORGANIZACIONAL INNOVADORA.....	104
CAPITULO III: INNOVACIÓN	108
DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN	108
INFLUENCIA DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	110
INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	124
RELACIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	129
CAPITULO IV: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	134
PERSONAS	134
TECNOLOGÍA	137
FUSIONES Y ADQUISICIONES.....	141
ESTRUCTURA Y LAS POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	147
ENTORNO.....	151
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	159
APRENDIZAJE CULTURAL.....	164
CAPITULO V: NATURALEZA HUMANA	171
CREENCIAS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA Y SU RELACIÓN CON CULTURA ORGANIZACIONAL (TEORÍA X Y TEORÍA Y).....	171
NECESIDADES HUMANAS Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	176
EL CONCEPTO DE LOS CICLOS Y LAS ETAPAS	179
PERSPECTIVA DE LOS CICLOS DEL DESARROLLO DE CARRERA	181
TRABAJO EN EQUIPO.....	187
OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA	192
LIDERAZGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	198
EL FUNDADOR DE UNA ORGANIZACIÓN COMO LÍDER ACTIVO	203
LIDERAZGO DEL FUTURO	207
SISTEMAS DE MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS.....	210
CONSULTORÍA DE PROCESOS.....	215
CONCLUSIONES GENERALES	225
CONCLUSIONES SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	227
CONCLUSIONES SOBRE LA INNOVACIÓN	234
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN APLICADO A COLOMBIA.....	240
BIBLIOGRAFÍA.....	242
LISTA DE REFERENCIAS	246

LISTADO DE LIBROS.....	248
LISTA DE REFERENCIAS	250

LISTA DE TABLAS

- Tabla No 1: Manifestaciones Culturales.
- Tabla No 2: Programa Semanal Típico.
- Tabla No 3: Aprender a Comprender, Analizar y Actuar.
- Tabla No 4: Las Ocho Condiciones Necesarias para Reducir la Ansiedad.
- Tabla No 5: Componentes del Entorno General Organizacional.
- Tabla No 6: Elementos Representativos del Ámbito Sectorial
- Tabla No 7: Diferencias entre un Grupo y un Equipo.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico No 1: Los Tres Niveles de la Cultura.
- Gráfico No 2: Elementos de la Cultura Organizacional.
- Gráfico No 3: Relación entre Cultura y Estrategia
- Gráfico No 4: Mecanismos para la Institucionalización de los Elementos de la Cultura
- Gráfico No 5: Componentes e Interrelaciones de un Sistema de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.
- Gráfico No 6: Mapas Mentales.
- Gráfico No 7: Niveles de Aprendizaje.
- Gráfico No 8: Los Cinco Factores Claves de la Cultura que Afectan a la Organización.
- Gráfico No 9: Modelo de Simplicidad Psicodinámico de Transformación del Cambio.
- Gráfico No 10: Modelos del Proceso de Innovación

Gráfico No 11: Proceso de Cambio Organizativo Planificado

Gráfico No 12: Necesidades Básicas. Modelo de Maslow

Gráfico No 13: Planeación y Desarrollo del Recurso Humano (PDRH) Modelo Básico.

Gráfico No 14: Desarrollo y Planeación de Recursos Humanos. Modelo de Desarrollo en el Tiempo.

Gráfico No 15: Modelo Tridimensional de una Organización.

Gráfico No 16: Interacción de los Equipos de Trabajo

Gráfico No 17: Clases de Liderazgo.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de grado descrito en este documento es un Estado del Arte sobre cultura organizacional e innovación. El principal objetivo de esta investigación es hacer una recopilación de este tema, facilitando su entendimiento y mostrando su aplicabilidad en las organizaciones contemporáneas. Debido a la amplitud de esta temática la cual ha sido desarrollada por infinidad de autores en diferentes épocas y lugares del mundo; decidimos establecer algunos limitantes para el desarrollo del proceso investigativo, con el fin de presentar un resultado conciso y de fácil comprensión acerca de conceptos vigentes con gran aplicabilidad en el manejo de la cultura organizacional e innovación de las organizaciones.

Uno de los limitantes establecidos para la realización del proceso investigativo es indagar y analizar únicamente los escritos de Edgar Schein, un autor sobresaliente en la exploración de este tema, quien ha publicado varios escritos sobre cultura organizacional a través de su vida como docente y consultor. Edgar Schein es un autor contemporáneo con gran experiencia sobre el tema de cultura organizacional e innovación en las organizaciones, sobre el cual ha expuesto infinidad de modelos y conceptos, que van de acuerdo a las condiciones empresariales vigentes.

La estructura establecida para la presentación de los resultados de esta investigación esta dividida en cinco capítulos principales, que destacan la importancia de la creación y el manejo de la cultura organizacional además de la influencia de la innovación en la funcionalidad de las organizaciones

contemporáneas. En cada capítulo se presenta un conglomerado de ideas, incluyendo experiencias personales de Edgar Schein, formando de esta manera una guía de exploración que permite por medio de la implementación de sus conceptos y modelos, el desarrollo y cambio de las organizaciones de manera efectiva. Consideramos que la secuencia de las unidades expuestas en este trabajo facilita el entendimiento del tema expuesto.

Esta investigación posee las siguientes características. Primero: proporciona una breve biografía sobre Edgar Schein, y una sustentación del porque fue escogido para la elaboración de este Estado del Arte. En el segundo capítulo se hace alusión al concepto de cultura organizacional y a su importancia dentro de las organizaciones, luego se especifica los elementos que la conforman y los principales factores que influyen en su desenvolvimiento. Esta unidad despliega los pilares de la cultura organizacional, adicionalmente se brindan ciertos parámetros que contribuyen a su construcción y administración. Finalmente se describe la generación de cambios en la cultura organizacional y sus implicaciones.

El tercer capítulo hace referencia a la Innovación, donde exponemos una definición básica, y explicamos su influencia en las empresas y en la cultura organizacional.

En el cuarto capítulo se describen algunos factores que influyen en la cultura organizacional. Estos factores son: las personas, la tecnología, las fusiones y adquisiciones, las estructuras y las políticas de la organización, el entorno nacional y el aprendizaje organizacional.

El quinto capítulo hace mención a la naturaleza humana, partiendo de la premisa de que los seres humanos son los creadores de la cultura, y por lo tanto sin la existencia de nosotros, no se podría hablar de cultura organizacional. Por lo tanto, en este capítulo abarcamos la trascendencia que tiene la naturaleza humana sobre la cultura organizacional reflejada en la teoría X y la teoría Y, en las necesidades humanas y su relación con las organizaciones, en la conformación de grupos dentro de la organización, etc; Asimismo planteamos como a partir de las habilidades del hombre se originó el tema de liderazgo dentro de las organizaciones. Finalmente se plantea cómo las exigencias actuales del entorno hacen que las habilidades de los seres humanos cambien para lograr sobrevivir en un entorno competitivo, por lo tanto se hace referencia a conceptos nuevos como el liderazgo del futuro y se exponen los sistemas de motivación que deben utilizar las organizaciones actuales para lograr mayor efectividad en sus empleados.

Por último, para finalizar esta investigación, se encuentran algunos comentarios relacionados con el tema, y las conclusiones donde se pretende presentar los puntos claves en la solución del núcleo problemático y la lista de referencias relacionadas con los temas vistos a lo largo del trabajo.

NÚCLEO PROBLEMÁTICO

En esta sección se revelan cuales fueron las principales motivaciones para el desarrollo de esta investigación que consiste en un estado del arte sobre cultura organizacional e innovación basada en los escritos de Edgar Schein. Por otra parte, en este capítulo se explica los problemas planteados inicialmente, los cuales pretendemos solucionar con la realización de esta investigación.

En los últimos años el recurso humano ha tomado un papel significativo dentro de las organizaciones contemporáneas en todos los lugares del mundo, convirtiéndose en un factor clave de éxito y una variable determinante en el progreso de las empresas. Partiendo de esta premisa a través del tiempo han surgido diferentes teorías que buscan proporcionar un manejo adecuado al recurso humano a través de la administración de la cultura organizacional; sin embargo muchas de estas teorías han sido diseñadas bajo circunstancias pasadas que actualmente no existen y que por lo tanto dejan en la obsolescencia a estas teorías. Este es uno de los principales problemas que buscamos resolver con esta investigación, proporcionando una fuente confiable y actual sobre conceptos relacionados a la cultura organizacional y su innovación.

El concepto de cultura organizacional toma más fuerza cada día; distintas empresas como Wal – Mart han demostrado que el recurso humano determina un gran porcentaje del éxito en las organizaciones, a través de la formación de una cultura que determine el comportamiento adecuado de los empleados, sus creencias, valores, expectativas, enfocados al cumplimiento de los objetivos,

logrando un ambiente de armonía entre la organización y su entorno; es decir, clientes, proveedores, accionistas, sociedad, medio ambiente, estado, etc. ¹

Sin embargo en la actualidad existen numerosos estudios acerca de cultura organizacional que manejan conceptos difusos, los cuales podrían causar confusión a las personas que deseen conocer y desarrollar este concepto en sus organizaciones, por lo tanto uno de los principales objetivos de esta investigación es suministrar un manual general, completo y sencillo sobre los conceptos de cultura organizacional, su manejo y como se debe desarrollar a través del tiempo para poder responder de forma eficiente a los cambios del entorno.

Para la elaboración de esta investigación al igual que para resolver los problemas planteados anteriormente escogimos a Edgar Schein; un consultor, profesor e investigador con varios años de experiencia sobre el manejo y desarrollo de la cultura organizacional en las empresas, presentando de esta forma una condensación de sus investigaciones a través del tiempo, logrando crear un manual útil y claro sobre este tema a distintos consultores que tienen la necesidad de conocer y/o implementar una cultura organizacional de forma eficaz.

¹ HODGE, BJ y W. P. Anthony. Teoría organizacional, un enfoque estratégico. Madrid. Prentice Hall 1998. 467p

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo especifica los objetivos planteados inicialmente para la elaboración de este estado del arte, los cuales fueron nuestra consigna en todas las etapas del proceso investigativo y en la elaboración esta presentación final.

Estos objetivos planteados al comienzo del proceso investigativo, sirvieron de guía para trazar el camino a seguir, el cual nos permitiría contribuir al desarrollo del conocimiento personal y al de aquellas personas interesadas en esta temática. Finalizado este proceso, consideramos que estos objetivos se han cumplido satisfactoriamente y están en condiciones para ser expuestos a la evaluación de los jurados.

Objetivo general

Desarrollar un estado del arte para condensar unas bases teóricas sobre cultura organizacional e innovación, con el fin de ofrecer una guía general, contemporánea y de fácil comprensión sobre esta temática, basándonos en las investigaciones de un autor predominante en este tema como es considerado Edgar H. Schein.

Objetivos específicos

En este apartado se especifica los objetivos que determinaron la forma de realizar cada una de las fases del proceso investigativo y los cuales en conjunto representan el objetivo general de este trabajo de grado. Finalizado el proceso de investigación consideramos que los objetivos planteados se cumplieron satisfactoriamente.

1. Realizar una recopilación acerca de todos los escritos publicados por Edgar Schein acerca de cultura organizacional e innovación.
2. Analizar diferentes publicaciones y planteamientos del escritor propuesto acerca de cultura organizacional e innovación y determinar su aplicabilidad para nuestro tema de investigación de acuerdo a las variables y lineamientos establecidos.
3. Condensar la información seleccionada organizándola de forma coherente de acuerdo a los parámetros establecidos.
4. Determinar la trascendencia de los diferentes factores (sociales, económicos, culturales, psicológicos, entre otros.) en el desarrollo de la cultura organizacional.
5. Presentar un manual útil y actualizado sobre los conceptos de cultura organizacional y su innovación.
6. Ofrecer estrategias útiles para el manejo de la cultura.

JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección describiremos los límites planteados inicialmente para la realización del proceso investigativo. El planteamiento de estos límites tienen como función principal establecer algunas restricciones a la investigación que permitan ofrecer resultados claros, concretos y útiles.

Justificación práctica

A continuación se sustenta la principal motivación para la elaboración de este estado del arte sobre cultura organizacional e innovación. Esta división describe los beneficios prácticos que tiene la realización del presente estudio como una fuente de información para estudiantes, docentes e investigadores. Asimismo se hace referencia de las fuentes consultadas para la realización de este estudio.

En la actualidad no existe un estudio que condense información sobre la cultura organizacional e innovación, que ofrezca a los investigadores un manual práctico y completo sobre esta temática; únicamente se encuentran estudios que abarcan algunos tópicos o publicaciones de épocas pasadas, pero no se encuentra un estado del arte que determine el estado real de investigación sobre el tema.

La misión planteada por la línea de investigación es determinar el estado real sobre el tema de cultura organizacional e innovación, basándose en estudios, libros, y publicaciones existentes, con el fin de presentar una condensación de información útil para investigadores y empresarios. Para la realización de los estudios relacionados con esta temática se realizaron varias indagaciones previas

sobre diferentes fuentes para determinar cuales son las más apropiadas para la recolección de información. Entre las fuentes estudiadas se encuentran: Internet, bibliotecas públicas, bibliotecas de universidades, tesis realizadas por otros estudiantes en diferentes universidades, revistas especializadas en temas administrativos y de negocios en diferentes países, entre otros.

Las variables anteriormente descritas buscan definir los parámetros para la realización de las investigaciones sobre cultura organizacional e innovación, determinando el estado actual en que se encuentra el desarrollo teórico sobre esta temática para que en el futuro a partir de esta información, se puedan desarrollar estudios y análisis de carácter más práctico partiendo de una completa base teórica.

Delimitación de la investigación

En esta sección se presentan las restricciones establecidas inicialmente para la realización de este proceso investigativo, con el fin de presentar un resultado conciso y acorde a los objetivos planteados.

Limitaciones de espacio

Con el propósito de obtener una mayor cobertura de las fuentes consideradas, el grupo investigativo de la línea de investigación compuesta por 12 personas se dividió en 6 parejas. Debido a esta división cada subgrupo contempla aspectos diferentes en las fuentes de consulta y tendrá unos límites adicionales distintos.

Entre las fuentes examinadas para la realización de la investigación se encuentran revistas especializadas en temas administrativos, Internet y autores sobresalientes en el desarrollo del tema de cultura organizacional e innovación, este último fue el que decidimos perfeccionar, escogiendo a Edgar H. Schein.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se explica el propósito de este Estado del Arte, especificando el tipo de información que se puede encontrar en este estudio, asimismo se expone las fuentes utilizadas, se hace referencia a la línea de investigación a la cual pertenecemos, y finalmente se describirán los procesos que se realizaron durante esta investigación asociados con la metodología utilizada. En conclusión se describe de forma detallada la misión y desarrollo de este proyecto investigativo.

Este proyecto se basa en la realización de un estado del arte sobre cultura organizacional e innovación, basándose en los escritos de Edgar Schein; buscando recolectar información sobre este tema para ofrecer a futuros investigadores una base teórica sólida sobre la temática seleccionada.

La realización de un estado del arte implica un proceso investigativo sobre el tema, sin embargo este proyecto es una investigación no experimental, debido a que la obtención de los datos se realizó una sola vez en cada una de las fuentes asignadas y explicadas anteriormente (publicaciones del autor nombrado a lo largo del proyecto), es decir en la unidad de análisis.

Para la elaboración del presente estado del arte sobre cultura organizacional e innovación se realizaron procesos como revisión documental, acumulación de evidencias y análisis del fenómeno de la investigación, explicados posteriormente.

- Revisión documental: Consiste en determinar las posibles fuentes que nos permitan recolectar la información necesaria para la realización de la investigación.
- Acumulación de evidencias: Consiste en aglomerar la mayor cantidad de información posible dentro de los parámetros y límites establecidos.
- Análisis del fenómeno de la investigación: Este proceso consiste en analizar la información recolectada y determinar cual información representa un aporte significativo a los objetivos de la investigación, es decir, en este proceso se filtra toda la documentación encontrada con el fin de presentar un resultado coherente conforme a lo planteado inicialmente. Después de este proceso se da inicio a la condensación de todos los escritos analizados.

La misión de un estado del arte es hacer una recolección sobre un tema en general, en este caso buscamos hacer una recopilación sobre los escritos que ha realizado Edgar Schein sobre cultura organizacional e innovación. En esta recolección se incluye el análisis de libros, artículos y casos empresariales específicos sobre su trabajo realizado en diferentes empresas del mundo, lo que nos proporciona una visión más amplia sobre el tema y una base sólida para el planteamiento de conclusiones sobre el manejo, desarrollo e innovación de la cultura en las organizaciones.

Por otra parte, para la realización de este estado del arte se siguió la metodología indicada para este tipo de investigaciones, que consiste en tres pasos fundamentales: contextualización, clasificación y categorización.²

² VELEZ, Amparo y CALVO Gloria. Análisis de la investigación en la formación de investigadores. Santafé de Bogotá. Universidad de la Sabana 1992. 255p.

- **Contextualización:** La realización de esta investigación busca resolver algunos problemas planteados al inicio de la investigación, primordialmente la falta de un estudio que unifique investigaciones y conceptos sobre cultura organizacional. Adicionalmente este estudio analiza la información recolectada teniendo en cuenta las condiciones actuales de las organizaciones para ofrecer un manual que permita desarrollar estos conceptos de acuerdo al entorno contemporáneo. Por otra parte, al inicio del proyecto se determinaron los límites de la investigación, que para este caso son analizar únicamente los escritos de Edgar Schein. Finalmente se determinaron los recursos utilizados para la investigación que son Internet, bibliotecas públicas, bibliotecas de varias universidades, publicaciones del autor y librerías.
- **Clasificación:** Consiste en organizar la información según los parámetros establecidos al inicio de la investigación
- **Categorización:** Consiste en establecer unas categorías a partir del análisis efectuado, esto se realiza con el fin de presentar de forma más clara los resultados de la investigación.

Este estado del arte representa una investigación documental que se fundamenta en la interpretación de los escritos de Edgar Schein y por lo tanto exigió a los investigadores un proceso reflexivo para ofrecer un excelente resultado. Este tipo de investigaciones tiene un propósito muy claro y consiste en llegar a una síntesis de conocimiento sobre un tema específico, que represente un aporte útil para futuros investigadores sobre el tópico estudiado.

Para la realización de este proceso se requiere tomar conciencia sobre la temática analizada y tener presente en todas las etapas del proceso los objetivos planteados, presentando óptimos resultados y excelente calidad, cualidades que pueden ser constatadas por jurados, lectores e investigadores.

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describe la evolución del concepto de cultura organizacional e innovación a través de los últimos años; nombrando sus principales etapas con los autores más representativos de cada una de ellas. Posteriormente se exponen algunos problemas y vacíos encontrados en los estudios e investigaciones sobre esta temática.

El concepto de cultura organizacional o corporativa ha venido constituyéndose, según diferentes autores, desde los años 30 en que surgió el enfoque de gestión basado en el comportamiento. No obstante, hasta la década de los 80s los científicos conductistas empezaron a agregar conceptos como clima organizativo, ideología y valores al concepto de cultura organizacional.

Esta época es de gran importancia debido al auge de las publicaciones que analizaban factores como el comportamiento humano y las necesidades del hombre, las cuales se fueron relacionando con el concepto de cultura en las organizaciones y a las teorías de administración para el manejo adecuado del recurso humano. En esta etapa se empezó a contemplar al ser humano como un recurso de las organizaciones el cual se debe administrar de forma adecuada para incrementar la eficiencia y la productividad.

La trayectoria de los estudios y planteamientos sobre cultura organizacional, se puede dividir en tres épocas. La primera época hace referencia a los valores y la ética de la empresa y su influencia en las personas pertenecientes a las

organizaciones, desarrollada principalmente por el sociólogo americano Philip Selznick en las décadas de los 40 y los 50; La segunda época se define como la época ideológica de la organización, difundida por el filósofo británico Charles Handy en los años 60 y 70; la tercera y la época que más tiempo a perdurado, es la época donde se analiza el comportamiento de la organización, propagada principalmente por el psicólogo organizativo americano Edgar Schein en los 70s, 80s y 90s.³

Esta última época ha sido la de mayor aceptación en las organizaciones contemporáneas, ya que contemplan acontecimientos actuales como el cambio en las organizaciones debido a condiciones externas como la tecnología, competencia, globalización, entre otros.

Durante la década de los 80s hasta la actualidad se han publicado gran cantidad de libros acerca de estudios sobre cultura organizacional, muchas de estas publicaciones han llegado a ser best sellers. Considerando la opinión de autores como Daniel R. Denison este auge se inició con dos libros que registraban planteamientos realizados por autores japoneses acerca de la industria norteamericana con *theory Z* (Ouchi, 1981) y *The art of japanese management* (Pascale y Athos, 1981)

Los estudios de la última época del desarrollo de la cultura organizacional examinan las variables conductuales y proponen la creación de unas normas, valores y creencias comunes para todos los miembros de la organización, es decir, la creación de una cultura organizacional que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

³ DENISON, Daniel. Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia. Legis 1991. 238p.

Entre los autores que han realizado estudios acerca de cultura organizacional e innovación se encuentran académicos y consultores, quienes en muchas ocasiones basan sus investigaciones en sus experiencias empresariales además de incluir ciertas opiniones y vivencias de gerentes de organizaciones de gran reconocimiento a nivel mundial.

Según algunos críticos, los autores que realizan estudios sobre cultura organizacional han seguido una pauta de formular primero un conjunto de criterios para la elaboración de su teoría y luego analizan su aplicabilidad en las organizaciones, asimismo este análisis se realiza en unas pocas empresas en busca de la conformación de su planteamiento, excluyendo ciertas variables que pueden ser de gran relevancia para sus estudios. Esta es una debilidad de las investigaciones realizadas hasta el momento.

Una debilidad adicional planteada por estos críticos sobre los estudios de la cultura organizacional, es que en la actualidad no existen estudios o investigaciones que analicen organizaciones que han fracasado y por lo tanto no se ha contemplado la relación de la cultura organizacional con el fracaso de las empresas. Adicionalmente estos críticos resaltan la falta de una comparación entre las organizaciones exitosas y las que fracasaron con relación a la cultura organizacional. Un libro que plantea estas fallas es *In search of excellence*.

Edgar Schein resalta dos debilidades adicionales a los estudios realizados sobre cultura organizacional e innovación. La primera crítica hace refiere a que en gran proporción los estudios se realizan en empresas norteamericanas, desconociendo características de las industrias de otros países. La segunda crítica manifiesta que la mayoría de los estudios se realizan durante cortos períodos de tiempo, revelando una falta de continuidad y como consecuencia una rápida obsolescencia de estas teorías.

Los estudios más recientes acerca cultura organizacional abarcan básicamente temas como los valores básicos, las creencias de los miembros de la organización, los patrones de conducta existentes en las organizaciones, la utilización de símbolos, etc. Sin embargo en la presente investigación retomamos estos temas y adicionamos otras variables relevantes en el estudio de la cultura organizacional e innovación.

Finalmente, una apreciación adicional para los estudios de la cultura organizacional es que muchos autores sugieren la realización de encuestas para el análisis y evaluación de la cultura dentro de las empresas, esto se puede apreciar en libros como *Martin* 1981, *Geertz* 1973, *Pettigew* 1979, *Argyris* 1980, entre otros). Sin embargo, basándonos en la experiencia de Edgar Schein este mecanismo no es efectivo para determinar el estado real de la cultura existente en la organización. La explicación de este tópico se desarrollará en un capítulo posterior.

RESUMEN

Este apartado presenta un breve resumen acerca de los temas más representativos de este proyecto investigativo. Esta sección busca servir de guía para dar a conocer la forma en que se desarrollo la temática propuesta y describir los tópicos principales que se pueden encontrar en este informe. Asimismo se busca despertar el interés de los lectores por el conocimiento que puede aportar este estudio en el ámbito personal y empresarial.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional involucra el comportamiento cotidiano de las personas, basado en unas reglas establecidas por la organización. La cultura organizacional abarca las creencias, valores y experiencias compartidas en conjunto por todos los miembros de la empresa.

La cultura organizacional de las empresas se puede ver reflejada en la misión, en la visión y en los objetivos planteados por la empresa. Igualmente, se ve reflejada en la forma en que cada empleado desempeña sus responsabilidades laborales.

La cultura organizacional determina como deben realizarse las labores cotidianas de la empresa, además determina que procesos de innovación pueden ejecutarse y cuales no serán aceptados por el personal. La Cultura no se debe tomar a la ligera, ya que este factor puede contribuir de forma efectiva al éxito o al fracaso de la organización.

Una manifestación evidente de la cultura es la forma de hablar y de vestirse, ya que en ella se refleja la forma de pensar de las personas y determina un mecanismo de evaluación para los individuos que deseen ingresar al grupo organizacional.

La cultura organizacional contribuye o dificulta el cumplimiento de las metas planteadas por las directivas de la organización, por lo tanto los administradores de las empresas deben estar en constante comunicación con sus empleados para determinar los elementos de la cultura, y luego, eliminar o modificar aquellos que impidan o dificulten el cumplimiento de las metas organizacionales.

Un factor que influye en la cultura organizacional, son las creencias sobre la naturaleza humana que asuman las directivas de la organización es sus estilos de dirección ya sea X o Y. Asimismo, estas creencias determinarán los sistemas de motivación, el nivel de comunicación, el límite de autonomía, entre otros.

Cuando las organizaciones emprenden procesos de innovación se requiere un análisis de la cultura organizacional existente, para determinar el nivel de aceptación de los cambios.

En ocasiones se generan factores que exigen realizar cambios en la cultura organizacional, como lo son las fusiones, adquisiciones o joint ventures. Sin embargo, muy a menudo para la realización de estas actividades no se analiza la compatibilidad de la cultura organizacional de las empresas que participan en este proceso, ocasionando dificultades que representan un problema complejo de remediar.

Para que la cultura organizacional contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales, se requiere de una administración adecuada por parte de las directivas de la empresa.

Innovación

La innovación es un proceso que las organizaciones se han visto forzadas a realizar continuamente para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, y de esta forma lograr sobrevivir en un mundo cada día más competitivo. Los principales factores que obligan a las organizaciones a cambiar son: la competencia, el mercado, la tecnología, las telecomunicaciones, y las políticas nacionales e internacionales.

Los procesos de innovación comprenden cambios en la tecnología utilizada por la empresa, innovación de procedimientos existentes y finalmente realizar procesos de aprendizaje donde participen todos los empleados para que puedan adaptarse a los procesos de innovación de forma efectiva.

En los últimos años, los únicos factores constantes para las organizaciones son los procesos de cambio y la necesidad de aprendizaje organizacional.

Sin embargo, cuando las empresas buscan emprender programas de innovación, generalmente surge un sentimiento de resistencia o rechazo entre los empleados hacia este proceso. Para implementar procesos de innovación dentro de las organizaciones es necesario desarrollar una planeación detallada de cada una de las estrategias del proceso. Adicionalmente es necesario establecer el punto de partida mediante un análisis de las condiciones actuales de la empresa, y finalmente se deben fijar los resultados deseados de este proceso.

CAPITULO I: EDGAR SCHEIN

En este capítulo se presenta una breve narración sobre la vida profesional y como investigador de Edgar Schein, asimismo se explican las razones principales por las cuales fue escogido para la elaboración de este estado del arte sobre cultura organizacional e innovación.

Quién es Edgar Schein?

Edgar Schein es un investigador sobresaliente a nivel mundial sobre cultura organizacional e innovación, sus investigaciones se enfocan en el desarrollo administrativo y la socialización de las personas en las organizaciones. Toda su vida ha demostrado gran interés en el estudio sobre la cultura organizacional y gracias a sus conocimientos ha sido consultor sobre este tema en organizaciones de gran reconocimiento de todo el mundo.

Edgar Schein es considerado uno de los fundadores en el planteamiento y desarrollo del tema de sicología organizacional, adicionalmente se caracteriza por estudiar la cultura organizacional a través de varios puntos de vista como social, antropológico, psicológico, entre otros.

Actualmente es profesor del MIT, Massachussets Institute of Technology y se desempeña como consultor sobre temas como cultura organizacional, desarrollo organizacional, consultoría de procesos y aprendizaje organizacional. En su larga trayectoria se encuentran empresas tan importantes como: Digital Equipment Corporation, Ciba-Geigy, Apple, Citibank, General Foods, Procter & Gamble, ICI,

Saab Combitech, Steinbergs, Alcoa, Motorola, Hewlett-Packard, Exxon, Shell, AMOCO, Edison.

Porque Escoger a Edgar Schein Para Hablar de Cultura Organizacional?

Esta sección tiene como función primordial señalar la importancia que tiene el autor Edgar Schein en la investigación sobre el tema de cultura organizacional e innovación, convirtiéndolo en un personaje predominante en esta temática.

Escogimos a Edgar Schein porque es uno de los autores más reconocidos por sus estudios e investigaciones sobre cultura organizacional e innovación en empresas contemporáneas. Por otra parte, Edgar Schein es considerado el precursor de la tercera etapa en los estudios de la cultura organizacional que empieza en 1970 hasta nuestros días.

Edgar Schein tiene un gran reconocimiento por su amplia experiencia como consultor sobre temas relacionados con la cultura organizacional, asimismo su reconocimiento se debe a sus múltiples publicaciones basadas en su práctica empresarial donde se ilustran varios casos organizacionales los cuales sirven de guía para otras empresas.

Edgar Schein, ha publicado libros que enseñan los mecanismos más adecuados para la construcción y administración de la cultura organizacional, brindando una asesoría a pequeñas empresas que han identificado la necesidad de manejar la cultura para el beneficio de los objetivos organizacionales.

Consideramos que Edgar Schein es un autor que contempla en sus investigaciones diversos factores que hacen de sus publicaciones, estudios completos sobre el tema de cultura organizacional e innovación. En sus libros, Edgar Schein contempla enfoques antropológicos, sociales y psicológicos, y al mismo tiempo analiza los diferentes factores que pueden influir en la cultura como la competencia, el gobierno, el mercado objetivo, entre otros, lo que representa las condiciones que enfrentan las organizaciones contemporáneas, permitiéndonos presentar un estudio acorde con el entorno vigente.

Edgar Schein es un autor que analiza situaciones acordes con las que viven las organizaciones actualmente, especialmente la necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno de forma rápida y competitiva. Para esto, Edgar Schein ofrece en sus publicaciones, estrategias, conceptos y mecanismos que pueden ayudar a las organizaciones a promover un sistema de aprendizaje que les permita adaptarse eficientemente al entorno. Además de promover conceptos como la cultura innovadora y el aprendizaje organizacional, explicados posteriormente.

Biografía de Edgar Schein

En este segmento se hace una breve reseña de la vida de Edgar Schein y sus principales premios y reconocimientos.

Edgar H. Schein nació la ciudad de Zurich, Suiza, en 1928. Emigró a los Estados Unidos en 1939 cuando tenía 11 años de edad. Sus estudios universitarios comenzaron en la Universidad de Chicago donde obtuvo su título profesional, en 1949 obtuvo el Máster en Psicología en la Universidad de Stanford, y en 1952 el Doctorado en Psicología social en la Universidad de Harvard. Entre 1952 hasta 1956 trabajó con la armada de Estados Unidos, desempeñando el cargo de

capitán del área de psicología social, en la sección Walter Reed Army Institute of Research. En 1968 incursiona como profesor, dictando clases en el MIT's Sloan School of Management y tiempo después fue nombrado director del Grupo de Estudios de la Organización (1972), posición que ocupó hasta el 1982.

En 1978 fue honrado al ser nombrado como *The Sloan Fellows Professor of Management*, cargo que ocupó hasta 1990.

Actualmente vive en Cambridge, Massachusetts, donde vive con su esposa, tiene tres hijos, y siete nietos. Es Reconocido como el Sloan Fellows Professor of Management Emeritus, en el presente sigue vinculado a esta organización tiempo parcial como Senior Lecture. Edgar Schein también es reconocido por ser un prestigioso consultor, actividad que ha tomado bastante fuerza durante los últimos años.

Schein se ha caracterizado por ser investigador, maestro, escritor y un reconocido consultor de las últimas décadas. En su larga trayectoria, ha escrito innumerables artículos, libros, ensayos, entre otros; con la intención de seguir ampliando su trabajo. Sus publicaciones van dirigidas tanto a escala profesional como educacional, entre sus libros más reconocidos se encuentran los siguientes:

- 📖 Organizational Psychology (1980)
- 📖 Career Dynamics (1978)
- 📖 Organization Culture and Leadership (1985, 1992)
- 📖 Process Consultation I y II (1969, 1987, 1988)
- 📖 Process Consultation Revisited (1999)
- 📖 The Corporate Culture Survival Guide (1999)

También es co-editor del Addison Wesley Series on Organization Development, publicaciones dirigidas al gremio profesional y altos ejecutivos, donde se ha publicado alrededor de 30 títulos desde 1969.

Sus consultorías están enfocadas en los temas de la cultura organizacional, desarrollo organizacional, y la consultoría de procesos. Estas consultorías las ha realizado tanto a grandes empresas Americanas como extranjeras, nombradas anteriormente.

Edgar Schein, en toda su vida profesional, ha recibido diversos reconocimientos y premios y actualmente es miembro de la *Fellow of the American Psychological Association and the Academy of Management*.

Situación Económica- Empresarial de Estados Unidos Durante Los Estudios Realizados por Edgar Schein

En esta sección se exponen los factores que influyeron en los estudios y planteamientos de Edgar Schein, asimismo se analiza la vigencia de estos factores en el entorno empresarial actual.

Las investigaciones de Edgar Schein se realizaron en Estados Unidos, a finales de los años 70s hasta la actualidad; por esta razón, es importante analizar los factores que influyeron en los estudios y en las conclusiones presentadas por Edgar Schein, con el propósito de determinar la orientación e intereses desarrollados en sus publicaciones. Entre los principales factores a considerar se encuentran: condiciones de la macroeconomía estadounidense, factores sociales y economía global durante esta época.

Durante la época comprendida entre los años 70s, 80s y 90s, Estados Unidos vivió una temporada de cambios que originaron una crisis interna, afectando aspectos sociales y empresariales del país, como consecuencia ante esta situación, las organizaciones debieron ajustarse a las nuevas condiciones, por lo tanto, fue necesario implementar cambios, evitando traumatismos internos.

Entre los factores que modificaron los procesos dentro de las organizaciones, se encuentra la automatización de algunos procesos, debido al desarrollo de nuevas metodologías y maquinarias, las cuales cambiaron la manera de realizar el trabajo existente. Este fenómeno unido a los altos niveles de inmigrantes que llegaban a Estados Unidos en busca de un mejor futuro y la entrada de las mujeres al mundo laboral, tuvieron como consecuencia el aumento de las tasas de desempleo en esta época.

Adicionalmente, en esta etapa surgieron cambios radicales a escala mundial en el entorno de las organizaciones, originados principalmente por la globalización, exigiendo a las empresas mayor competitividad en el mercado. La globalización durante los años 80s y 90s se desarrolló en grandes proporciones debido al mejoramientos de los medios de transporte y al gran desarrollo de las telecomunicaciones, causando mayores efectos en los países industrializados como Estados Unidos. Durante este período, Estados Unidos tuvo que afrontar una gran disminución de su nivel de exportaciones, especialmente en la industria automotriz, debido a la entrada en este mercado de países como Japón, el cual ofrecía automóviles más económicos, entrando rápidamente en el mercado internacional.

Finalmente, a pesar de las tasas de desempleo existente, el recurso humano empezó a tener un valor significativo para las organizaciones, dando inicio a una fase, donde el conocimiento se convirtió en un factor decisivo para el éxito de las organizaciones.

Como consecuencia de las condiciones anteriormente nombradas, las organizaciones, se vieron forzadas a reducir sus costos laborales, a desarrollar procesos con el objetivo de mejorar la calidad de sus productos y finalmente, automatizar dentro de sus posibilidades, las plantas de producción.

Partiendo del análisis de los factores descritos, consideramos que las investigaciones de Edgar Schein están acordes con la situación empresarial actual, debido a los cambios constantes del entorno, a los cambios en las leyes nacionales e internacionales y en parte a la crisis que muchos países afrontan actualmente, como el desempleo y la alta competitividad de empresas extranjeras.

La mayoría de los factores que promovieron los estudios de Edgar Schein, continúan vigentes, entre los principales factores se encuentran los procesos de cambio continuos que deben realizar las organizaciones para mantenerse en un entorno cada día más competitivo. Asimismo, a través del tiempo, el recurso humano dentro de las organizaciones ha tomado un papel fundamental, dándole mayor validez e importancia a los conceptos de motivación, desarrollo de la carrera, liderazgo, entre otros, desarrollaos en este Estado del Arte.

Adicionalmente, consideramos que el planteamiento y conclusiones presentadas por Edgar Schein, se adaptan de manera puntual a la situación que vive Colombia actualmente, debido a que nuestro país se encuentra en proceso de abrir completamente su mercado, generando incertidumbre para el futuro de las empresas colombianas, ya que muchas de ellas, no se han preparado adecuadamente para este evento. Consideramos que este estado del arte, contribuye a brindar una guía a estudiantes y empresarios, para manejar este tipo de cambios, que marcarán de forma trascendental el futuro de Colombia.

Finalmente, podemos concluir que el principal problema al cual Edgar Schein buscaba solución, era los procesos de cambios dentro de las organizaciones, buscando una manera de implementar los cambios de manera rápida y efectiva, sin generar conflictos entre las personas de la organización. Para este proceso, Edgar Schein ha promovido conceptos como los sistemas de motivación, liderazgo, cultura organizacional, innovación; entre otros, los cuales son totalmente vigentes en la actualidad empresarial.

CAPITULO II: CULTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se desarrolla todas las variables que comprende la cultura organizacional. Para lograr una mayor comprensión de esta temática, iniciamos este capítulo con la definición de los principales componentes que envuelven este tópico.

Definición de organización

Cuando hablamos de cultura organizacional se refiere a las creencias existentes en un entorno empresarial, por lo tanto, esta sección refuerza el concepto de organización, con el fin de evitar mal interpretaciones con el uso de esta palabra.

La definición de organización planteada por Edgar Schein es: “Organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y de funciones, y a través de la jerarquía de autoridad y responsabilidad”⁴

Esta definición señala que la principal causa de la creación de las organizaciones es la búsqueda de beneficios para todas las personas relacionadas con ella, por medio de una distribución de tareas y de responsabilidades.

⁴ SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. México. Prentice Hall Hispanoamérica s.a. 1982. 252p.

Básicamente existen 2 tipos de organizaciones:

Organizaciones Sociales u Organizaciones Informales: “Son patrones de organización que surgen espontáneamente de la interacción humana sin que esta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos.”⁵ Ejemplos: los grupos de amigos.

Organizaciones Formales: “Son patrones que surgen entre los miembros de una organización formal y están estipulados en el manual de roles y actividades”⁶

Las organizaciones deben concebirse como sistemas abiertos, es decir, que están en constante interacción con su entorno, asimilando materias primas, personas, energía e información y transformándola en productos o servicios que luego se envían al entorno nuevamente. Asimismo, la organización se debe concebir como un sistema con propósitos y funciones múltiples que implican un sin número de interacciones entre la organización y su entorno.

Definición de cultura

En esta unidad se describe una definición de cultura en términos generales, sin incluir su relación con la organización. Esta definición busca servir como introducción para facilitar la comprensión del concepto de cultura organizacional expuesto posteriormente.

⁵ SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. México. Prentice Hall Hispanoamérica s.a. 1982. 252p.

La definición expuesta a continuación, se integra totalmente con el significado de cultura que se ha desarrollado durante todo el proceso investigativo de este estado del arte. “Cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. El término ‘cultura’ engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. A través de la cultura se expresa el hombre, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trascienden”.⁷

La influencia de la cultura, se puede ver en todos los actos cotidianos de las personas, como los instintos biológicos, donde cosas tan sencillas como la ingestión de alimentos, recibe el influjo de la cultura. Es así como se ve la diferencia gastronómica que hay entre las distintas culturas, no es igual la comida de Italia a la de China, aunque se tenga los mismos ingredientes, se cocina diferente, se come diferente, y a diferentes horas, todo esto regido por la cultura a la cual se pertenece.

Por otro lado, se puede visualizar la formación de subculturas, dentro de una cultura, donde se ve la formación de grupos que muestran patrones conductuales especiales que las diferencian del resto de los grupos pertenecientes a una cultura, estos patrones conductuales se fundamentan en factores como raza, nacionalidad, religión, e identificación urbana, suburbana y rural. Este tema, se volverá a retomar más adelante enfocado a las organizaciones.

⁶ SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. México. Prentice Hall Hispanoamérica s.a. 1982. 252p.

Las manifestaciones de una cultura son:

Manifestaciones de la Cultura	
Rito	Conjunto de actividades relativamente elaboradas, dramatizadas y planeadas que consolidan varias formas de expresión cultural en un evento y que se lleva a cabo mediante interacciones sociales, generalmente en beneficio de una audiencia.
Ceremonia	Sistema de varios ritos conectados con un único evento u ocasión
Ritual	Conjunto de técnicas y comportamientos estandarizados y detallados.
Mito	Narración dramática de sucesos imaginarios, empleada generalmente para explicar los orígenes o las transformaciones. Asimismo, es una creencia incuestionable sobre los beneficios prácticos de ciertos comportamientos que no esta apoyada en hechos demostrables.
Saga	Historia narrativa que describe los éxitos únicos de una comunidad y sus líderes.
Leyenda	Narraciones de sucesos maravillosos basado en la historia, pero que han sido adornado con detalles ficticios.
Historia	Narración basada en sucesos reales, a menudo es una combinación de verdad y ficción
Cuento popular	Narración totalmente ficticia
Símbolo	Cualquier objeto, acto, suceso, cualidad o relación que sirve como vehículo para expresar y comunicar un significado
Lenguaje	Forma en que los miembros de una cultura utilizan los sonidos vocales y los signos escritos para expresar significados entre sí.
Gestos	Movimiento de partes del cuerpo que se utilizan para expresar significados.
Escenario físico	Aquellas cosas que rodean físicamente a los individuos y les proporciona estímulos sensoriales inmediatos mientras realizan actividades de expresión cultural
Artefacto	Objetivos fabricados por individuos para facilitar las actividades de expresión cultural

Tabla No 1: Manifestaciones Culturales⁸

⁷ Cultura," Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. © 1993-1999 Microsoft Corporation.

⁸ HODGE, BJ y W. P. Anthony. Teoría organizacional, un enfoque estratégico. Madrid. Prentice Hall 1998. Capt. 10: 251-263.

Como conclusión, se puede afirmar que la cultura es la batuta que rige el comportamiento y las interacciones humanas. Todos los seres humanos están influenciados por la cultura en la que nació, en la que se encuentra o con la que interactúa, debido a las creencias, ritos, ceremonias, que son impartidas por la cultura. Por eso es importante analizar y estudiar la cultura, permitiendo obtener parámetros sobre los comportamientos y manifestaciones culturales, que han sido arraigadas por las personas, dentro de su desarrollo personal.

Definición de Cultura Organizacional

La cultura organizacional hace referencia a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Los principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización, porque representan estrategias para sobrevivir, las cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán bien en el futuro.⁹

Adicionalmente, Edgar Schein complementa su definición inicial agregando: “La cultura organizacional es la propiedad que tienen los grupos de acumular el aprendizaje que han tenido a través de experiencias comunes durante toda la historia de la empresa”¹⁰. Esta definición, hace referencia a que muchas características de la cultura organizacional existente, se deben a las experiencias que han tenido los miembros de la empresa frente a diversos factores y que han contribuido a reforzar sus creencias y su comportamiento.

⁹ SCHEIN, Edgar H. The Corporate Culture survival guide, sense and nonsense about culture change. 1999

La cultura organizacional determina como se realizan todos los procedimientos en la empresa, asimismo representa la visión y objetivos comunes de todos los miembros de la organización.

De igual forma la cultura determina la integración y la forma de trabajar dentro de la organización, por lo tanto una definición adicional que contribuye a aclarar el concepto de cultura es: “El patrón de aprendizaje de creencias básicas que funcionan dentro de la organización y por lo tanto debe considerarse como algo valioso, adicionalmente le enseña a los nuevos miembros de la empresa como deben hacer y percibir las cosas, como deben pensar y sentir en relación con los problemas de la organización.”¹¹

La cultura refleja la estabilidad de los miembros de la organización, por lo tanto, la cultura es una fuerza de conservación establecida por los miembros de la empresa para evitar futuros cambios en el ambiente laboral establecido por ellos.

Unas características adicionales de la cultura organizacional son las siguientes:

- La Cultura es Profunda: En ocasiones se cree que la alta gerencia puede administrar la cultura, pero es la cultura la que maneja a las personas, ya que determina la forma de actuar y el como deben ejecutarse las labores cotidianas, además determina que elementos serán aceptados y cuales no dentro de la organización. Como consecuencia y debido al gran poder que tiene la cultura organizacional dentro de las empresas, ésta no se debe tomar superficialmente.

¹⁰ SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture. United States. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology 1988.

¹¹ SCHEIN, Edgar H. Innovative Cultures and Organizations. United States. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. 1988.

- La Cultura es Extensa: Implica analizar factores internos y externos, determina las creencias y valores del día a día, define como son las relaciones con los clientes y entre los empleados, establece la estructura de la organización, el sistema de pagos y recompensas, los canales de comunicación utilizados, define la forma de hablar y de vestir, de resolver los problemas, de enfrentar los retos y los cambios en el entorno, define quien es apto para entrar a la organización y quien no lo es. La cultura organizacional abarca todos los aspectos relacionados con el funcionamiento de la organización.
- La Cultura es Estable: Debido a los numerosos factores que abarca la cultura organizacional, ésta tiende a mantenerse constante, y únicamente a través de un proceso de cambio planeado y ejecutado durante un tiempo prolongado, la cultura organizacional puede ser modificada. Sin embargo a pesar de los cambios realizados siempre la cultura conservará su esencia.

Edgar Schein afirma que el proceso de comprensión y administración de la cultura organizacional hace parte íntegra de las funciones administrativas de la alta gerencia de la organización. De hecho, la definición más completa de cultura organizacional planteada por Edgar Schein es:

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (Schein, 1984)

Niveles de la Cultura Organizacional

En este apartado se describen los niveles de la cultura organizacional. La descripción de estos niveles sirve de guía para los administradores, ya que contribuye a definir las características principales de la cultura existente en la organización.

El gráfico número uno, muestra los tres niveles de la cultura descritos a continuación:

Nivel Uno: Artefactos

Se refiere a los elementos que se pueden apreciar fácilmente en la organización, factores como: la forma en que se visten los empleados, el tipo de oficinas, los canales de comunicación utilizados, el tipo de lenguaje, la arquitectura de la empresa, entre otros. Los artefactos en las organizaciones se pueden observar fácilmente, sin embargo, sólo mediante un análisis profundo se puede determinar el por qué la organización tiene esos artefactos y no otros. Ejemplo porque se visten de manera informal los empleados de la empresa en lugar de vestirse de manera formal.

Nivel Dos: Valores Arraigados

Se refiere principalmente a las creencias de los grupos de trabajo, se deben establecer los valores existentes en la organización y determinar si esta cultura contribuye o por lo contrario dificulta el alcance de las metas y objetivos planteados en la organización.

LOS TRES NIVELES DE LA CULTURA

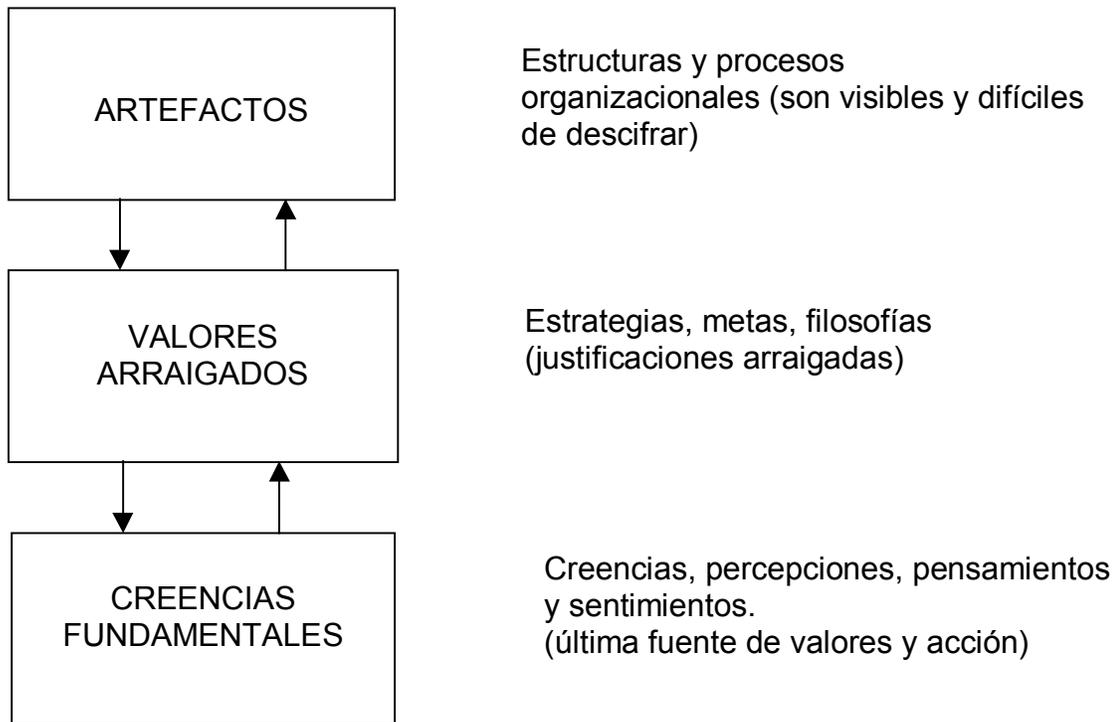


Gráfico No 1: Los Tres Niveles de la Cultura

Por otro lado, es importante determinar la historia de esos valores y creencias, ya que en muchas ocasiones, estos valores han sido infundidos por los fundadores de la organización y requieren de un proceso largo y complejo para ser modificados.

Los valores y creencias existentes en la organización se ven reflejados en la integración, el trabajo en equipo, la orientación al cliente, la calidad del producto, y en general en todos los procesos que se realizan en la organización. De allí la gran importancia que tiene la cultura organizacional en la cotidianidad de las empresas.

Nivel Tres: Creencias Fundamentales o supuestos básicos

Este nivel revela la forma como el grupo organizacional percibe, piensa, siente y actúa. Este último nivel está compuesto por cinco dimensiones (Schein, 1985), que son: relación de la organización con el ambiente externo; naturaleza de la verdad y de la realidad; naturaleza de la naturaleza humana; naturaleza de la actividad humana y naturaleza de las relaciones humanas.

Para estudiar este nivel de la cultura, es necesario analizar las creencias que fueron promovidas por los fundadores de la organización y que han perdurado a través de los años. Esto se debe a que la organización ha crecido y progresado con esas creencias y por lo tanto las directivas y los empleados las acogen cada día más para tener un éxito mayor, debido a que hasta la actualidad han influenciado en el auge alcanzado por la organización.

Los valores de una organización pueden modificarse debido a las exigencias y cambios del entorno, por medio de un proceso planeado cuidadosamente, sin embargo, en la mayoría de los casos la esencia de esos valores y creencias se conservan en el tiempo.

Elementos de la Cultura Organizacional

En esta sección se describen los elementos de la cultura organizacional. El adecuado entendimiento de estos elementos brinda las bases de los pasos que deben seguir los administradores para evaluar la cultura organizacional existente en sus organizaciones.

Prácticas de supervivencia externas

- Misión, estrategias, metas
- Significado: estructura, sistemas, proceso
- Medidas: detección de errores y sistemas de corrección



Prácticas de integración interna

- Lenguaje y conceptos comunes
- Límites e identidad de grupo
- La naturaleza de la autoridad y las relaciones
- Asignación de recompensas y estatus



Creencias arraigadas

- Naturaleza de las relaciones humanas
- La naturaleza de la realidad y la verdad
- La naturaleza humana
- La naturaleza del tiempo y el espacio

Gráfico No 2: Elementos de la Cultura Organizacional

PRACTICAS DE SUPERVIVENCIA EXTERNA

- Misión, estrategias y objetivos

Muchas organizaciones resumen sus creencias básicas en la misión que llevan como insignia, pero también sus creencias se ven reflejadas en lo que desean ser, es decir en su visión y en los objetivos, igualmente en todas las estrategias que emplean en todas las áreas de la empresa para alcanzarlos.

Las creencias y valores de las empresas también se ven reflejados en la organización del trabajo diario y en la forma en que perciben a su mercado objetivo, ya que estas percepciones definen la forma en que se deben realizar los procedimientos en la organización.

En muchas ocasiones la misión, las estrategias y los objetivos, se adaptan y cambian según las circunstancias del mercado, por lo tanto estos pueden ir cambiando sin modificar la esencia de la organización. Por otra parte, las estrategias formuladas por la empresa deben tener en cuenta la cultura existente, de lo contrario pueden no funcionar, ya que se requiere de un proceso planificado detalladamente para realizar cambios en la organización.

- Significado: estructura, sistemas y proceso

Existen numerosos debates sobre como debe ser la estructura adecuada de una organización (alta, baja, centralizada, descentralizada, etc.). Sin embargo, la estructura de una empresa debe ser adecuada para su funcionamiento y el ambiente natural en el cual se desempeña, buscando siempre la eficiencia en todos sus procesos.

Las organizaciones definen normas para la realización de todos los procedimientos. La aceptación y ejecución de esas normas por parte de los empleados forma la cultura de la empresa.

Por otra parte, a medida que crece la organización, se van creando subculturas determinadas por las diferentes áreas, funciones, productos y unidades geográficas. La formación de estas subculturas es un evento que siempre ocurrirá como consecuencia del crecimiento, sin embargo, es importante que las directivas de las empresas aprendan a manejarlo adecuadamente y creen un lazo que una a toda la organización a pesar de estas subculturas.

- Medidas: detección de errores y sistemas de corrección

Cada empresa tiene diferentes mecanismos para realizar el control de sus procesos y actividades. Estos mecanismos también forman parte de la cultura organizacional, ya que define las prioridades de los directivos de una organización a la hora de realizar cada uno de los procedimientos y operaciones, es decir, define los factores más importantes para las directivos cumplir y cuales elementos no son significativas dentro de la empresa. Estos sistemas de control determinan la forma en que debe hacerse el trabajo y por lo tanto determina la forma de evaluación del desempeño de los empleados.

Un mecanismo de control frecuentemente utilizado en las organizaciones es el trabajo por objetivos, por lo tanto el desempeño de los empleados se determina por el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados, de esta forma se determina su salario, el cual esta compuesto por una parte fija y otra variable.

Existen organizaciones que son muy rigurosas con la existencia de errores y por lo tanto ejercen grandes castigos cuando los empleados cometen algún error; pero por otra parte, existen empresas que tienen una administración paternalista donde no hay castigo por los errores cometidos. Los dos extremos en este caso son malos, las organizaciones deben plantear objetivos y trasmitirlos de forma efectiva a todos los miembros de la empresa, sin embargo, cuando hay errores se debe hacer énfasis en ellos, utilizándolos como una fuente de aprendizaje, para evitar que se repitan nuevamente.

La cultura no sólo se trata de las personas y la forma en que se les motiva o recompensa, la cultura es el corazón de la organización y es el corazón de la misión y las estrategias desarrolladas por la empresa a lo largo de su existencia.

PRACTICAS DE INTEGRACIÓN INTERNA

- Lenguaje y conceptos comunes

Una de las más claras manifestaciones de la cultura es el lenguaje común y las formas de pensar similares dentro de la organización, un ejemplo de esto se puede apreciar en la cultura de un país. Esta característica se debe al entorno donde se desempeñan los empleados generando conceptos comunes, utilizados en su labor diaria. Adicionalmente la creación de un lenguaje común también lo determina la experiencia vivida por los empleados a través de los años de existencia de la organización.

Cada organización tiene una cultura diferente, por lo tanto cada empleado nuevo debe aprender a desempeñarse en ella para lograr una aceptación entre todos los empleados de la empresa.

- Límites e identidad de grupo

Dentro de las organizaciones existen varios grupos o subculturas, las cuales manejan información y/o secretos en el ámbito personal y organizacional, generando una identidad con el grupo y con la empresa. Cuando una persona nueva ingresa a la compañía y se le da a conocer poco a poco estos “secretos” se puede considerar que ha sido aceptada por el grupo.

- La naturaleza de la autoridad y las relaciones

Muchas empresas tratan de controlar el nivel en que se relacionan sus empleados, procurando mantener los niveles jerárquicos en la organización, con el fin de evitar que se generen relaciones más allá de las relaciones laborales. Por otra

parte, existen organizaciones que buscan formar una especie de familia con todos los miembros de la organización.

Es importante que las directivas de las organizaciones tengan en cuenta que los seres humanos son personas sociales por naturaleza y que por lo tanto esperan poder relacionarse con las personas de su lugar de trabajo y encontrar amigos y compañeros. Asimismo, cuando existe un ambiente de cordialidad y confianza dentro de las organizaciones se reduce la competitividad y se facilita el trabajo en equipo.

- Asignación de recompensas y estatus

Todas las organizaciones desarrollan un sistema de recompensas y estatus para premiar a los empleados por sus méritos; entre los más comúnmente utilizados se encuentran la promoción o ascenso de cargos y las recompensas económicas. Para las personas que entran a la organización no es fácil reconocer a simple vista los sistemas de recompensa y tampoco el comportamiento que se espera de ellos, para lograr esto, los nuevos empleados se toman varios meses.

CREENCIAS ARRAIGADAS

La cultura organizacional esta influenciada por la cultura del país donde se encuentran, al igual que por las creencias de los fundadores, líderes y miembros de la empresa. Estas creencias se ven reflejadas en las políticas de la organización.

- Naturaleza de las relaciones humanas

Es importante determinar si la cultura ejerce una posición dominante, simbólica o pasiva dentro de la organización. En muchas ocasiones las empresas no comprenden la importancia del buen manejo de la cultura organizacional, y por lo tanto simplemente consideran que se basa en las creencias de un grupo. Cuando las directivas de una empresa aprenden a administrar adecuadamente la cultura organizacional, esta se puede convertir en una ventaja competitiva.

Una de las principales decisiones que deben tomar las directivas de las organizaciones es que forma de trabajo deben promover, sí el trabajo en equipo o el trabajo individual. Es importante que cuando se tome esta decisión se tenga en cuenta el tipo de trabajo que se realiza y como sería la forma más efectiva de desarrollarlo. Adicionalmente es importante que cuando se determine la manera de realizar las funciones organizacionales, esta metodología se encuentre apoyada en normas establecidas en el reglamento de trabajo, y que el mecanismo de evaluación del desempeño de cada empleado se determine a partir de esta metodología.

Un claro ejemplo de esta situación es Atari que fue el juego que revoluciono el mundo de los videojuegos, sin embargo las directivas de la organización implementaron una cultura de trabajo individual, premiando los logros individuales como “el ingeniero del mes”. Esta estrategia hizo que poco a poco se fuera generando un ambiente competitivo donde se anulaba la cooperación, y como consecuencia se produjo un ambiente tenso en la empresa, cohibiendo la creatividad (una de las habilidades principales que necesitaba la empresa)¹².

¹² SCHEIN, Edgar H. The Corporate Culture survival guide, sense and nonsense about culture change. 1999

En este caso, debido al tipo de trabajo, la mejor forma de efectuarlo es por medio del trabajo en equipo, ya que aumenta la eficiencia en la creación de nuevas cosas, estimulando la innovación; por lo tanto una de las mejores decisiones que pudo haber tomado las directivas de la empresa, era eliminar el premio de “ingeniero del mes” y crear un premio que reconociera las mejores ideas en grupo.

- La naturaleza de la realidad y la verdad

Las personas empiezan a formar sus creencias con sus padres o profesores y las modifican de acuerdo a sus propias experiencias. Gran parte de la formación del comportamiento de las personas en su vida adulta, lo determina la forma en que se trabaja en la organización a la que pertenece.

Muchas empresas están regidas por sus principios religiosos y morales, y las personas que entran a la organización deben estar de acuerdo con esos principios para tener una larga permanencia en la empresa.

- La naturaleza humana

La cultura de las organizaciones está basada en las creencias sobre la naturaleza humana. Algunas empresas creen que los empleados son perezosos y sólo responden a incentivos externos como el dinero, esta teoría corresponde a la teoría X. Sin embargo, existen otras organizaciones que creen que los empleados trabajan porque buscan aprender y oportunidades para crecer, estas creencias corresponden a la teoría Y. Dependiendo de las creencias que tengan las directivas de la organización se determinan las estrategias y controles hacia los empleados.

- La naturaleza del tiempo y el espacio

Las creencias acerca del tiempo y el espacio definen como nos sentimos en cualquier ambiente. Por ejemplo generalmente en algunas culturas como la latinoamericana llegar tarde es aceptado y causa interés, mientras que en la cultura europea esto es un insulto. Para diferentes culturas llegar temprano y salir tarde del trabajo puede tener varios significados y esto lo determina la organización.

Cuando se enuncia el concepto de espacio, se refiere a la distribución del espacio físico en la organización, determinando si los escritorios son cerrados o abiertos y que tan lejos o cerca se encuentran uno del otro. La importancia de este elemento radica en su gran influencia en el tipo de relaciones que se pueden formar entre las personas de la organización; cuando más cercanos se encuentren los escritorios y las oficinas permanecen abiertas, es más fácil entablar relaciones cercanas. En ocasiones el tamaño de los escritorios o el de la oficina, determina la jerarquía dentro de la empresa, esta manifestación de la jerarquía organizacional es de fácil deducción para las personas externas a la organización.

Una forma adicional de dividir los elementos de la cultura, es a través de factores internos y factores externos de la organización:

Factores Internos

- ⇒ Misión: Determina la función y razón de ser de la organización.
- ⇒ Metas específicas: Determina el lugar que quiere ocupar la empresa.
- ⇒ Estrategias: Establece los mecanismos y los medios para alcanzar las metas.
- ⇒ Criterios utilizados para medir resultados.
- ⇒ La forma de corregir las estrategias para lograr el cumplimiento de las metas.
- ⇒ Lenguaje, conceptos y hábitos comunes.

- ⇒ Límites del grupo y criterios para la inclusión y exclusión de personas.
- ⇒ Criterios para la asignación de status, poder y autoridad.
- ⇒ Criterios para premiar o castigar a los miembros de la organización.

Factores Externos

- ⇒ Percepción que tiene la organización del entorno.
- ⇒ Actividad de la naturaleza humana: Son los criterios que maneja la organización frente al comportamiento adecuado en público.
- ⇒ Principios de la naturaleza humana: Creencia de la gerencia de la organización sobre si los hombres son por naturaleza buenos o malos (teoría X o teoría Y).
- ⇒ Homogeneidad o diversidad: Se refiere a la existencia de distintos tipos de personas, culturas, países, regiones, etc.

Importancia de la Cultura Organizacional

En esta sección se puntualiza sobre la importancia que tiene la cultura organizacional dentro de las empresas. El principal propósito de este apartado es lograr que investigadores, docentes, gerentes y profesionales comprendan la importancia que tiene la cultura organizacional debido a su gran fuerza y poder.

“La cultura organizacional es de vital importancia porque puede influir de manera poderosa sobre el comportamiento humano, porque modificarla requiere de un proceso largo y complejo, y porque su virtual invisibilidad dificulta enfrentarla de manera directa. Generalmente, resulta más difícil modificar los valores compartidos, que son menos aparentes aunque están más profundamente

arraigados en la cultura, que las normas de comportamiento establecidas por la organización.”¹³

“La cultura tiene un gran poder dentro de las organizaciones, si las personas no aprenden a manejar la cultura, ésta los manejará a ellos”¹⁴. Esta frase señala que si los administradores de una organización no aprenden la forma adecuada de convertir la cultura organizacional en una fortaleza para llevar a cabo todas sus metas y objetivos, entonces la cultura organizacional puede convertirse en una fuerza que impedirá cualquier tipo de innovación y progreso, llevando a la organización a su fin.

Muchas organizaciones toman a la ligera el tema de la cultura organizacional, esto se debe a la ignorancia acerca de todos los aspectos que maneja y a la falta de visión sobre como esta variable se puede convertir en una ventaja competitiva.

Entre las principales características que resaltan la importancia de la cultura organizacional además de las anteriormente expuestas, se encuentran:

- La cultura organizacional crea un vínculo de unión entre las personas de la organización, debido a que promueve las mismas creencias y valores, además de fomentar un sentimiento de identidad que indirectamente forma la idea de una familia entre todos los miembros de la empresa.
- Distingue a la organización de otras empresas, debido a su manera única de realizar las operaciones y procedimientos, además de su filosofía, historia, comportamiento, creencias, sistemas de recompensa, toma de decisiones, entre otros elementos de la cultura.

¹³ KOTTER, Jhon P. El líder del cambio. México. Mc Graw Hill. 1997. 207p.

- Es una herramienta que permite generar una visión compartida, facilitando el cumplimiento de los objetivos de la organización. Promueve el sentido de identidad entre los miembros de la empresa.
- Define los límites y las normas de comportamiento, igualmente determina las acciones apropiadas o inapropiadas dentro de la organización. Sirve como mecanismo de control, ya que moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. Refleja la imagen de la empresa.
- La cultura maneja el sistema social existente en la organización y por lo tanto, su buen manejo contribuye a satisfacer la necesidad humana de convivir en un entorno social. Asimismo contribuye a la satisfacción personal debido a la aceptación, el sentido de pertenencia y la realización, al ascender a nuevos puestos de trabajo.
- La cultura es un sistema de conocimiento, el cual posee unos estándares desarrollados durante la existencia de la empresa, que forman los modelos mentales que determinan la manera de juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar dentro de la organización.
- Por otra parte, la cultura organizacional es la base para la formulación de las estrategias de la empresa, ya que presenta los principios fundamentales que deben seguir los empleados a la hora de establecer los objetivos y los mecanismos para alcanzarlos. Como consecuencia, siempre debe existir coherencia entre la cultura, la estrategia y la estructura de la organización, esto se puede apreciar mejor en el siguiente gráfico.

¹⁴ SCHEIN, Edgar H. The Corporate Culture survival guide, sense and nonsense about culture change. 1999

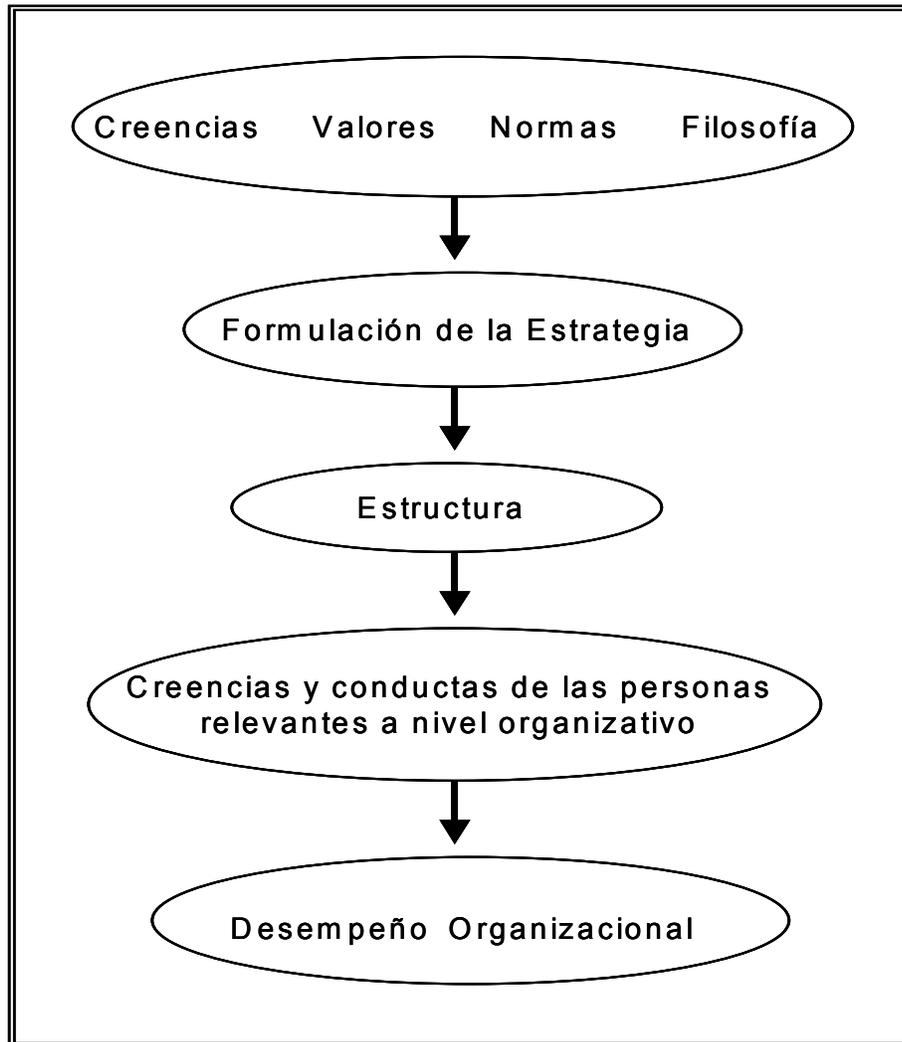


Gráfico No 3: Relación entre Cultura y Estrategia¹⁵

La cultura organizacional es el núcleo de la organización, ya que esta presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. La cultura refleja las estrategias, la estructura, los objetivos y en general todos los aspectos de la empresa. Por esta razón la cultura únicamente puede ser cambiada por medio de la capacitación y el aprendizaje organizacional.

¹⁵ HODGE, BJ y W. P. Anthony. Teoría organizacional, un enfoque estratégico. Madrid. Prentice Hall 1998. 467p.

Por otra parte, la cultura organizacional conserva la memoria colectiva acerca de todos los eventos trascendentales de la organización. Esta memoria de las experiencias vividas fortalece el sentimiento de integración entre los miembros de la empresa debido a las vivencias compartidas en su vida laboral.

La cultura de la organización se ve influenciada por la cultura del país donde se encuentra la empresa. Por esta razón, cuando las organizaciones intentan ingresar a un nuevo país, se deben tener en cuenta aspectos culturales como: los horarios para los establecimientos públicos, las regulaciones comerciales y laborales, la forma de vestir de las personas pertenecientes a la industria a la cual se desea ingresar, los modales de las personas y la forma de llevar a cabo las negociaciones

La cultura organizacional se debe considerar una prioridad estratégica, debido a su lenta evolución en el tiempo y a su impacto decisivo en el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

Cuando la cultura organizacional se maneja de manera adecuada, se puede apreciar en indicadores económicos debido a la reducción de costos y gran volumen de ventas, entre otros. Estos resultados se pueden obtener por medio de la implementación de filosofías de alta calidad en los productos, orientación a la satisfacción de las necesidades de los clientes y a la promoción por parte de las directivas de conductas productivas que contribuyan al aumento del valor financiero de la empresa.

En conclusión, una característica relevante de la cultura organizacional es que sirve como facilitador o inhibidor del aprendizaje organizacional.¹⁶ El principal reto que deben enfrentar las organizaciones del siglo XXI será incrementar su habilidad

¹⁶ SCHEIN, Edgar H. Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning. United States. Massachusetts Institute of Technology. 1995.

para aprender, ya que de esta habilidad dependerá la sobrevivencia de las organizaciones, ante los cambios inevitables y complejos que se originan por diversos factores internos y externos de la organización. La cultura organizacional determina la eficiencia de la organización para aprender e implementar innovaciones, por lo tanto es una variable que los administradores no pueden olvidar. "Las organizaciones experimentan un gran entusiasmo cuando tienen éxito pero dolor y tensión cuando no se acierta". Edgar Schein.

Cultura Organizacional Según el Tamaño y Ciclo de Vida

En esta sección se describe como evoluciona la cultura y sus características particulares, de acuerdo al ciclo de vida en el que se encuentran las organizaciones.

Organizaciones Pequeñas

Generalmente las organizaciones pequeñas y con poco tiempo de haber sido creadas tienden al crecimiento. Estas organizaciones están formadas con las creencias y valores de sus fundadores que generalmente trabajan allí y promueven entre sus empleados su manera personal de hacer las cosas.

La cultura en las empresas recién fundadas sigue las creencias de los fundadores y sus familias. Cuando las organizaciones alcanzan el éxito, estas creencias y valores se convierten en normas. Un ejemplo de esto es "Jones Food"¹⁷ donde su fundador empezó su empresa con las creencias que le había enseñado su madre acerca del buen trato hacia al cliente además de ofrecer productos de alta calidad; su política de cambiar los productos dañados arrojaron excelentes resultados así

como la búsqueda por la innovación y la tecnología logrando crear una amplia cadena de supermercados, tiendas de descuento y tiendas especializadas. Estos valores se convirtieron en reglas dentro de la organización.

Los fundadores, en este tipo de organizaciones tratan de estabilizar y promover la cultura que ellos consideran que ayudará al éxito de la empresa, y buscan mantenerla bajo control, proceso que no es muy difícil teniendo en cuenta el tamaño de la organización.

Organizaciones Medianas

Una organización mediana ha tenido más experiencia en cuanto a la cultura y ha tenido que enfrentar más situaciones relacionadas con ella. Sin embargo, debido al crecimiento que han experimentado las organizaciones medianas, se empiezan a generar grupos o subculturas, basadas en las diferentes divisiones de la empresa, las cuales tienen ideas y convicciones diferentes entre sí, sin embargo conservan los valores generales de la organización.

En las organizaciones medianas se dan cambios en los elementos de la cultura, pero es necesario controlar esos cambios para no perder el núcleo de la cultura infundada por los fundadores de la empresa.

Organizaciones Grandes y Maduras

Las organizaciones grandes deben realizar procesos de cambio en la cultura para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, de lo contrario se generarán problemas de aprendizaje organizacional perjudicando el desempeño de la empresa.

¹⁷ SCHEIN, Edgar H. The Corporate Culture survival guide, sense and nonsense about culture change. 1999

Aunque a través del tiempo se conserva la esencia de los valores iniciales, generalmente los valores de la organización se modifican de acuerdo a los administradores actuales, ya que ellos integran a la empresa una visión diferente basada en las características del entorno existente.

El cambio de la cultura inicial se debe al crecimiento de la empresa que incluye: expansión geográfica, desarrollo de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, integración vertical, adquisiciones nuevas, entre otros. Sin embargo, a pesar del cambio, se conservan muchos elementos iniciales de la cultura como: credos, ciertos valores, slogan y algunos otros elementos públicos que expresan la filosofía de la empresa.

A medida que la organización crece es más difícil promover y divulgar la cultura, debido a que los canales de comunicación se vuelven menos efectivos, y debido a la formación de subculturas que dispersan el sentido de cultura organizacional.

Construcción de la Cultura Organizacional

La construcción de la cultura organizacional se refiere a la construcción de las normas iniciales de una empresa al fundarse. Por lo tanto, cuando se crea una nueva empresa, se debe tener en cuenta la cultura que se quiera instaurar en la organización. Entre los principales elementos están: la hora de llegada y salida, la forma de vestir, el comportamiento ante los jefes, entre otros. La función de crear, institucionalizar y promover la cultura pertenece a los fundadores y directivas de la empresa.

La formación y consolidación de la cultura no está presente desde el inicio de la misma, pues ella se va formando gradualmente. “Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo, siendo esta transformación procesal.” (TAVARES, 1993:58)

El campo fértil para la construcción de una cultura, es a través de la cohesión de un grupo, facilitando la apropiación de características comunes entre sí, en la forma de actuar y la adquisición de unos valores en común.

Schein apunta que la formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos, un sistema de información y un sistema de aprendizaje y análisis que le permita responder o reparar los procesos y estructuras que no sean compatibles con los objetivos. Para que estos puntos sean puestos en práctica es necesario que el grupo posea:

- Un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas.
- Alguna manera de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros.
- Alguna forma de asignar autoridad, poder, status propiedad y otros recursos.
- Algunas normas respecto a las relaciones interpersonales e intimas.
- Criterios de recompensas .
- Habilidades de lidiar con el no administrable, o no previsible y eventos estresantes (problemas por ideologías, religión, supersticiones, pensamientos mágicos, etc.) (FREITAS, 1991:39)

Por otro lado, en la construcción de una cultura organizacional juega un papel fundamental, la visión de los fundadores, pues son ellos quienes definen la forma de actuación general de la empresa. La visión que tengan estos personajes, es lo que forma la conciencia de la organización, donde el estilo gerencial del fundador es esparcido a toda la organización, además es la persona que da el direccionamiento del papel que esta desempeñará en su entorno. Esta conciencia, los significados aprendidos por la experiencia adquirida, las fallas, la forma de actuar y pensar, el lenguaje utilizado, las definiciones de papeles, actividades y objetivos forman la cultura organizacional.” (TOMEI, 1993:17).

Según Schein, los fundadores de las empresas buscan institucionalizar los elementos de la cultura. Donde uno de los mecanismos más importantes para institucionalizar la cultura es el comportamiento de los fundadores ya que determina el ejemplo a seguir por parte de los empleados. Los pasos de este mecanismo son:

I Primero: Mecanismos Institucionalizados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prácticas a las cuales los fundadores prestan mayor atención, miden y controlan regularmente. ▪ Como los fundadores reaccionan ante fallas, críticas o crisis de la organización. ▪ Criterios para la asignación de recursos escasos. ▪ Forma de desempeño del cargo, enseñanza y dirección. ▪ Criterios de los fundadores para asignar recompensas y status. ▪ Criterios para la reclutación, selección, promoción, despido, y canales de comunicación utilizados con los miembros de la organización.

II Segundo: Articulaciones y Reforzamiento de los Mecanismos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño y estructura de la organización ▪ Sistemas y procedimientos de la organización ▪ Ritos de la organización ▪ Diseños físicos, espacios, fachadas, construcciones. ▪ Historias, mitos y leyendas acerca de personas y eventos en la organización ▪ Normas de la organización acerca de la filosofía, valores y creencias.

Gráfico No 4: Mecanismos para la Institucionalización de los Elementos de la Cultura

Esta influencia es muy fuerte en el inicio de vida de la organización y va decayendo a medida en que los diversos grupos ocupacionales adquieren experiencia y encuentran sus propias soluciones. Sin embargo, los nuevos matices que va adquiriendo la cultura, no llega a negar totalmente la cultura inicial, sino se convierte en una especie de reajuste o adecuación a la nueva realidad.

Otro punto a recalcar en este tema es la existencia de varias culturas dentro de la organización. Hay varios autores, como Kilmann, Saxton y Serpa que afirman que la mayoría de adeptos de la teoría "X" de McGregor, tienden a asumir la existencia de una única cultura dentro de la empresa, la cual esta determinada por la alta gerencia. Por otro lado, los adeptos de la teoría "Y" asumen la multiplicidad de culturas dentro de una organización.

De acuerdo a la concepción que tengan las organizaciones ante esta idea, también afectará el proceso de construcción de la cultura. Por ejemplo: Una empresa que trabaja con una única línea de productos y actúa en un mercado muy homogéneo tendrá una cultura muy distinta a aquella compañía con múltiples productos y servicios, y con mercados diferentes.

La construcción de la cultura estará predeterminada por las necesidades de la organización, que surgen de acuerdo a la naturaleza del negocio. Es así, como en el ejemplo anterior, se ve que la primera compañía necesitará una cultura enfocada a un mismo horizonte en toda su estructura, que enfatice en un comportamiento consistente con lo que es necesario para su funcionamiento. La segunda compañía necesitará una cultura heterogénea, que le permita atender las diferentes unidades de negocio.

Según Freitas, lo importante es que cada división tenga la cultura que contenga el comportamiento, valores, creencias y supuestos, que colaboren al funcionamiento de toda la cadena de la organización. Una mayor supervivencia de una organización se logra por medio de la administración adecuada de la multiplicidad cultural, incrementando la compatibilidad, mejorando la eficacia organizacional. (FREITAS, 1991:72)

Como conclusión, según varios autores, la cultura nunca está totalmente formada pues siempre hay un constante aprendizaje por parte de todos los miembros de la organización. Sin embargo, se puede llegar a una estandarización de la cultura, que surge como consecuencia de la forma tradicional de trabajo que se ve adquiriendo. Una empresa nunca debe pensar que ha llegado al punto máximo de la construcción de su cultura, ya que esto podría poner en riesgo la sobrevivencia de la empresa a futuro, convirtiéndose en empresas arcaicas, debido a que no estarían evaluando y reconsiderando los cambios del ambiente externo, que afectan a la organización.

Administración de la Cultura Organizacional

En este capítulo se presenta la importancia de administrar la cultura organizacional y un esquema que permita ver los puntos primordiales que se deben tener en cuenta para realizar una gestión administrativa eficiente de los recursos humanos y su cultura, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la organización. En esta sección se enseña la planeación y el desarrollo de los recursos humanos y su integración como métodos administrativos.

ADMINISTRACIÓN DE PLANEACIÓN Y EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (PDRH)

Este proceso es altamente complejo debido a que los recursos humanos deben administrarse con el propósito de crear una organización con efectividad. La planeación del recurso humano debe acoplarse con los otros recursos de la organización, como el recurso financiero, la tecnología, el espacio y la información. Los recursos humanos no son pasivos ni estables, ya que las personas reaccionan de forma diferente ante los cambios y normas de la organización.

Los recursos humanos pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de la organización, ya que el factor determinante en el cumplimiento de las metas, es el desempeño de cada uno de los empleados.

La complejidad de la mayoría de las tareas organizacionales requiere una amplia variedad de personas que realicen el trabajo, por lo tanto no se puede considerar que existe un sólo prototipo general en el manejo de los recursos humanos, debido a que los factores que rodean a cada organización son únicos, causando que las necesidades y requerimientos de las personas varíen. Esto conlleva al desarrollo de esquemas de los recursos humanos (RH), con enfoques más flexibles respecto al desarrollo y la administración de cada una de las categorías de trabajo de la respectiva empresa.

Para una efectiva administración y planeación los Recursos Humanos, Edgar Schein realizó una descripción detallada de cada uno de los componentes del sistema de PDRH (Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos) y propone las conexiones ideales que deberían existir entre ellos.

Los componentes del sistema PDRH son:

➤ Planeación organizacional:

Un sistema efectivo de PDRH debe ligar su planeación organizacional con su planeación de recursos humanos (**A** y **B**). Cuando hay una perfecta coordinación entre la planeación organizacional y la planeación de recursos humanos, existe un gran nivel de armonía entre lo que la planeación organizacional necesita respecto a los RH para el cumplimiento de sus objetivos y lo que la planeación de recursos humanos, puede ofrecer a la organización. Esta coordinación entre A y B debe ser tanto al corto como largo plazo.

Los planes tácticos sirven para proporcionar el insumo más inmediato para el plan de recursos humanos, especificando que tipos de puestos deben llenarse y en que cantidades, para el adecuado funcionamiento de la organización.

La dirección estratégica que la organización se ha trazado a largo plazo es muy importante, ya que determina el tipo de trabajo que podría efectuarse en algún momento futuro. Para esto la planeación de RH, debe tener un mecanismo de búsqueda de esos nuevos recursos. Existen empresas que no realizan una planeación adecuada y cuando necesitan a este nuevo personal para sus operaciones futuras, resulta que no hay ese tipo de personas que posean las características o talentos necesarios.

Una planeación efectiva de estar constantemente evaluada, permitiendo obtener una retroalimentación útil, que ofrezca mecanismos contundentes para tomar decisiones de planeación más informadas y acertadas a las necesidades de la organización.

➤ Evaluación de la actuación e inventarios de recursos humanos (**C y D**):

Para poder planear de forma efectiva, cualquier sistema de PDRH, es necesario generar una base de datos que permita recopilar información pertinente sobre los distintos inventarios y actuaciones de los recursos humanos, que sirva de herramienta de evaluación sobre su gestión.

Esta base de datos debe contener información como: Los niveles actuales de habilidades y capacidades de los miembros de la organización, indicadores de los niveles de la gestión de sus tareas, análisis e investigaciones del comportamiento y su potencial de crecimiento en las áreas técnica, funcional o las diversas categorías de gerencia.

➤ Evaluación de recursos contra necesidades (recuadro **E**):

Una vez realizado el proceso de planeación, las organizaciones deben especificar previamente el conjunto de necesidades organizacionales, y luego determinar si el inventario de recurso humano cumple con estas necesidades, ya sea para determinar que hay una escasez de personal o abundancia, además de la disponibilidad de este recurso en el mercado. Esta evaluación debe ser de enlace organizacional, esto quiere decir, que la evaluación debe abarcar todas las áreas de la organización, permitiendo identificar las restricciones o falencias de la PDRH, replanteando las metas estratégicas u operacionales, o la elaboración y ejecución de planes de recursos humanos más específicos (ejemplo: capacitaciones, incentivos, etc).

➤ Planes específicos de recursos humanos (recuadro **F**):

Para que los planes específicos de recursos humanos como: Llenar un puesto vacante, realizar traslados, despidos, capacitaciones, innovaciones en las formas de trabajo, entre otros; no generen conflictos dentro de la organización, es necesario crear planes específicos de contingencia que den capacidad de respuesta ante estos cambios. Las necesidades organizacionales y las necesidades individuales deben continuar ligadas durante este proceso para evitar un enfrentamiento.

Esas necesidades individuales pueden estar representadas en parte a través del inventario de recursos humanos, como se explicó anteriormente. Pero un sistema de encajamiento más completo brinda una mayor efectividad al plan específico, esto se logra por medio de algún tipo de diálogo directo entre el individuo, y el gerente (o persona encargada de realizar el plan específico), generando así un plan integrado que va de acuerdo a las necesidades individuales y organizacionales antes de que el plan se ponga práctica.

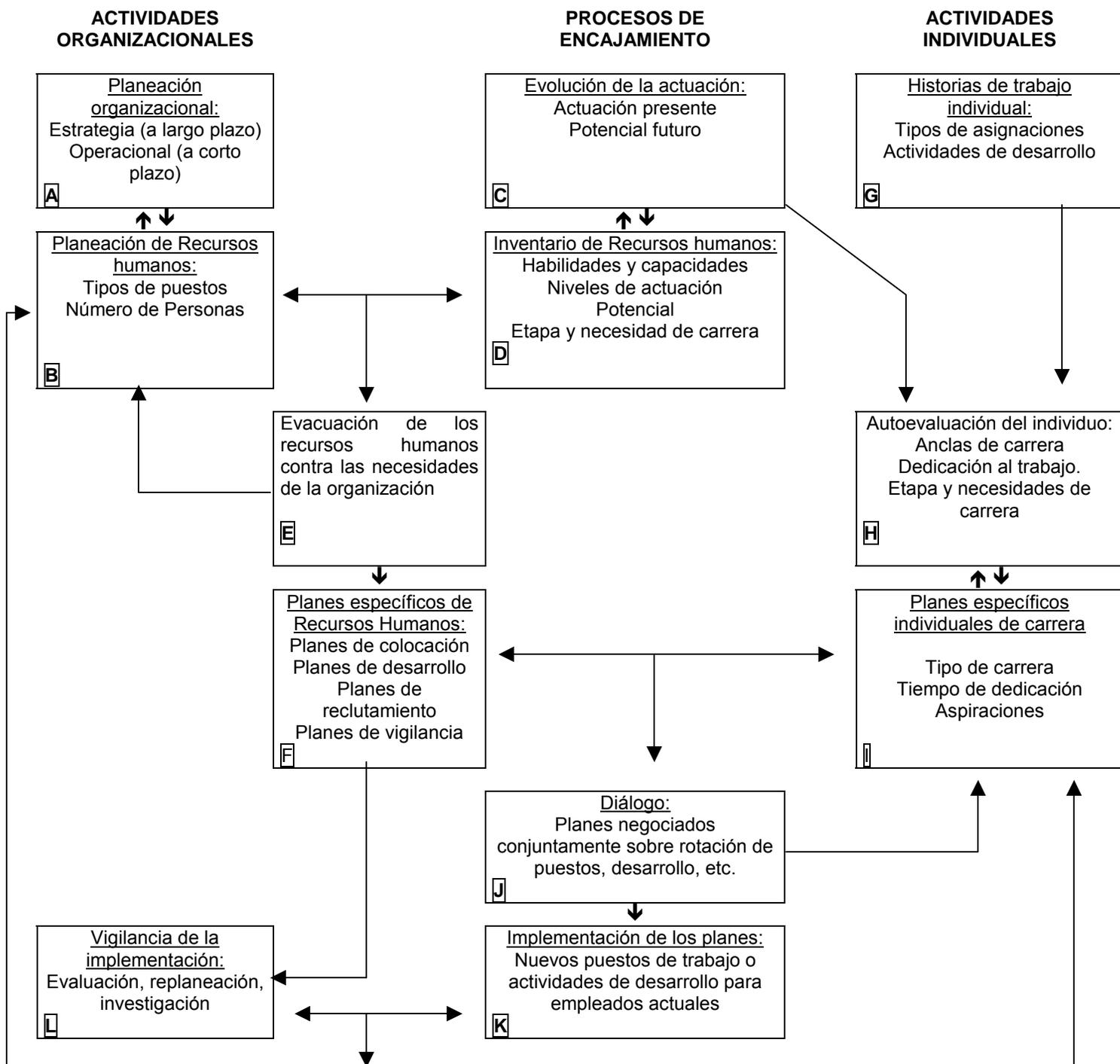


Gráfico No 5: Componentes e interrelaciones de un sistema de planeación y desarrollo de recursos humanos¹⁸

¹⁸ SCHEIN, Edgar H. Dinámica de la carrera empresarial. Estados Unidos. Fondo Educativo Interamericano 1982. 334p.

- Historia de trabajo, autoevaluación, y planeación de carrera del individuo (recuadro **G,H e I**):

Una organización que se preocupa por sus empleados y quiere trascender por medio de ellos, muestra interés en su desarrollo de carrera, respaldándolos con oportunidades de crecimiento. Por medio de autoevaluaciones, las personas encontrarán maneras de obtener una mejor percepción sobre sus propias necesidades, generando un clima positivo y produciendo una herramienta valiosa, la cual a la vez es un componente crucial del sistema total PDRH, pues facilita un óptimo desarrollo a largo plazo de los recursos humanos.

- Diálogo entre gerentes y ocupantes de carrera (recuadro **J**):

"El diálogo entre el gerente (jefe de RH) y el ocupante de carrera (miembros o empleados de la organización) es, en cierto sentido, la principal coyuntura del sistema total de PDRH, ya que aquí se une las necesidades organizacionales y las individuales y debe tener lugar a cierto tipo de encajamiento final ". Edgar Schein.

El diálogo es un proceso donde individuo y la organización exploran sus necesidades. Si la organización ha realizado un proceso de planeación e inventario de RH adecuado, y además el individuo ha realizado una evaluación sobre sus necesidades, metas y aspiraciones; pueden tener lugar una verdadera comunicación, que busca las satisfacción de las necesidades de ambas partes para el cumplimiento de sus objetivos.

➤ Implementación de los planes (recuadro **K**):

Cada vez que se genera una necesidad de cambio del PDRH como: el traslado de un individuo, programas específicos de capacitación de desarrollo, actividades de reclutamiento; se debe generar un plan de implementación que permita coordinar todos los frentes que se desea atacar para estas operaciones, creando un control adecuado sobre el proceso de las acciones a tomar y su cumplimiento.

➤ Vigilancia, evaluación y replaneación (recuadro **L**):

Schein se refiere al sistema PDRH como un ciclo total que finaliza con algunas actividades de vigilancia en forma sistemática sobre lo que se a realizado, evaluando resultados de las actividades contra las metas fijadas y retroalimentando la información de evaluación al proceso de planeación básica.¹⁹

LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Edgar Schein clasifica en 4, las actividades de encajamiento que tiene en cuenta las necesidades del individuo y las necesidades de la organización.

- Planeación de la colocación: Decidir qué tipo de trabajo es necesario llevar a cabo y cómo conseguir los recursos humanos para realizarlo.
- Planeación del crecimiento y el desarrollo: Decidir la mejor manera de utilizar los recursos humanos en la organización, de asegurar su nivel óptimo de crecimiento y desarrollo, y de asegurara altos y continuados niveles de actuación a lo largo de la carrera activa de todos lo empleados y gerentes.

¹⁹ SCHEIN, Edgar H. Dinámica de la carrera empresarial. Estados Unidos. Fondo Educativo Interamericano 1982. 334p.

- Planeación de la estabilización y la salida. Decidir la mejor manera de manejar la pérdida de motivación, los niveles declinantes de energía y habilidades, el cambio de las necesidades del empleado con la edad, la falta de oportunidades de promoción, y el retiro final.
- Planeación del reemplazo: Decidir sobre el sistema óptimo de reemplazo del empleado, desde el punto de vista de la organización y del mismo empleado, y asegurarse de que se dispone del reemplazo adecuado.

Toda historia de carrera organizacional es un ciclo que interactúa con estas cuatro actividades de planeación. La actividad principal de cualquier organización en este proceso, es la de asegurar que todos los puestos en todos los niveles con sus características requeridas estén ocupados, y que la actuación en estos puestos continúe en un alto nivel durante un periodo definido de tiempo.

Es importante tener en cuenta las necesidades de los individuos, sin olvidar que estas necesidades no son el principal propósito de la organización. Muchos esfuerzos de planeación de recursos humanos han fracasado porque ponen demasiado énfasis en la planeación de las necesidades de los empleados actuales del sistema, sin tener una coordinación con las necesidades organizacionales respecto a su funcionamiento efectivo.

VISIÓN INTEGRADA DE PLANEACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Edgar Schein comenta: Para el logro efectivo de la planeación organizacional, es necesario que exista un encajamiento entre lo que la organización necesita y lo que los individuos requieren. Todo sistema de PDRH debe considerar simultáneamente la actividad organizacional y la satisfacción individual a corto plazo y a largo plazo.

La organización y los individuos forman un sistema dinámico en evolución, cuyas necesidades cambian debido al ambiente que se está generando, ya sea por factores internos o externos a la organización (Organización: nivel de crecimiento de la empresa, tecnología, políticas, recursos financieros. Individuos : ciclo de vida de los trabajadores, las experiencias de vida y las circunstancias familiares, etc), por lo tanto, el encajamiento de las necesidades es un proceso que se debe inspeccionar y administrar de forma periódica.

La organización y el individuo deben asumir una postura proactiva y no reactiva en relación con la planeación y la administración de los recursos humanos. La clave para un encajamiento adecuado se forma por medio de un proceso de participación efectiva en la planeación por parte de la organización y el individuo, con propósitos claramente definidos.

La dinámica de este proceso de encajamiento no se podrá administrar sin un mayor conocimiento sobre:

- Los ciclos vitales del individuo y la manera como el desarrollo de la persona, el de la carrera y el de la familia interactúan a lo largo de estos ciclos.
- La naturaleza de la dinámica de la carrera, las trayectorias y las etapas de la carrera organizacional, y otros aspectos sobre la manera como las organizaciones reclutan, utilizan y administran a sus recursos humanos.
- La interacción recíproca del individuo y la organización, los procesos de socialización organizacional y el proceso de innovación individual.²⁰

²⁰ SCHEIN, Edgar H. Dinámica de la carrera empresarial. Estados Unidos. Fondo Educativo Interamericano 1982. 334p.

Cada una de estas etapas tiene una dinámica particular que la organización debe comprender y analizar para la planeación y desarrollo de sus RH. Procesos como: La iniciación de los individuos en la organización, por medio de un contrato psicológico óptimo que permita encajar las necesidades organizacionales con las necesidades individuales, dentro un proceso de socialización. Un proceso adicional consiste en la capacidad de brindar momentos de descubrimiento sobre las anclas de carrera de cada individuo (Ver Capítulo V, Sistemas de motivación), minimizando el proceso de apatía que se genera ante largos periodos de vinculación de las personas con una organización.

En conclusión, un sistema total de PDRH consta de muchos componentes separados que se deben ligar. Las actividades de planeación deben encajar con las necesidades de los individuos y los de la organización.

Actividades de Planeación 	Actividades de Encajamiento
Planeación de Colocación:	<u>Análisis de puestos y planeación del puesto o rol</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclutamiento ▪ Selección ▪ Entrenamiento ▪ Asignación y diseño del puesto
Planes de crecimiento y de desarrollo:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión, guía y asesoría ▪ Evaluación de la actuación y juicio acerca del potencial ▪ Retroinformación, comunicación de los resultados ▪ Asignación de trabajos estimulantes, rotación de puestos con propósitos de desarrollo. ▪ Programas de entrenamiento y desarrollo
Planes de estabilización y el desligamiento:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación continua y entrenamiento ▪ Rediseño de trabajo, Rotación de puestos ▪ Sistemas alternos de sueldos y reconocimiento ▪ Esquemas alternos de trabajo tiempo: trabajo tiempo parcial, tiempo libre, etc.
Plan de Reemplazo:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seminarios consultorio acerca del retiro ▪ Inventarios de Recursos Humanos ▪ Entrenamiento de los reemplazos ▪ Planeación y análisis del puesto vacante

Tabla No 2: Sistema Total de PDRH²¹

²¹SCHEIN, Edgar H. Dinámica de la carrera empresarial. Estados Unidos. Fondo Educativo Interamericano 1982. 17:298,299

Cambios en la cultura organizacional

La cultura organizacional constantemente esta expuesta a cambios, que pueden ser favorables o desfavorables. En este apartado vamos a exponer la forma como las organizaciones pueden provocar cambios claves, por medio de un cambio personal y organizacional en un sentido favorable a sus necesidades.

Edgar Schein propone que estos cambios se logran a través de la formación de laboratorios. ¿Que es la formación de laboratorio? La formación de laboratorios es una estrategia educativa cuyo principal fundamento se basa en las experiencias ocasionadas, en los diversos tipos de encuentro social, que son encauzados con objeto de influir eficazmente sobre las actitudes de las personas, desarrollando la capacidad de aprendizaje mediante las interacciones humanas. Es un medio educativo que ayuda a resolver o manejar los problemas humanos que se generan en el día a día; brindando una comprensión teórica importante acerca de los procesos humanos y sociales de aprendizaje y cambio.²²

El concepto de formación de laboratorio comenzó en 1947 en Bethel, Maine Estados Unidos. La formación de laboratorio es una empresa de rápido crecimiento y de constante cambio, compuesta por ideas y procedimientos, apoyada por científicos sociales y profesionales que comparten determinadas creencias y valores, pero disciernen en temas fundamentales. La formación de laboratorio es una ciencia práctica.

A continuación se exponen los rasgos más peculiares del ambiente de una experiencia típica de laboratorio, que muestra el funcionamiento de esta herramienta de cambio. Tomado del libro La formación de laboratorio, Edgar

²² SCHEIN, Edgar H. El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales. Barcelona. Herder 1980. 482p.

Schein, 1980. El laboratorio típico para describir este tipo de vivencia, es el laboratorio residencial de dos semanas.

La formación de laboratorio esta estructurada por tres etapas generales que son:

1. El reclutamiento de asistentes al laboratorio.

Es toda la preparación que se hace a las personas que van a participar en esta experiencia, donde se les brinda folletos o documentos que les permita tener una idea general sobre la situación que deben afrontar.

2. La llegada a la isla cultural.

La mayoría de los laboratorios se llevan a cabo en un sitio alejado de las presiones de la vida cotidiana, en lugares cómodos y asilados como un hotel o un centro de formación. Se recomienda que antes de la llegada de los participantes a la isla cultural, se debe proporcionar un cronograma de las actividades a realizar (tabla 3) y los objetivos que se quieren alcanzar. Brindar esta información de forma clara y oportuna, forma un eslabón clave para la comprensión y compromiso de los integrantes con el laboratorio y con el objetivo primordial del cumplimiento del programa.

3. Dar a conocer los objetivos básicos del laboratorio, que consisten en dar unas oportunidades de aprendizaje de los siguientes puntos:

- Yo. La propia conducta del asistente en los grupos y el impacto que posee esta conducta sobre los otros miembros.
- Los demás: La conducta de los demás miembros del grupo, y el impacto que posee su conducta sobre los otros.

- Los grupos: Cómo trabajan los grupos y qué es lo que los hace funcionar.
- Los sistemas más amplios. Como funcionan las organizaciones y los sistemas sociales más amplios.
- El proceso de aprendizaje. Cómo aprender de la propia experiencia. "Aprender a aprender". (La formación de laboratorio, Edgar Schein, 1980)

Hora	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9:00-11:00		T-group	T-group	T-group	T-group	T-group
11:00-11:30		Descanso Desayuno	Descanso Desayuno	Descanso Desayuno	Descanso Desayuno	Descanso Desayuno
11:30-12:30		Sesión General	Sesión General	Sesión General	Sesión General	Sesión General
12:30-1:30		Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
1:30-3:30		T-group	T-group	Ejercicio	Ejercicio	Ejercicio
3:30-6:00	Sesión de apertura	Tiempo Libre	Tiempo Libre	Tiempo Libre	Tiempo Libre	Tiempo Libre
6:00-7:30		Cena	Cena	Cena	Cena	Cena
7:30-9:30	T-group	T-group	Ejercicio	Tiempo libre	Ejercicio	Tiempo libre

Tabla No 2: Programa Semanal Típico²³

La diferencia entre el laboratorio y la experiencia tradicional de aprendizaje consiste en que en la primera se intenta aprender a partir del análisis de las propias experiencias vividas por medio de la formación de grupos, en cambio en el aprendizaje tradicional se aprende a través de lo que diga un experto, sobre un tema específico.

El termino "laboratorio" implica la oportunidad del asistente en transformarse en investigador, fomentando su capacidad de observación sobre su propia conducta y la de los demás participantes dentro de la formación de laboratorio, siendo al mismo tiempo en sujeto y en observador- experimentador.

²³ SCHEIN, Edgar H. El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales. Barcelona. Herder 1980. 482p.

Conceptos Básicos que maneja en un Laboratorio:

- T-groups: A la llegada de una formación de laboratorio los participantes son agrupados en equipos de 10 a 15 personas generalmente. Consiste en grupos de aprendizaje que tienen unos o dos miembros responsables (coordinadores del grupo).
- Sesiones de información o de teoría: Son sesiones coordinadas por el miembro responsable del equipo, que por medio de exposiciones, charlas, debates, entre otros; y busca establecer conceptos, ideas o descubrimientos, relacionados a un tema en particular de los procesos de aprendizaje.
- Ejercicios: Corresponde a las actividades realizadas en grupos ya sea pequeños o numerosos. Por lo general, son presentadas por un miembro del equipo responsable que describe los objetivos de aprendizaje y las actividades específicas que deberán llevar a cabo los asistentes, por ejemplo el role-playing (Técnica utilizada para mostrar en evidencia una situación conflictiva por medio de presentaciones, los integrantes protagonizan roles y dinámicas concretas)²⁴
- Otras actividades: En los laboratorios también se efectúan seminarios, grupos de entrevista en pareja (díadas), sesiones informales de discusión, entre otros, a lo largo de toda la experiencia. Son de carácter optativo o informal, cada laboratorio determina su utilización de acuerdo a sus necesidades.

Valores de la Formación de Laboratorio:

Como todo sistema educativo, la formación de laboratorio se fomenta en dos valores fundamentales. Esculpir los valores dentro de los participantes y personas involucradas es un proceso indispensable para el logro de los objetivos.

1. El espíritu de investigación:

- Crecimiento de la conciencia y ampliación de la capacidad de elección. Entre mayor conciencia hay sobre las implicaciones del actuar, las acciones realizadas son más certeras bajo un compromiso de mayor responsabilidad.
- Otro principio de este valor, es la búsqueda continua de la autenticidad de las relaciones interpersonales, la autenticidad implica una relación que permite a cada uno sentirse libre de ser sí mismo ante las demás personas.

2. Democracia:

- La colaboración basada en la confianza de sus participantes.
- La solución de conflictos a través de medios racionales: Una vez aceptado el conflicto, éste debe ser manejado y resuelto a través de una comprensión plena de sus causas y consecuencias. Este debe ser solucionado a través de la consulta de todos los individuos implicados, con la exposición de todas las posibles alternativas de solución. Si se satisface dichas soluciones se puede decir que el conflicto ha sido manejado y solucionado con medios racionales (Edgar Schein, Herder, 1980).

²⁴ http://www.cnice.mecd.es/recursos2/orientacion/03accion/op05_a4.htm

Objetivos de la Formación de la Laboratorio:

En este aspecto parece existir un acuerdo general entre de los autores, sobre la clasificación de los objetivos del método de laboratorio, esta división se divide en cuatro objetivos principales (Edgar Schein, Herder, 1980):

- El auto análisis o algún tipo de aprendizaje relacionado con un aumento del autoconocimiento.
- La comprensión de las condiciones que inhiben o facilitan el funcionamiento grupal.
- La comprensión de las relaciones interpersonales en situación de grupo.
- El desarrollo de la capacidad de diagnosticar la conducta individual, grupal y organizacional.²⁵

Para entender estos objetivos de forma más clara (Ver Tabla No3: Aprender a Comprender, Analizar y Actuar.), donde se expone de forma detallada los aspectos de cada uno de estos objetivos, en cada una de las facetas de los seres humanos.

²⁵ SCHEIN, Edgar H. El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales. Barcelona. Herder 1980. 482p.

El yo	El grupo	La organización el funcionamiento social
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuestros sentimientos y motivaciones. 2. Las consecuencias de mi conducta sobre los demás 3. Escuchar a los demás. Aceptar el feedback, y comunicarse con otras personas 4. La capacidad de interactuar adecuadamente con otras personas 5. La capacidad de aprender continuamente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encontrar nuestro sitio en el grupo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de ansiedades ▪ Hallar satisfacción a las necesidades ▪ Hallar un sitio en la estructura de influencias ▪ Satisfacer las expectativas de los demás ▪ Mejorar la comprensión de la conducta grupal 2. Mejorar la capacidad de diagnóstico 3. Mejorar la capacidad del miembro para actuar adecuadamente ante: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los problemas de la tarea ▪ Los problemas de mantenimiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encontrar un sitio en la organización 2. Diagnosticar los problemas sociales de la organización 3. Crear, construir y adoptar normas, niveles y leyes grupales. 4. Diagnosticar los problemas existentes entre las unidades de la organización, y en el interior de éstas. 5. Trabajar como miembro de la organización: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descubriendo y desempeñando los roles apropiados. ▪ Aplicando métodos de solución de problemas ▪ Persistiendo como miembro constructivo de la organización.

Tabla No 3: Aprender a Comprender, Analizar y Actuar.²⁶

²⁶ SCHEIN, Edgar H. El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales. Barcelona. Herder 1980. 482p.

Construcción de los laboratorios:

Existen algunos requerimientos mínimos para la realización de este tipo de aprendizaje. Entre los que se encuentran:²⁷

- El aquí- y -ahora: El enfoque sobre el aquí-y-ahora, esta centrado en la conducta concreta de los asistentes que constituye el ingrediente básico de la formación de laboratorio, es el ámbito investigativo que se reduce a los datos generados por los individuos en interacción mutua de su experiencia común. Esto se atribuye a que los actos humanos y su conducta humana son mejor comprendidos cuando están acompañados de una experiencia afectiva, donde el aprendizaje se complementa por medio de la experiencia personal y directa, y no en experiencias lejanas. Además el aquí y ahora da referencia sobre una realidad, es decir, una conducta concreta con la cual se relaciona conceptos, palabras e ideales (Edgar Schein, 1980).
- El feed Back: Palabra originaria de la ingeniería electrónica, El feed back también se atribuye como la respuesta generada por el receptor ante la comunicación transmitida de un comunicante, donde siempre se da una comunicación de ida y vuelta, el regreso de esta comunicación es lo que se determina feed back. (Norbert Wiener) ²⁸

El feed back permite obtener información clave, que brinda una visión de cómo es la realidad "cómo lo estamos haciendo", además disminuye la distorsión, que es un factor común de las comunicaciones. Esta distorsión es lo que los politólogos llaman "ignorancia pluriforme", es decir, una falta de información exacta sobre los que los demás piensan. Esto presenta diferentes síntomas

²⁷ SCHEIN, Edgar H. El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales. Barcelona. Herder 1980. 482p.

²⁸ http://www.caribeinside.com/_formacion/no_03/03_08.jsp

como: disputas intergrupales, porcentajes de divorcios, problemas afectivos generalizados, entre otros.

- El descongelamiento: Esta etapa debe iniciarse con un desaprendizaje, primero hay que eliminar todas aquellas conductas dañinas que bloquean un aprendizaje efectivo. El descongelamiento promueve la búsqueda personal, su encuentro consigo mismo, en esta etapa varios aspectos de la vida personal de las personas pueden cambiar, desaparecer o modificarse.

Este proceso se realiza en los T-groups. Otro aspecto del descongelamiento es la ambigüedad de la situación, en esta etapa los objetivos no son claros, hay ausencia de expectativas creando un ambiente propicio para desarticular viejas rutinas y conductas; abre oportunidades a los asistentes de realizar una introspección personal. La última parte de este proceso es la desconfirmación; se crea una situación en la que los individuos se enfrentan con interpretaciones que les sorprenden, y que modifican sus percepciones sobre lo que acostumbraban a pensar de sí mismos.

- La seguridad psicológica: Para que el descongelamiento posibilite un mayor deseo de aprender hay que crear un medio ambiente de máxima seguridad psicológica. Gracias a que los participantes se encuentran en una “isla cultural” esto da libertad a los participantes de equivocarse sin consecuencias catastróficas para sí mismos y para la sociedad. En segundo lugar, como la investigación es una de los factores fundamentales de la formación de laboratorio, debe generarse un clima seguro de experimentación; alejando un ambiente de tensión sobre las represalias, que estimula los ensayos provisionales y la tolerancia al fracaso.

- La observación participante: Las dos tareas más difíciles de un programa de formación de laboratorio es la combinación simultánea de la observación y la actuación; y el diagnóstico y la conducta. Por eso el objetivo de la observación es la de conservar la distancia sin abandonar nunca la acción, esto permite la objetividad ante situaciones difíciles.
- Los mapas cognoscitivos: Son marcos intelectuales que permiten verbalizar o conceptualizar sentimientos, logrando una mayor comprensión. El material cognoscitivo ayuda a transferir los conocimientos del laboratorio a la situación de procedencia (sociedad, el lugar de trabajo, etc).

El Efecto de la Educación de Laboratorio Como Ente Constructor:

Durante las ultimas décadas, ha ido avanzando la formación de la conciencia del propio yo y de los procesos sociales a través de los métodos de laboratorio. La formación de laboratorio trabaja enfocada en la forma de cómo aprendemos por medio del funcionamiento de los sentimientos y las actitudes. El laboratorio se aprende a través de un ciclo básico de aprendizaje, bajo una secuencia básica de fases; que parten de un dilema o de una información desconfirmada y de un consiguiente cambio de actitudes (Edgar Schein, 1980).

El flujo se inicia con determinadas clases de entradas de información (dilemas o desconfirmaciones) y también termina con otra entrada de información (reconfirmación). Este ciclo se esquematiza de la siguiente manera:

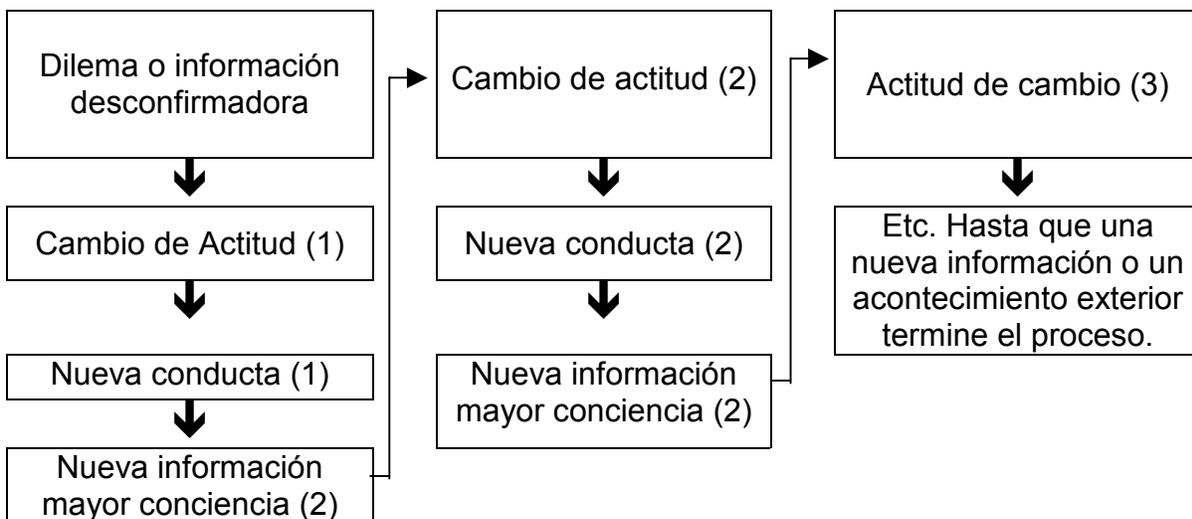


Gráfico No 6: Mapas Mentales²⁹

Para que las personas participantes del laboratorio desarrollen la capacidad de valoración del aquí-ahora, tanto individual como grupal, deben como mínimo aumentar la habilidad de observación ante la información que se genera en el laboratorio, la cual encierra el proceso fundamental para el cambio de las actitudes del proceso mismo del aprendizaje.

Los elementos básicos de este ciclo son:

1. Cambio de las actitudes humanas, con crecimiento del nivel de percepción de cada individuo.
2. El cambio de actitudes es el requisito previo para el cambio de conducta
3. Luego de lograr un cambio de conducta la información se pone a disposición de los demás.³⁰

²⁹ SCHEIN, Edgar H. El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales. Barcelona. Herder 1980. 482p.

³⁰ SCHEIN, Edgar H. El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales. Barcelona. Herder 1980. 482p.

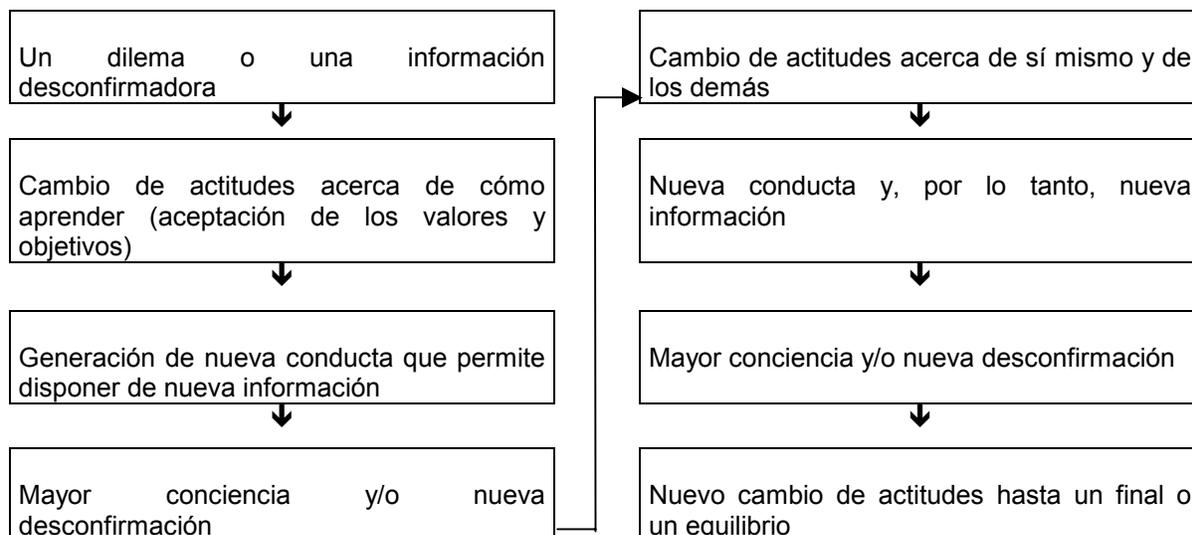


Gráfico No 7: Niveles de Aprendizaje

Modelo de Cambio de Actitudes:

En esencia, el modelo establece que el cambio de actitudes consta de tres pasos. Las dos primeras etapas son condiciones necesarias de cambio, la tercera se relaciona con la estabilidad de los cambios necesarios que tengan lugar. En cada etapa podemos concluir ciertos mecanismos esenciales:

- Etapa 1: Descongelamiento

Dado que las ideas y actividades personales son muy valoradas por todos los individuos, estas tienden a ser fuertemente defendidas, evitando cualquier acto de desconfirmación (Harrison 1963). Para que este proceso sea adecuado, debe hallarse dos factores claves, que son: Mensajes desconfirmatorios claros ("claros en el sentido de que constituyan reacciones o sentimientos no ambiguos por parte de los demás sujetos con quienes trata le individuo", (Edgar Schein, 1980) y un clima de seguridad que ofrezca protección durante el proceso de cambio.

- Etapa 2: Cambio

La información de cambio puede llegar por dos caminos distintos. La primera es en el entorno interpersonal; la persona por medio de la interpretación y análisis de la conducta propia puede generar cambios. La segunda es por medio de la identificación con otras personas, logrando adquirir una nueva información, viéndose a sí mismo desde una perspectiva diferente.

- Etapa 3: Recongelamiento

Una vez la persona comienza a adquirir nuevas creencias y perspectivas, sus actitudes y respuestas conductuales empiezan a cambiar. El lograr que estos cambios sean o no estables, depende del grado en que encajen con el resto de la personalidad o que se vean reforzados por otros sujetos, con los que la persona mantenga relación.

En conclusión el ciclo de aprendizaje consiste en una serie de fases, donde se adquiere una nueva información que crea dilemas, dejando obsoleto algunas viejas creencias, causando un desequilibrio emocional, y psicológico dentro de las personas. Luego de aceptar este choque, se pasa a la formación de una nueva actitud; este cambio de conducta emite una nueva información; iniciando el surgimiento de un nuevo ciclo.

El cambio de “actitud” tiene diferentes dificultades en las fases del proceso, poniendo en relieve las fuerzas organizacionales que en nuestra vida cotidiana se oponen al aprendizaje de conceptos y habilidades nuevas. Por fortuna, el laboratorio genera por sí mismo poderosas fuerzas de descongelamiento, permitiendo que el individuo comience a reevaluar sus actitudes y aprenda otras nuevas a través de la captación o la identificación. Sí las nuevas actitudes

encajan bien y son reforzadas, se estabilizarán hasta que lleguen a percibirse una nueva información desconfirmadora (Edgar Schein, 1980).

Resultados: El método de laboratorio dentro de unidades organizacionales cada vez esta siendo más utilizando, con el objetivo de buscar el continuo mejoramiento de la organización. Este objetivo se logra por medio del refuerzo de una mayor conciencia personal, que modifica las actitudes de los individuos y logra una mayor comprensión de las relaciones entre individuos y grupos. Muchas veces estos resultados se logran y otras veces no, eso depende del compromiso que tiene cada individuo con la actividad.

Para generar un cambio positivo es necesario tener en cuenta estas 8 consideraciones:


<ul style="list-style-type: none">✦ Crear una seguridad psicológica, la estructura del laboratorio debe brindar al aprendiz una completa seguridad, que garantice proteger la autenticidad de su propio yo. Por otro lado la organización debe crear un sistema de apoyo, para el regreso de la persona a la organización.✦ Proporcionar una visión de un futuro mejor, que merece correr riesgos.✦ Facilitar un espacio de experimentación, donde se pueda cometer errores, sin provocar daños a la organización.✦ Dar una dirección al aprendiz sobre cómo empezar a reducir su ansiedad.✦ Iniciar el proceso de aprendizaje en grupos.✦ Facilitar procesos de coaching a directivos (enseñar habilidades básicas).✦ Premiar incluso los pasos más pequeños en la dirección del aprendizaje.✦ Proporcionar un clima en el cual cometer errores se considere interesante para el aprendizaje.

Tabla No.4: Las Ocho Consideraciones Necesarias Para Reducir la Ansiedad

Evaluación de la cultura

En esta sección se analizan los principales mecanismos para evaluar la contribución de la cultura organizacional al cumplimiento de las metas organizacionales y al progreso de la organización por medio de actividades como el aprendizaje organizacional.

El evaluar una cultura, ayuda primero que todo a enriquecer los mapas cognoscitivos de las percepciones que se tiene sobre cada organización. Estas percepciones como el clima, la estructura y el funcionamiento de la organización son tamizadas como el conjunto de variables y conceptos claves del comportamiento de las relaciones interpersonales de los individuos dentro y fuera de la organización; por medio de la evaluación se mejora el autoconocimiento propio que tiene la organización sobre sí misma, por medio de una auténtica reflexión interna.

La evaluación se encarga de buscar, descubrir y exhibir los principales "pecados o falencias" que posee la cultura organizacional. Donde se mide la resistencia al cambio, la rutina, la obsolescencia de contenidos, tareas, metodologías, e información, el funcionamiento de sistemas deficientes de comunicación, la base de datos incompletos o desorganizados, entre otros. Toda evaluación se realiza con la finalidad de brindar un feed back oportuno que permita la creación de planes estratégicos de mejoramiento continuo de la cultura organizacional, facilitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En la actualidad se encuentran infinidad de metodológicas para evaluar una cultura, generalmente estas evaluaciones se dividen en dos grandes grupos, que son: Una evaluación realizada por los miembros de la organización o una evaluación realizada por un grupo externo a la organización, por medio de la consultoría.

A continuación se expone detalladamente la evaluación realizada en forma de consultoría externa. El realizar un diagnóstico de la cultura por medio de experto ajeno a la organización tiene varias ventajas y desventajas. Las limitaciones se relacionan con la misma cultura que poseen las organizaciones, Schein señala que uno de los paradigmas de la cultura, es que esta marcada por una cultura más amplia en la que se encuentra la empresa. La cultura de la empresa u organización se ve influenciada por las costumbres del país, región o ciudad, donde se encuentra ubicada y de su procedencia. En este sentido, afirma que un consultor extranjero tiene limitaciones al no tener conexiones debidas con la cultura del país.

Por otro lado una consultoría externa de evaluación, es conveniente debido a que rompe paradigmas organizacionales, los cuales no son vistos por la organización ya que están sumergidos en ella.

Schein recalca que la organización sólo puede ser desglosada a partir del esfuerzo mutuo entre el investigador y la empresa. Primero para evitarse la subjetividad del investigador, al no estar inmerso en la cultura, y en segundo lugar como medio de superar el convencionalismo de la persona de adentro de la organización, ya que muchos de los supuestos formados no son conscientes. Por otro lado, las interpretaciones erróneas del investigador pueden ser corregidas o complementadas por la persona que esta dentro de la empresa.

Revelar la cultura implicará desglosar los supuestos básicos de las cinco dimensiones que se han citado anteriormente en la sección de los niveles de la cultura organizacional. En cada una de las cinco dimensiones, se debe encontrar el patrón básico de premisas culturales incrustadas que posee cada dimensión, las que se traduce en prácticas y comportamiento organizacionales. Toda organización debe poseer sistemas de control de la cultura organizacional, que

permita determinar la contribución de la cultura al logro de los objetivos, para que a la hora de realizar una evaluación existan datos históricos de comportamiento.

Para la creación de estos datos históricos sobre las creencias de los empleados, las organizaciones realizan diversidad de esquemas, entre los que se encuentran los cuestionarios, sin embargo, estos no siempre arrojan la verdad, debido a:

- No se sabe que preguntar: Ya que la cultura organizacional abarca numerosos aspectos, determinar las preguntas es una tarea muy difícil, así como la clasificación de relevancia de cada uno de los aspectos a preguntar.
- Es difícil preguntar sobre la realización de los procesos: Establecer unas preguntas que abarquen todos los procesos es muy complejo, porque cada área tiene una forma diferente de hacer las cosas.
- Porque los empleados no les agrada cambiar la cultura existente: En la mayoría de ocasiones, en que las organizaciones elaboran estudios que arrojan síntomas de cambio, los empleados no responden adecuadamente a las preguntas de estos estudios, ya que no desean cambios en las reglas del juego de la empresa.
- Una cultura organizacional no se puede descifrar solo por medio de encuestas vagas y periódicas que realiza la empresa; sino por medio del trabajo en equipo entre la organización y sus integrantes.³¹

Para lograr una evaluación completa, las organizaciones deben fortalecer sus estudios con consultorías externas. Edgar Schein recomienda que a medida que se cuenta con un experto en el tema, se deben seguir los siguientes pasos:

³¹ SCHEIN, Edgar H. The Corporate Culture survival guide, sense and nonsense about culture change. 1999

1. Definir el Problema del Negocio: En esta etapa se debe definir y evaluar las estrategias realizadas hasta ahora en la organización y adicionalmente se debe evaluar las estrategias futuras que se desean implementar.
2. Revisar el Concepto de Cultura: En esta etapa se debe tener en cuenta los elementos y los niveles de la cultura (explicados anteriormente) y aplicarlos a la organización.
3. Identificar Artefactos: Se deben identificar en todas las áreas de la empresa. Entre los artefactos más importantes están: forma de vestir, niveles de formalidad en las relaciones entre superiores y subordinados, horas de trabajo, forma en que se toman las decisiones, canales de comunicación, eventos sociales, forma en que se manejan los conflictos, y el balance entre la familia y el trabajo.
4. Identificar los Valores de la Organización: Publicar y promover los valores que la alta gerencia considera útiles para la organización, los cuales deben verse reflejados en la visión y las políticas de la empresa.
5. Comparar los Valores y Artefactos: Se deben comparar los artefactos encontrados en cada una de las áreas para determinar si son compatibles y si pertenecen a la cultura que desea promover las directivas de la empresa.
6. Repetir el Proceso con Otros Grupos: En esta etapa se busca tener varias fuentes y referencias sobre la información que se desea obtener, de esta forma se tendrá una investigación más precisa. Asimismo se deben determinar las diferencias y similitudes encontradas en cada uno de los grupos.
7. Evaluar las Creencias Establecidas: Finalmente, en esta etapa se debe determinar si las creencias, valores y prácticas encontradas contribuyen a el

cumplimiento de las metas planteadas por la organización. Sí en esta etapa se encuentran algunos mecanismos que no están acorde con las metas planteadas, entonces se debe formular un proceso de cambio de estos elementos. El proceso de cambio necesita un facilitador que lo oriente para arrojar resultados efectivos. Este facilitador puede ser interno o externo. (Schein, consultoría de procesos)

La evaluación de la cultura organizacional no resuelve los problemas de ésta, únicamente indica la situación actual de la organización y proporciona una guía a seguir sobre los cambios a realizarse para el mejoramiento de los procesos.

Retos y Problemas relacionados con la cultura dentro de las organizaciones

En la actualidad las organizaciones enfrentan grandes retos claves y problemas relacionados con la cultura organizacional. En muchas ocasiones la cultura se define como uno de los principales impedimentos para realizar cambios e innovaciones exitosas en las organizaciones. Sin embargo, este factor se puede manejar con un proceso de cambio, que ayuda a efectuar renovaciones que despierten una mayor acogida por los miembros de la organización. Los cinco factores claves de la cultura que afectan a las organizaciones son³²:

→ Dirección.

Hace referencia a la manera en que la cultura afecta la consecución de las metas. La cultura puede impulsar a la organización hacia la obtención de sus metas, o apartarlas de ellas. Puede ser que una cultura conscientemente que genera una fuerza positiva o inconscientemente una fuerza negativa hacia la obtención de los objetivos. Por ejemplo una cultura que muestra resistencia a la innovación externa que trae el entono, genera tropiezos a toda aquella nueva innovación que permita el mejoramiento del cumplimiento de las metas organizacionales. Donde el I+D, se puede ver bloqueando o estimulado dependiendo de la cultura que posea cada organizaron.

→ Propagación.

Se refiere al grado en que los miembros comparten una cultura, es un indicador que permite analizar la propagación de la cultura. Cuando no hay una difusión adecuada de la cultura, no se genera una adhesión de las creencias de la organización entre sus miembros, generando incompatibilidades entre la cultura organizacional, y la cultura del individuo. Una cultura se le considera extensa cuando existe una amplia adopción de su cultura básica, mientras que una cultura mitada, son aquellas donde la propagación es débil, lo que genera confusión y falta de compromiso de los miembros de la organización.

³² HODGE, BJ y W. P. Anthony. Teoría organizacional, un enfoque estratégico. Madrid. Prentice Hall 1998, Cap. 10:264,265

→ Fuerza.

La fuerza hace referencia al impacto que tiene la cultura en las personas. Es por esta razón, que se puede ver grupos religiosos, políticos, entre otros, que ejercer una fuerza extraordinariamente convincente entre sus miembros, ya sea positiva o negativamente. Un ejemplo de estos, son aquellos grupos religiosos islámicos fundamentalistas, que realizan acciones terroristas de acuerdo a las creencias impartidas, o en el ámbito empresarial, donde los trabajadores de empresas como Nike, Ekins, han llegado a tatuarse el emblema de la organización.

Otro punto importante de la fuerza de la cultura, es que esta permite visualizar la extensión o limitación de la cultura. Una cultura extensa es aquella que es aceptada en toda la organización, mientras que una cultura limitada es aquella que no esta totalmente irrigada en la organización, y no hay aceptación de esta por parte de sus funcionarios, no existen creencias, normas y valores comúnmente aceptables.

→ Flexibilidad.

Es la capacidad que tiene la organización de adaptarse a las condiciones cambiantes. Debido a la complejidad del mundo empresarial de hoy en día, la flexibilidad juega un papel primordial para la sobrevivencia de las empresas. La flexibilidad de la cultura puede ayudar a responder a los cambios del entorno, o sencillamente ser tan rígida que no le permita responder adecuadamente a estos, generando conflictos. La flexibilidad generalmente se pone a prueba, cuando la organización afronta momentos de crisis.

Según los expertos, la flexibilidad cultural de una organización, se puede lograr por medio de una formación cruzada, y reasignaciones frecuentes de tareas. Mediante la formación cruzada los empleados pueden aprender distintos trabajos, lo que tiende a reducir la visión de un enfoque estrictamente funcional y reducido a su puesto de trabajo. Las reasignaciones frecuentes de tareas, ayudan a los empleados se familiarizarse con el conjunto organizacional, eliminando alianzas divisionales, que pueden no ser apropiadas para el funcionamiento de la empresa. Por ultimo la flexibilidad juega un factor vital en la integración de la cultura y la estrategia.

→ Compromiso

La cultura de una organización también tiene impacto en el compromiso; el compromiso es el grado en que los miembros se sienten motivados en aportar sus esfuerzos, habilidades y lealtades a la organización, contribuyendo a la consecución de las metas de la misma para obtener a cambio satisfacción personal. Expresado de otro modo, la cultura organizacional debe generar las condiciones necesarias, en virtud de que los miembros deseen comprometerse con la consecución de las metas, a cambio de una satisfacción individual y colectiva. Una fuerte cultura puede impulsar este compromiso, o por otro lado desmotivarlo.

La cultura ayuda a la obtención de este compromiso, mediante la institucionalización de los valores necesarios para alcanzar la visión, donde la cultura demuestra la importancia que tiene cada miembro en la organización. El compromiso es una forma de inversión emocional e incluso financiero, que debe hacer la organización.

Hay varios factores que estimulan este compromiso, ya sea tangibles o intangibles, como remuneraciones, reconocimientos, rituales, etcétera, que forman una identificación de las personas hacia la organización.

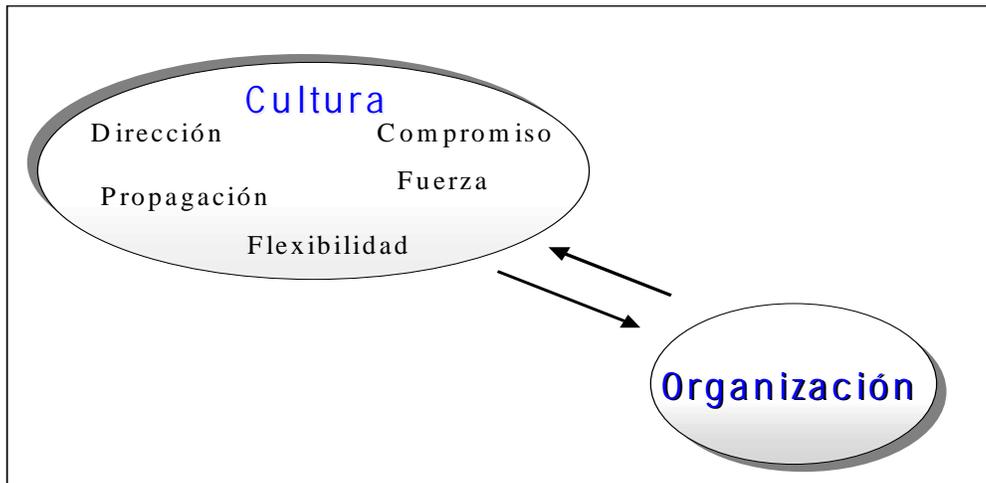


Gráfico No. 8: Los cinco factores claves de la cultura que afectan a las organizaciones

Como resumen, la cultura organizacional posee unos retos que deben ser examinados, la cultura organizativa es el resultado de una interacción compleja de fuerzas, por eso las personas encargadas de dar el direccionamiento cultural, deben llevar a cabo un seguimiento, de que tan favorable o desfavorable es la influencia de la cultura en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Subculturas dentro de las organizaciones

Como consecuencia del crecimiento de las organizaciones, se genera pequeños grupos los cuales manejan unas normas y creencias propias dentro de la gran cultura de la empresa. Estos pequeños grupos son conocidos como subculturas. En este apartado se define el concepto de subcultura y como afecta su existencia al desenvolvimiento de las organizaciones contemporáneas.

Las subculturas son pequeños grupos de personas que pertenecen a la organización y tienen sus propias normas, objetivos, lenguajes, creencias, necesidades, puntos de vista y manera de efectuar sus labores cotidianas; sin embargo tienen como referencia la cultura organizacional global promovida por la alta gerencia. Cada grupo añade algunas características que genera la existencia de varias subculturas en la organización. Este fenómeno se debe al crecimiento de las empresas y esta determinado por las diferentes áreas, productos, zonas geográficas y demás divisiones existentes en las organizaciones.

Es primordial tener sensibilidad para identificar y manejar las subculturas existentes en la organización evitando que se generen conflictos, por lo tanto es importante crear un lazo de unión entre estas subdivisiones, al mismo tiempo es elemental determinar el mejor mecanismo para establecer y promover metas comunes, así como la mejor forma para resolver problemas.

Es función de la administración de la empresa, supervisar sí las subculturas existentes en la organización influyen en aspectos triviales como normas simples o procedimientos rutinarios sin importancia, o por lo contrario, sí las subculturas afectan aspectos relevantes como los objetivos de la organización.

Schein considera que en toda organización operan tres subculturas particulares:

1. Cultura operativa. Esta cultura se encuentra en las escalas inferiores de la jerarquía organizacional, y esta orientada al trabajo en equipo y la cooperación, por lo tanto, busca promover la importancia de las personas dentro de la empresa. La participación de este grupo determina en gran proporción el éxito en los procesos de innovación, pero paradójicamente, los cambios más significativos no se difunden apropiadamente en este segmento de la organización.
2. Cultura de ingeniería. En este segmento se encuentran las personas orientadas a la resolución de problemas existentes y a la búsqueda del mejoramiento continuo. Este segmento esta enfocado principalmente hacia la tecnología y no a las personas debido a su tendencia de cometer errores, como consecuencia involucra todos aquellos procesos que buscan minimizar los errores humanos, ya sea por medio de tecnología, mecanismos de control, estándares, entre otros.
3. Cultura ejecutiva. Generalmente se encuentra orientada al crecimiento financiero y a la supervivencia de la organización, debido a que los ejecutivos son responsables frente a las juntas directivas de los resultados financieros de la empresa. En repercusión miden a las personas de la organización por los resultados presentados.

Schein recalca que cada una de estas culturas tiene un conjunto de supuestos válidos desde su perspectiva, pero muchas veces el fracaso del aprendizaje organizacional se puede atribuir a la falta de coordinación entre estas tres culturas.

Las subculturas implican la existencia de diversidad en la organización, no obstante el lado positivo es que existirán maneras diferentes de pensar que le brindarán un mayor dinamismo a la organización, produciendo diferentes puntos de vista que generan infinidad de ideas que benefician a la organización.

Aunque existan subculturas, la cultura organizacional general siempre tendrá una posición dominante si los gerentes y administradores utilizan mecanismos que promuevan cada uno de sus elementos con cierta regularidad, y sí promueven un eje que mantenga la unión entre todos los miembros de la organización.

Las subculturas deben ser articuladas para que las diferencias no afecten el desempeño de la organización. Este objetivo se puede lograr mediante programas de integración, trabajo en equipo o la realización de actividades laborales que relacionen las diferentes áreas y jerarquías de la empresa.

En ocasiones se pueden generar conflictos con la existencia de subculturas en la organización, debido a que en ciertas oportunidades, puede estar en contra de algunos de los elementos de la cultura general y procurarán promover esas inconformidades entre los demás miembros de la empresa; este tipo de subculturas son conocidas como contraculturas. Consecuentemente, la gerencia debe evaluar las subculturas por separado para detectar desacuerdos y contradicciones con la cultura organizacional de toda la empresa, este análisis ayuda a comprender la dinámica cultural y permite obtener un panorama completo de la cultura existente en la organización.

Para realizar el análisis de las subculturas existentes en la organización se debe observar el funcionamiento cotidiano de cada uno de los grupos, los lenguajes que emplean, su manera de interactuar con las demás personas de la organización, los temas de conversación, la rutina diaria, entre otros. La exploración de estos

factores ofrece una base sólida para determinar las creencias existentes en las distintas subculturas.

Las subculturas reproducen diferentes visiones y maneras de enfrentar y comprender la realidad que los rodean, basándose en la cultura general de la empresa. La existencia de subculturas ha demostrado la necesidad de lograr establecer unos objetivos comunes que minimicen los conflictos entre las distintas subculturas.

Cultura organizacional innovadora

En esta sección se expone un concepto desarrollado por Edgar Schein y otros autores, basándose en las necesidades de las organizaciones contemporáneas respecto al manejo de su cultura.

El concepto de cultura innovadora se refiere a la creación de una cultura organizacional flexible, abierta a los procesos de innovación, con programas que permitan anticiparse a los cambios del entorno convirtiéndolos en una oportunidad de progreso para las empresas.

Las culturas innovadoras proponen jerarquías considerablemente planas, con menor burocracia, mayor inclinación a correr riesgos, donde la gerencia promueva fuerzas laborales que en su mayor parte se administran así mismas y altas directivas que se concentran en proporcionar liderazgo para proyectos relativos a clientes y el aumento de la eficiencia de la organización.

Una característica de la cultura innovadora es la evaluación constante de los puestos de trabajo frente a las condiciones del entorno, este proceso se realiza con el fin de actualizar los puestos de trabajo de acuerdo a los requerimientos del contexto en que se desenvuelve la empresa.

Las organizaciones con una cultura innovadora son conscientes de la importancia de implementar programas de aprendizaje en su organización, por medio de capacitaciones continuas a todos sus empleados, con el propósito de adquirir mayor competitividad y formar la habilidad de prever las variaciones del entorno que puedan afectar el funcionamiento de la organización, asimismo las capacitaciones proporcionan las herramientas adecuadas para formular estrategias que permitan hacer de las variaciones del entorno, una oportunidad de crecimiento al tomar medidas proactivas frente a las empresas competidoras.

El aprendizaje organizacional debe realizarse de manera continua, porque la capacitación permanente a todo el personal de la empresa es una pieza fundamental para fomentar y fortalecer el sentido de compromiso de las personas, contribuye a cambiar actitudes, y construye un lenguaje común facilitando la comunicación, la comprensión y la integración de las personas.

La cultura innovadora implica una coordinación efectiva y real de todas las áreas funcionales de la empresa, ya que esto les permite actuar de forma rápida y flexible. Igualmente es importante que las diferentes sucursales de una empresa coordinen sus actividades con gran rapidez a un bajo costo, ofreciendo un gran nivel de autonomía a cada sucursal para la realización de operaciones y procedimientos; sí las interrelaciones entre sucursales no aportan un valor agregado, estas deben ser eliminadas, con el fin de reducir elementos que reduzcan la eficiencia de las organizaciones.

Una tendencia actual es crear estructuras organizacionales basadas en equipos de trabajo, donde predomina una estructura plana o de red que permite la integración de todas las áreas, facilitando la difusión de la cultura organizacional. Un ejemplo de los beneficios del trabajo en equipo, se puede apreciar en la alta gerencia, ya que ayuda a reducir el tiempo de toma de decisiones y la distribución de tareas entre los miembros de la organización.

En una cultura organizacional innovadora, los empleados de todas las áreas de la empresa, comprenden que la única manera de evolucionar es a través del cambio, no obstante, para que esta situación surja, la alta gerencia debe mantener una comunicación efectiva en la cual transmita los aspectos a mejorar de la organización y donde cada miembro de la empresa tenga la oportunidad de expresar sus aportes para mejorar la situación de la empresa.

Un factor adicional, que incluye la creación de culturas organizacionales innovadoras, es que parten de la premisa que la naturaleza humana es proactiva, que le gustan los retos y aprender cosas nuevas. Adicionalmente a este factor, las empresas que buscan promover una cultura innovadora, asumen los errores como una forma de aprendizaje y no como un motivo para castigar a los empleados.

Para desarrollar una cultura organizacional innovadora, se debe fomentar y escuchar las ideas que aportan los empleados para el mejoramiento de la organización. Esta actividad infunde el sentimiento de identidad hacia la empresa y contribuye a convertir la empresa en una organización innovadora.

La cultura innovadora debe promover la creatividad en todos los aspectos de las actividades laborales que contribuyan al mejoramiento de la organización.

Para formar una cultura innovadora eficiente se necesita un grupo líder que guíe el camino de la cultura y este atento a las variaciones que podrían presentarse para evitar perder el rumbo.

Los departamentos de investigación y desarrollo poseen una clara visión hacia la innovación, esta visión debe generalizarse en todas las áreas de la empresa, fomentando una actitud abierta al cambio.

Para que las medidas anteriormente descritas tengan éxito, la cultura debe ofrecer mecanismos que contribuyan a la satisfacción de las necesidades personales de los empleados, entre las que se encuentran las necesidades de realización y pertenencia. La satisfacción de este tipo de necesidades hace que los empleados realicen sus funciones con mayor disposición, incrementando la calidad de sus labores.

La cultura innovadora plantea el manejo del capital intelectual de la empresa, convirtiéndolo en una herramienta poderosa de administración para el mejoramiento continuo.

La cultura organizacional innovadora, debe tener el soporte de la alta gerencia para la realización de la capacitación continua a todos los miembros de la organización. Para promover este respaldo, la gerencia de recursos humanos debe destacar la importancia del capital intelectual de la empresa y demostrar que el progreso de la organización depende del desarrollo de este factor.

CAPITULO III: INNOVACIÓN

En este capítulo se explica en que consiste la innovación, su influencia y desarrollo en las organizaciones contemporáneas. La misión de este capítulo es expresar la importancia que tiene la innovación para las organizaciones actuales y como este factor se convierte en un elemento decisivo para la supervivencia empresarial.

Definición de Innovación

Para empezar a desglosar toda la temática de innovación y su relación con la cultura organizacional, es fundamental señalar la definición de innovación bajo los parámetros organizacionales.

La siguiente definición esta orientada a la innovación dentro de las organizaciones, la cual esta relacionada con la idea principal de esta investigación. Innovación se puede definir como: “cualquier cambio orientado a crear valor, expresado en nuevos productos, servicios, relaciones, procesos o sistemas. Tal cambio es generado por el uso creativo de nuevo conocimiento y permite alcanzar una nueva dimensión en el desempeño organizacional”³³

³³ <http://www.cpcecr.com/congreso/ponencias/berman%20siles%20ortega.pdf>

Basándonos en esta definición, podemos analizar que los procesos de innovación implican transformaciones dentro de las empresas, que se reflejan en todas las áreas existentes, sin importar si el proceso de cambio se definió inicialmente en una sola área. Este efecto se debe a que las organizaciones son sistemas compuestos por diferentes unidades, las cuales interactúan unas con otras para estar en equilibrio y lograr su progreso.

Por otra parte, los procesos de innovación realizados dentro de las organizaciones siempre buscan producir beneficios y generar valor; representando ganancias para todas las personas que están relacionadas con la empresa como lo son: los empleados, los accionistas, los clientes, los proveedores, entre otros. Generalmente, los beneficios de los procesos de innovación se ven reflejados en mayores utilidades, ya sea por la adquisición de mayor dinero en el mercado (mayor competitividad) o por la reducción de costos a través de la tecnología o por la implementación de nuevas estrategias para mejorar los procedimientos existentes.

Sin embargo, es importante analizar que los procesos de innovación perturban los modelos mentales existentes, entendiéndose por modelos mentales, “los mecanismos de análisis y percepción de las realidades y deducciones que influyen en el comportamiento”³⁴, ya que requieren que las personas aprendan y desarrollen habilidades y conocimientos nuevos para adaptarse al naciente pensamiento de la organización, reflejándose en el cambio del desarrollo de su labor de trabajo y en la percepción de la organización.

³⁴ SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. México. Prentice Hall Hispanoamérica s.a. 1982. 252p.

Dentro de las organizaciones podemos encontrar dos tipos de innovación:

- **Innovación de Contenido:** Se refiere a la creación de nuevos productos, servicios, e ideas que modifican la misión de la organización. Este tipo de innovación implica la integración de nuevos procedimientos o la modificación de los procesos existentes.
- **Innovación del Role:** Se refiere a la creación de nuevas formas de hacer las cosas establecidas en la organización, es decir, es cuando las personas ingenian una forma diferente de realizar las funciones o procedimientos existentes.

Influencia de la Innovación en las Organizaciones

La innovación es un proceso que las organizaciones contemporáneas se han visto forzadas a realizar continuamente para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, y de esta forma lograr sobrevivir en un mundo cada día más competitivo. Entre los factores que obligan a las organizaciones a cambiar se encuentra la competencia, que cada vez emplea mayores y mejores estrategias para lograr una mejor posición; adicionalmente se encuentra el mercado, en el cual, las preferencias y los gustos de los consumidores cambian frecuentemente, al igual que sus requisitos frente a los productos y servicios, exigiendo mayor calidad y un valor agregado a las empresas para que los diferencien de la competencia. Conjuntamente un factor de cambio constante que obliga a las organizaciones a innovar permanentemente, son las políticas nacionales e internacionales que hacen que cambien las reglas del juego para las organizaciones frecuentemente, ocasionando en muchas ocasiones más ventajas pero igualmente mayor competencia.

Básicamente los factores anteriormente nombrados representan las principales variables que obligan a las organizaciones a innovar constantemente, sin embargo este proceso de innovación comprende varios aspectos como tecnológico, renovación de los procedimientos y renovación de las habilidades del recurso humano, entre otros.

Un ejemplo de la premisa anterior se ve reflejado cuando las organizaciones tienen que innovar la tecnología que manejan para así lograr mayor eficiencia en todos sus procesos y ser más competitivos, como consecuencia, también tienen que innovar sus procedimientos en todas las áreas de la empresa para así adaptarse a las condiciones y exigencias del entorno; pero ninguna de estas innovaciones se puede lograr sí no se innova su recurso humano, que es el recurso y el capital más valioso que poseen las organizaciones actualmente, además son quienes realizan los procesos y procedimientos de la organización y de ellos depende el éxito de su funcionamiento y el éxito de los cambios que se realicen. Sí el cambio en el recurso humano no es exitoso, tampoco lo será ningún cambio emprendido por la organización.

Sin embargo, el cambio en el recurso humano no se refiere a cambiar de personal constantemente, se refiere a emprender en las organizaciones programas de capacitación y aprendizaje que permitan que los procesos de cambio se realicen efectivamente. Esta idea propone que las organizaciones promuevan en sus empleados un pensamiento abierto hacia la innovación y a los procesos de cambio, con el fin de crear una organización más eficiente en la implementación de nuevas prácticas, evitando traumatismos y conflictos.

En los últimos años, las organizaciones tienen la necesidad de innovar constantemente de manera eficiente, ya que actualmente los únicos factores constantes en las organizaciones son el cambio y la exigencia de aprendizaje continuo. La necesidad de aprendizaje organizacional siempre existirá, ya que la organización es un ente dinámico, en interacción permanente con su entorno.

Las organizaciones contemporáneas deben cambiar en aspectos como: políticas organizacionales, metas y objetivos, tecnología utilizada, prácticas internas, cultura organizacional, entre otros; con el propósito de ser competitivas y no quedar rezagadas en la obsolescencia empresarial que representaría el fracaso de la organización.

Existen factores adicionales los cuales obligan a las organizaciones a desarrollar procesos de innovación a escala general, entre estos factores se encuentran las fusiones, adquisiciones o joint venture. Estos factores se analizarán posteriormente.

Para realizar procesos de innovación dentro de las organizaciones, los líderes o administradores del proyecto deben desarrollar un plan que permita preparar a todos los empleados para la realización de esta transformación, de lo contrario se generará un sentimiento de resistencia al cambio, el cual es necesario analizar porque se produce y eliminar las causas que originan este sentimiento.

Cuando se realizan procesos de innovación dentro de las organizaciones, la mayor dificultad se presenta cuando los cambios afectan la cultura organizacional existente en la empresa, ya que implica un cambio en los modelos mentales y frecuentemente se generan sentimientos de resistencia al cambio entre los empleados.

El sentimiento de resistencia al cambio es un acontecimiento natural por el cual deben atravesar todas las organizaciones al emprender procesos de innovación. Algunas causas que originan este sentimiento se presentan debido a que los empleados se sienten incompetentes, ya que las habilidades que poseen ahora no son aceptadas en la empresa. Adicionalmente los empleados temen no aprender las nuevas prácticas de forma rápida, lo que causaría una disminución de su productividad y representaría la posibilidad de perder su trabajo, generando un sentimiento de inestabilidad laboral. Finalmente los empleados temen perder su posición o status en la empresa, causando una pérdida de su sentido de identidad hacia la organización.

Algunos mecanismos para resolver este conflicto son:

- Elaborar un plan de implementación del proceso de innovación que incluya la participación de todos los empleados de la organización. Los empleados esperan que se cuente con ellos en la realización de cambios importantes en la empresa, por lo tanto el éxito de este proceso depende del desempeño de cada una de las personas y su interés en el cumplimiento de metas.
- Promover la comunicación entre los empleados y los administradores del proceso de cambio, generando motivación para participar a través de la resolución de dudas.
- Para promover los procesos de innovación, las directivas de la empresa deben concientizar a los empleados de que la única forma para que la organización sobreviva a las condiciones del entorno es a través del cambio y la adecuación de los procedimientos a los nuevos requerimientos del mercado.

- Un líder carismático dentro de la organización puede reducir el escepticismo y la ansiedad ante los procesos de innovación, logrando que los empleados comprendan que el cambio es necesario para la sobrevivencia de la organización.
- Un mecanismo para reducir la ansiedad y el rechazo a los procesos de innovación es la educación sobre la situación de la empresa (económica, legal, tecnológica, etc), la cual obliga a la organización a realizar algunos cambios y de esta manera demostrar que las innovaciones realizadas beneficiarán a todos.
- Es importante entregar a cada miembro de la organización una guía donde se especifique las funciones que deben realizar y expresarles de forma clara como contribuye su labor al crecimiento y al cumplimiento de las metas de la organización.
- Enseñar a los empleados las nuevas habilidades que requiere la organización para su crecimiento, ofreciendo todos los medios necesarios para el aprendizaje. Igualmente se debe hacer continuas retroalimentaciones promoviendo el análisis de cada uno de los conceptos y habilidades aprendidos, llegando a conclusiones que representen aportes para la organización.
- Por último, un gran mecanismo de motivación, es premiar los progresos de cada uno de los empleados, lo que contribuye a aumentar su motivación e interés en los procesos de innovación.

La cultura organizacional esta estrechamente ligada a los procesos de innovación, debido a que para emprender cualquier proceso de cambio dentro de las organizaciones, se debe evaluar previamente los elementos de la cultura

(explicados anteriormente), y determinar cuales benefician el cumplimiento de los objetivos de la organización y contribuyen con el proceso de cambio; o por lo contrario, cuales elementos, dificultan el desarrollo organizacional. Cuando se detectan elementos de la cultura organizacional que obstaculizan o impiden el logro de las metas establecidas por la empresa, los administradores deben realizar un programa que permita eliminar o modificar estos elementos.

Generalmente, cuando se realizan procesos de innovación que afectan la cultura organizacional de las empresas, se forman dos clases de grupos. El primer grupo, son aquellos “conservadores” quienes prefieren la cultura existente sin realizar ningún tipo de modificación. El segundo grupo son aquellos “liberales” quienes prefieren cambiar la cultura organizacional presente. En este caso, el manejo más adecuado para estas divisiones dentro de la organización, es promover el cambio con ayuda de las personas que están a favor, utilizando distintos mecanismos de motivación para este proceso. (Anteriormente explicados).

MODELO DE SIMPLICIDAD PSICODINAMICO DE TRANSFORMACIÓN DEL CAMBIO

Este modelo planteado por Edgar Schein sirve de guía para la implementación de procesos de innovación dentro de las organizaciones evitando traumatismos y reduciendo la resistencia al cambio. Este proceso comprende 3 pasos básicos que facilitan el entendimiento de la dinámica psicológica y social de las organizaciones.

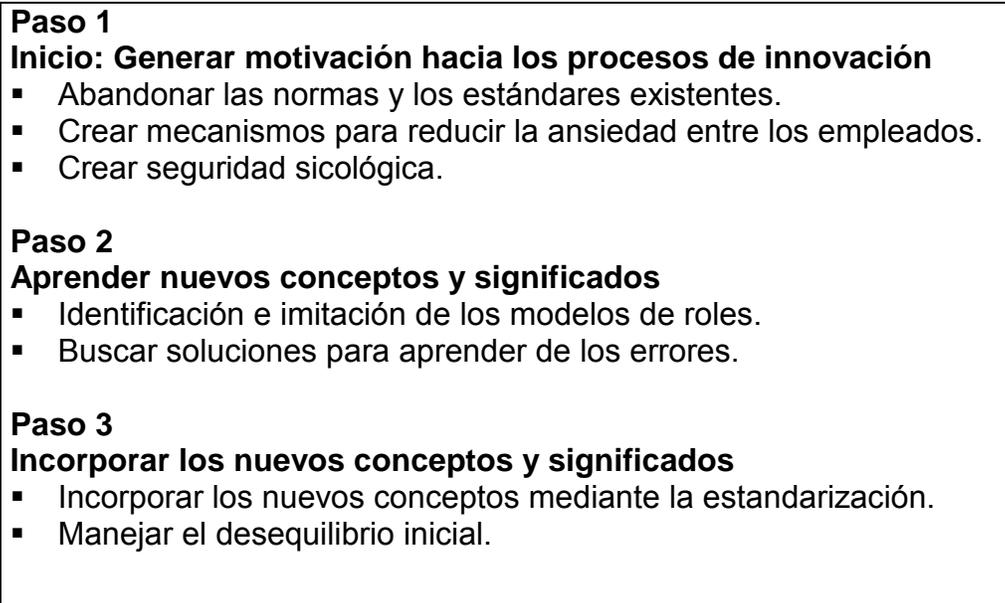


Gráfico No 9: Modelo de Simplicidad Psicológico de Transformación del Cambio³⁵

PASO 1

Abandonar las normas y los estándares existentes.

Los procesos de innovación exigen aprender procedimientos y conceptos nuevos, sin embargo, adicionalmente requieren olvidar las actividades existentes para facilitar la implementación de las nuevas prácticas. Los procesos de innovación deben iniciar con el desarrollo de estrategias para eliminar los formalismos y métodos existentes en la organización, este proceso reduce los sentimientos de resistencia al cambio, y contribuyen a la implementación eficiente de las innovaciones, facilitando el aprendizaje organizacional.

³⁵ SCHEIN, Edgar H. The Corporate Culture survival guide, sense and nonsense about culture change. 1999

En los últimos años, debido al progreso de las organizaciones y los avances tecnológicos, se ha originado la necesidad de adaptar nuevos valores y estrategias en las empresas, con el propósito de responder a las nuevas exigencias del entorno. Un ejemplo representativo de esta premisa es el auge durante los últimos años de la responsabilidad social, el compromiso con el medio ambiente, o las estrategias de calidad total y justo a tiempo. La implementación de las anteriores disciplinas, modifica la cultura organizacional existente, por lo tanto, es necesario realizar un programa de cambio donde se tenga en cuenta todos los elementos de la cultura para evitar lesiones serias dentro de la organización.

Crear mecanismos para reducir la ansiedad entre los empleados

Entre los mecanismos para reducir la ansiedad entre los empleados de la organización se encuentran la creación de programas de capacitación y la motivación a través de la participación en los procesos de innovación.

Por otra parte, los empleados se sienten motivados a los procesos de innovación cuando las directivas de la organización les dan a conocer las razones que causaron la necesidad para la realización del proceso de cambio, ya que se sienten valiosos para la empresa, lo que genera un sentimiento de compromiso hacia los objetivos de ésta. Adicionalmente, la alta gerencia debe enseñar a los empleados los beneficios que traerá la innovación a la empresa y a cada uno de los participantes de este proceso. Esto obliga a que la organización presente las ganancias de las innovaciones en un mediano plazo.

Crear seguridad psicológica.

Para la creación de seguridad psicológica entre los empleados, el investigador Edgar Schein recomienda seguir los siguientes pasos:

1. **Una Visión Positiva:** La alta gerencia debe promover los beneficios del proceso de innovación a todos los miembros de la empresa, mostrando un gran optimismo el cual será transmitido en todos los niveles jerárquicos.
2. **Entrenamiento Formal:** Este proceso consiste en enseñar de manera formal todas las habilidades, actitudes, normas y modelos mentales, requeridos para el proceso de innovación a todos los miembros de la empresa.
3. **Entrenamiento Informal y Grupos de Equipos Informales:** Para practicar y desarrollar las nuevas habilidades y conocimientos, es necesario hacerlo en grupos informales, donde existe mayor confianza, permitiendo cometer errores y aprender de ellos.
4. **Practicar y Retroalimentar:** Es de vital importancia que las directivas de la organización pongan a disposición el tiempo y los medios necesarios para aprender, adicionalmente deben realizar retroalimentaciones de los temas.
5. **Modelos Positivos de Roles:** La alta gerencia debe promover que todos los grupos existentes en la organización acepten el nuevo comportamiento y las nuevas actitudes.
6. **Grupos de Apoyo:** Las directivas de la organización deben crear grupos que ayuden a las demás personas a resolver sus dudas y problemas, facilitando el proceso de aprendizaje.

7. Sistemas y Estructuras Consistentes: A medida que el proceso de innovación progresa, la estructura y los sistemas de la organización deben ser coherentes con la nueva forma de trabajo.

PASO 2

Identificación e imitación de los modelos de roles

Uno de los mecanismos utilizados comúnmente en las organizaciones para el aprendizaje de las nuevas prácticas propuestas, es la imitación, este mecanismo consiste en establecer las funciones del cargo, basados en las nuevas reglas y procedimientos, luego las personas deben seguir las instrucciones hasta que se adapten y finalmente las realicen de forma natural. Adicionalmente este mecanismo puede ser complementado con incentivos al seguimiento de las nuevas estrategias planteadas por la empresa. Para realizar los procesos de innovación, es importante que se transmita con claridad las nuevas metas y como es la nueva forma de trabajo.

Buscar soluciones para aprender de los errores

Los grupos de apoyo utilizados para el proceso de innovación deben estar muy atentos a localizar los errores cometidos por los miembros de la empresa para corregirlos y explicar nuevamente el procedimiento. Asimismo los errores pueden ser utilizados como guía para evitar que otras personas de la organización comenten los mismos errores.

PASO 3

Incorporar los nuevos conceptos mediante la estandarización

Aprender nuevas formas de realizar los procedimientos establecidos en la organización, requiere que las personas conozcan y manejen nuevos conceptos relacionados con las nuevas políticas, por lo tanto, la alta gerencia debe facilitar los medios y los mecanismos para que este proceso se logre de manera satisfactoria. Este paso consiste básicamente en institucionalizar los nuevos conceptos y las nuevas prácticas para que las personas continúen ejercitándolos, y como consecuencia se logre estandarizar las nuevas técnicas.

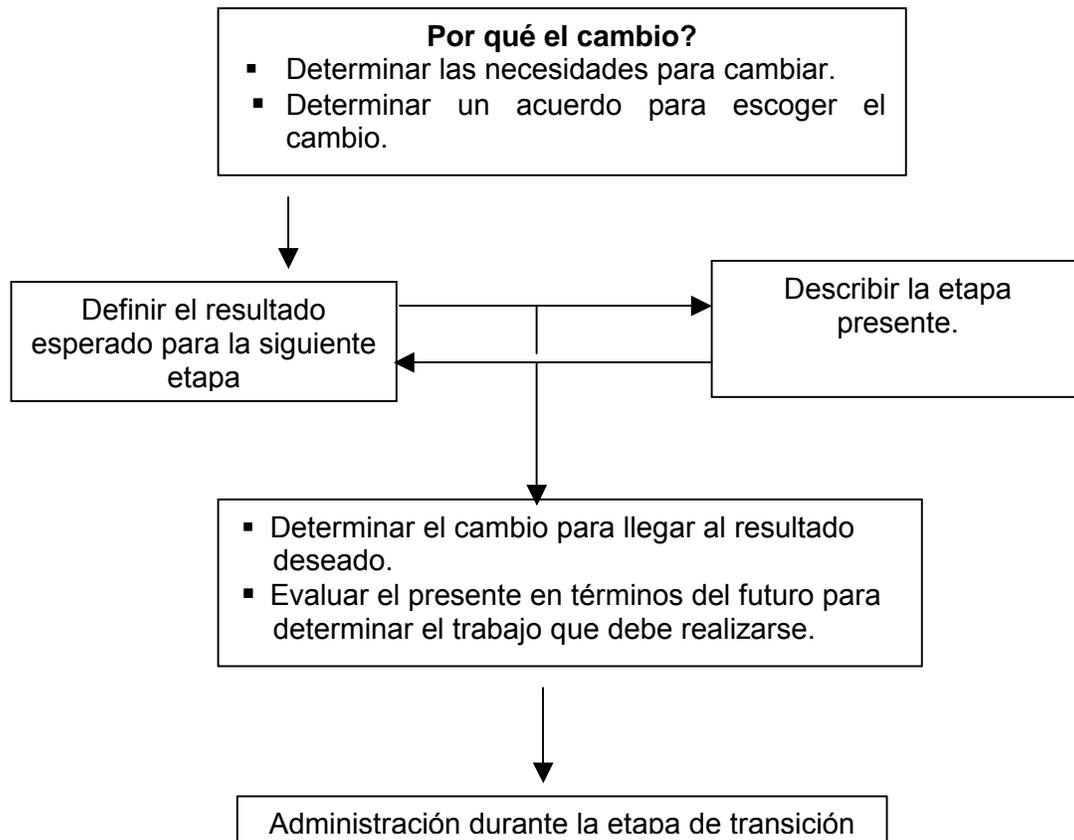
Manejar el desequilibrio inicial.

Durante y después del proceso de innovación siempre existirá un tiempo de desequilibrio organizacional, el cual en muchas ocasiones puede tomar bastante tiempo. Esto se genera mientras la organización se acostumbra a las nuevas prácticas implementadas en la empresa.

Los resultados del proceso de innovación deben generar beneficios que deben verse reflejados en el interior y exterior de la organización, de lo contrario el proceso de innovación no cumplió su misión.

GUÍA PARA EL PROCESO DE INNOVACIÓN³⁶

Un modelo planteado por Edgar Schein para realizar los procesos de innovación teniendo en cuenta la cultura organizacional contempla los siguiente pasos:



Beckhard y Harris 1987

Gráfico No: 10 Modelo del Proceso de Innovación

Básicamente el modelo nombrado anteriormente, busca señalar los aspectos claves que se deben plantear al inicio de todo proceso de innovación, adicionalmente se designan los controles que se deben seguir para evitar sorpresas inesperadas o el incumplimiento de los objetivos planteados al inicio del proyecto.

³⁶ Beckhard y Harris 1987

En el inicio del proceso de innovación se debe realizar el planteamiento detallado de las circunstancias que obligaron a la organización a implementar este proceso, con el propósito de presentar argumentos contundentes que logren concientizar a todos los empleados de la organización sobre la necesidad de realizar el proceso de cambio. En este proceso es importante determinar que información se transmitirá a los empleados y que tipo de información no es adecuado suministrar para evitar traumatismos, igualmente se debe establecer cuales son los medios más convenientes para transmitir esta información.

Después de la etapa anterior, es necesario elaborar de manera grupal, la ruta a seguir para realizar el proceso de innovación, para esto es necesario evaluar distintas alternativas así como posibles situaciones que pudieren presentarse. En esta etapa se debe definir cada una de las estrategias que desarrollará la organización para llegar al resultado esperado de este proceso, sin embargo un fundamento primordial para definir estas estrategias es analizar la situación actual de la empresa, y estipular que condiciones hacen falta para llegar al estado ideal de la organización. Adicionalmente en esta etapa se deben definir las funciones que cada persona debe realizar para contribuir al proceso de innovación, asimismo identificar la forma en que afectará el cambio a cada uno de los puestos de trabajo y en general a la cultura organizacional existente.

Un factor primordial para la realización de innovaciones consiste determinar los resultados esperados. Igualmente se debe evaluar cada etapa del proceso y determinar si se están cumpliendo los objetivos de estas, de lo contrario es necesario emprender medidas correctivas, con el fin de evitar desviaciones en el proceso y como consecuencia resultados inesperados o diferentes al planteado inicialmente. Finalmente se deben establecer medidas de control durante todas las fases del proceso para ejercer una administración efectiva.

Las innovaciones se deben realizar a través de la educación y el trabajo en equipo, ya que estos dos mecanismos contribuyen a obtener mejores resultados. Asimismo es recomendable recompensar los progresos de las personas en relación con los procesos de cambio.

LÍDERES Y AGENTES DEL PROCESO INNOVADOR

Cuando se realizan procesos de innovación debe existir un grupo de referencia y ayuda; la principal función de este grupo es motivar a los miembros de la organización a comprometerse frente a los cambios planeados y facilitar el aprendizaje de los conceptos y habilidades requeridos. Según la experiencia de Edgar Schein, los líderes o agentes deben tener las siguientes características:

1. Credibilidad.
2. Claridad de la visión establecida por la organización.
3. Habilidad para articular la visión.

El grupo encargado de coordinar las innovaciones, debe determinar las necesidades latentes, es decir, determinar la estructura que necesita la organización, así como determinar el aporte que las personas deben realizar para el progreso y desarrollo del proceso de cambio.

Es importante, que a pesar de todos los procesos de innovación que se realicen en la organización, nunca cambie la importancia y el lugar que tienen el recurso humano, ya este recurso es el más significativo de las empresas y su valor no debe cambiar.

Innovación y Tecnología

En esta sección se describe la relación de la tecnología con la innovación en el ámbito empresarial. Adicionalmente se presenta la influencia que tienen estos factores en la cultura organizacional y en el progreso y supervivencia de las organizaciones contemporáneas.

En ocasiones el término de tecnología esta muy relacionado con el término innovación, utilizándose en ciertas oportunidades indiscriminadamente proporcionándoles el mismo significado. Sin embargo, el contexto anterior no es de todo erróneo; pero es importante aclarar que la innovación es un concepto más amplio que implica cambios en diferentes variables incluyendo la tecnología.

Debido a fenómenos como la globalización, las organizaciones se han visto obligadas a emprender programas de gestión de la innovación en sus empresas, para lograr mantenerse en un mercado cada día más competitivo. Cuando se hace alusión al concepto de gestión de la innovación, se refiere a la habilidad de diseñar estrategias para manejar adecuadamente los recursos de acuerdo a las condiciones del entorno, implementando de manera efectiva nuevos conceptos, tecnologías y estrategias que le permitan a la organización ser competitiva en un mercado global.

Un claro ejemplo de esta premisa se puede apreciar en la industria farmacéutica. Muchas organizaciones invierten grandes cantidades de dinero en realizar nuevos productos o innovaciones, creando departamentos o áreas dedicadas exclusivamente a este tema, como son los departamentos de Investigación y Desarrollo (I + D), los cuales tienen la misión de desarrollar productos novedosos que satisfagan las necesidades del mercado proporcionando una ventaja competitiva a la empresa.

La innovación de los productos implica para la organización, la apertura de nuevos mercados y mayor atención de los consumidores, esto se debe a que cuando existen componentes nuevos, se genera un sentimiento de interés por conocer las nuevas ventajas y ofrecimientos de los nuevos productos, por lo tanto, los clientes potenciales prestan mayor atención a los nuevos productos o a los productos renovados, en la mayoría de ocasiones.

Para aumentar la probabilidad de éxito en la innovación de productos o servicios es importante tener en cuenta factores como: la identificación de las necesidades de los clientes potenciales, productos y servicios acordes con las habilidades y misión de la organización, creatividad y respaldo científico para el desarrollo del nuevo producto o servicio, habilidades para promover la innovación al interior y exterior de la organización, y finalmente una estructura adecuada para la producción y comercialización del nuevo producto o servicio.

La gerencia debe tomar una posición agresiva frente al cambio, permaneciendo atenta ante las nuevas tendencias, para reaccionar a tiempo ante las variaciones del entorno. Las organizaciones deben ser más flexibles y aumentar su habilidad para adaptarse a los procesos de cambio.

Los procesos de innovación deben contar con el apoyo de la alta gerencia, de lo contrario no se dispondrán con los recursos y la autoridad suficientes para desarrollar de manera óptima, los cambios proyectados.

Por otra parte, la innovación implica para las organizaciones la adquisición de nuevas tecnologías. La tecnología se puede definir como “Los procesos físicos y mentales (ejemplo conocimiento, herramientas, procedimientos) usados por la organización para realizar su trabajo.”³⁷

³⁷ GREENBERG Jerald y BARON, Robert A. Behavior in organizations, seventh edition. New Jersey. Prentice Hall 2000. 687p.

Actualmente las organizaciones adquieren tecnologías que les permita aumentar la eficiencia de sus operaciones. Esta tecnología tiene básicamente dos divisiones. La primera se refiere a maquinaria en general, la cual se utiliza en las plantas productivas o en sectores de trabajo. La segunda se refiere a sistemas de software que agilizan los procedimientos mecánicos y de análisis de las organizaciones.

La tecnología avanza rápidamente creando productos que satisfacen las necesidades personales y empresariales. En nuestros días se pueden encontrar sistemas que abarcan todas las áreas de una organización de manera integral como son los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), adicionalmente existen sistemas dedicados a satisfacer necesidades de un área específica de la empresa como los sistemas CRM (Customer Relationship Management) que incrementan la eficiencia del servicio al cliente, entre otros.

Todos los procesos de innovación influyen en la cultura organizacional, igualmente las implementaciones de tecnología, ya que modifican las operaciones y procedimientos de las empresas, afectando de igual forma la manera en que los empleados realizan su trabajo, requiriendo la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos para manejar apropiadamente la nueva tecnología o los cambios efectuados dentro de la organización.

Durante la última década las organizaciones han percibido la importancia de la innovación y han implementado nuevas tecnologías y procedimientos, no obstante, en muchas ocasiones la tecnología no incrementa la competitividad sino que sólo ayuda a las organizaciones a no quedarse atrás debido a que la mayoría de sus competidores ya utilizan esa tecnología o las condiciones del mercado requieren la implementación de una tecnología específica.

Los procesos de innovación son vitales para la supervivencia de las organizaciones, pero a pesar de su importancia, gerentes de grandes organizaciones como General Motors han manifestado que las organizaciones no funcionan con tecnología únicamente, ya que el factor más importante es el recurso humano.³⁸ Esta es una premisa que siempre se debe tener en cuenta, ya que la tecnología no debe reemplazar la importancia que tienen las personas dentro de la organización.

El gráfico número 11 propone algunas actividades importantes, las cuales se deben tener en cuenta para implementar los procesos de innovación, con el propósito de aumentar la posibilidad de obtener resultados positivos, mediante una planeación adecuada del proceso.

Esta estructura inicia con la percepción de las condiciones internas y externas con el fin de identificar las necesidades reales de la organización y plantear las necesidades de cambio. La segunda etapa consiste en determinar el tamaño de la brecha existente entre la situación deseada y la situación actual; este análisis ayuda a diagnosticar la magnitud del proceso de innovación que debe realizarse. Después del seguimiento de estos dos pasos, los empleados deben determinar qué clase de cambios son necesarios para lograr la posición que se desea para la empresa; en esta etapa se debe tener en cuenta el análisis de la cultura organizacional y su posible impacto e influencia en el proceso de cambio.

La cuarta etapa, radica en planificar las estrategias a seguir, incluyendo las medidas respecto a la cultura organizacional. Para la ejecución del proceso de innovación, es importante determinar metas para cada una de las actividades programadas en su planificación.

³⁸ GREENBERG Jerald y BARON, Robert A. Behavior in organizations, seventh edition. New

En la etapa número seis, se asignan programas y responsabilidades a las personas que participarán en el proceso, y a continuación se recomienda tomar medidas que hagan inválidas las conductas actuales para desarrollar con mayor facilidad las nuevas conductas acordes con las transformaciones proyectadas. Al finalizar la planeación de las innovaciones, conviene realizar una evaluación que estime la posible existencia de debilidades en las actividades proyectadas.

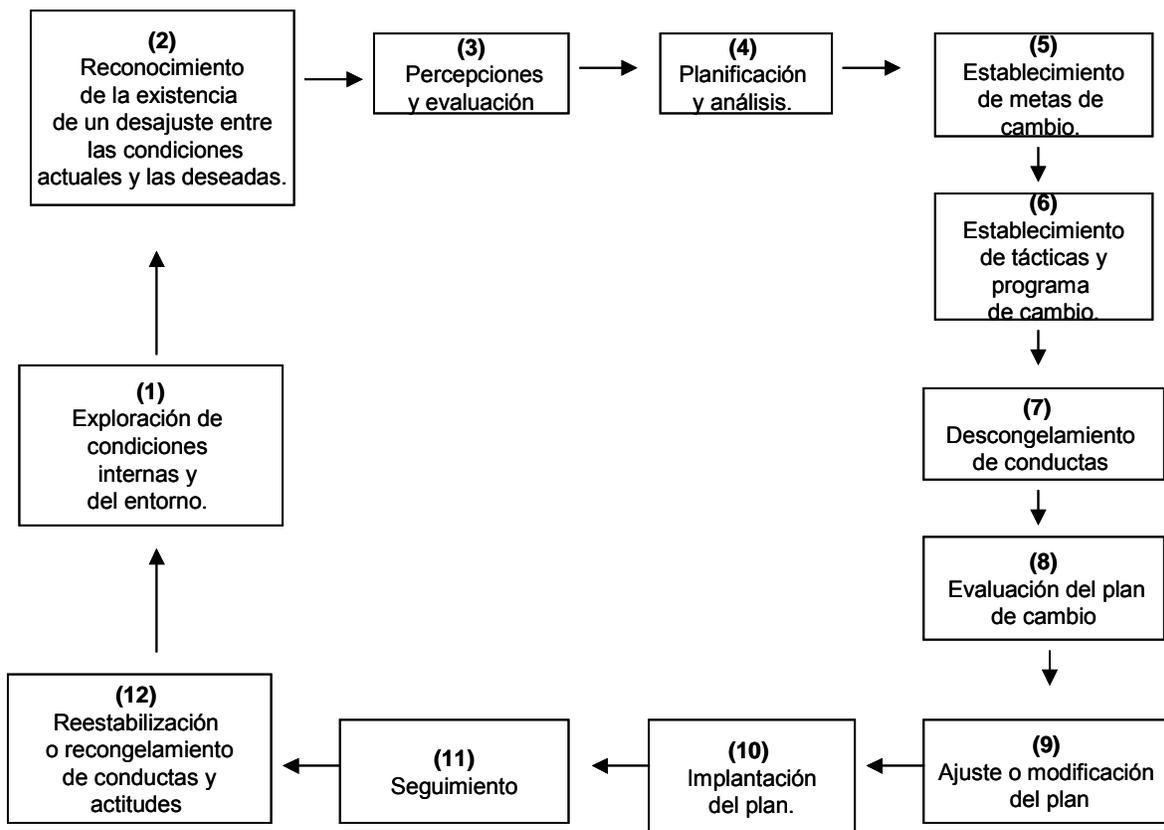


Gráfico No 11: Proceso de cambio organizativo planificado³⁹

Yersey. Prentice Hall 2000. 687p.

³⁹ HODGE, BJ y W. P. Anthony. Teoría organizacional, un enfoque estratégico. Madrid. Prentice Hall 1998. 467p.

La etapa número nueve se basa en hacer los ajustes correspondientes de acuerdo a la evaluación de la planeación descrita anteriormente. Finalmente se realiza la implementación del plan con un estricto seguimiento, que permita detectar las desviaciones en cada una de las actividades, con el fin de tomar las medidas correctivas oportunamente. Cuando los objetivos del proceso de innovación se cumplen, es primordial que la gerencia de la empresa refuerce formalmente los cambios en los procesos y conductas dentro de la organización mediante el reglamento interno de la empresa. Este proceso busca reducir la probabilidad de fracaso del proceso de innovación.

Finalmente, numerosas transformaciones realizadas han tenido su origen en teorías contemporáneas que buscan el aumento de la eficiencia de la organización, entre estas teorías se encuentran: Calidad Total, Mejoramiento Continuo, Downsizing, entre otros. Cada nueva teoría tiene aportes valiosos para la organización, sin embargo, es necesario que la gerencia realice un análisis detallado de la empresa y determine cuales son sus necesidades reales y examine cual es el mejor mecanismo para implementar en la organización, estableciendo sus posibles consecuencias.

Relación de la Innovación y la Cultura Organizacional

En esta sección se explora como los procesos de innovación realizados en las empresas influyen en la cultura organizacional, basándose en el cambio en los modelos mentales existentes.

Las culturas organizacionales por naturaleza son dinámicas y evolucionan a través del tiempo en respuesta a los cambios del entorno, del personal, entre otros factores. Sin embargo, esta evolución no se genera rápidamente, forzando a las directivas de las empresas a desarrollar programas de cambios planeados y

organizados con el fin de adaptar la cultura organizacional a las condiciones del entorno para ser más competitiva.

Los procesos de innovación son consecuencia del progreso de las organizaciones, ya que de lo contrario las organizaciones se volverían obsoletas y acabarían por extinguirse. Por esta razón las organizaciones emprenden nuevas estrategias que les permitan adaptarse a las nuevas exigencias del entorno al igual que mejorar su posición en el mercado.

En los últimos años han surgido numerosas teorías que afirman que uno de los impedimentos más grandes para generar procesos de innovación en las empresas es la cultura organizacional. Esta afirmación esta basada en varios casos donde los procesos de innovación han tenido innumerables dificultades debido a las prácticas existentes en la organización y a la reacción de los empleados frente al cambio.

Debido a la anterior reflexión, cuando las empresas realizan procesos de innovación, es importante analizar previamente la cultura organizacional existente, y determinar si las creencias y prácticas existentes, contribuyen o perjudican los cambios que pretende desarrollar la empresa. Este análisis se debe realizar con el propósito de modificar aquellos aspectos de la cultura que afectan el proceso de transformación, entre los que se pueden encontrar hábitos y comportamientos, creencias y valores, actitudes frente al cambio, entre otros.

La cultura debe estar acorde con la estructura y todos los aspectos de la organización, con el propósito de tener unas bases sólidas que permita que las innovaciones perduren, por esta razón cuando se realizan cambios significativos, se debe cambiar los aspectos de la cultura previamente, para mantener la armonía entre la cultura organizacional y los elementos de la empresa.

Las organizaciones contemporáneas deben preparar a sus empleados para la implementación constante de nuevas prácticas y tecnologías que permitan enfrentar las condiciones del entorno de la mejor manera posible. Por lo tanto, muchas organizaciones han establecido premios y motivaciones a sus empleados como: establecer políticas de gestión para recursos humanos dedicados a la innovación, remuneración por objetivos, recompensas al desarrollo de nuevas ideas, realización de programas de mejoramiento en las áreas respectivas del cargo, entre otros.

Los procesos de innovación deben contar con la participación de todas las personas de la empresa, con el fin de generar compromiso hacia el éxito de este proceso, de lo contrario la organización podría perder todo el tiempo, dinero y esfuerzo invertido.

Cuando las innovaciones en las organizaciones se realizan de manera participativa, dichas transformaciones generalmente toman más tiempo, sin embargo, aseguran en mayor proporción el éxito del proceso y el alcance de los resultados esperados, adicionalmente, estas transformaciones tienen mayor probabilidad de perdurar más tiempo.

Sin embargo, existen situaciones donde es difícil realizar procesos de innovación de manera participativa, un claro ejemplo es cuando las organizaciones desarrollan procesos de reducción personal, para incrementar la eficiencia de la empresa y reducir los niveles de burocracia. En estas ocasiones, se recomienda comunicar a los empleados las razones principales para el desarrollo de esta estrategia y ofrecer mecanismos de seguridad psicológica (explicados anteriormente) a los empleados que permanecerán en la empresa.

La comunicación de la alta gerencia hacia todos los empleados juega un papel fundamental en el éxito de los procesos de innovación. Para entablar una comunicación efectiva se deben escoger los canales más adecuados, es decir, aquellos canales que tengan mayor aceptación entre las personas de la empresa, como pueden ser: las reuniones directas, las carteleras, los volantes, entre otros. La comunicación debe especificar claramente las razones que llevaron a la alta gerencia a tomar la decisión de realizar el cambio y explicar los objetivos que se buscan alcanzar.

La supervivencia de una organización puede depender de la forma en que la gerencia adapte la cultura a un ambiente de cambios acelerados. Un mecanismo que facilita esta adaptación, es la capacitación, ya que permite adquirir nuevos conocimientos que permitan a las personas estar actualizados en cuanto a las tendencias del mercado y de las principales variables que afectan el desarrollo de la organización.

El nivel de aceptación y la rapidez con la que los empleados acogen los cambios en la organización, se han convertido en un factor determinante en la competitividad y desarrollo de las empresas, ya que les proporciona una mayor flexibilidad a la estructura organizacional.

Una estructura organizacional que contribuya a los procesos de innovación, presenta un diseño que facilita la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, promoviendo la realización de diferentes labores por parte de los funcionarios, permitiendo responder a las condiciones imprevistas de manera oportuna.

Los procesos de innovación en ocasiones causan traumatismos en la cultura debido a que implican costos, riesgos, ineficiencias temporales, y cambios en las funciones ejecutadas por los miembros de la empresa, por lo tanto durante los

procesos de innovación se deben reforzar los programas de motivación, asimismo debe existir un grupo encargado de comunicar y enseñar a los empleados todos los aspectos requeridos para lograr una mejor adaptación a este tipo de procesos.

Un ejemplo de innovación a causa de las tendencias del mercado es Kentucky Fried Chicken, la cadena de comidas rápidas, que tuvo que desaparecer de sus locales la palabra "Fried" (frito) debido a la nueva tendencia de la comida baja en grasas. Actualmente toda la publicidad de la empresa utiliza únicamente las iniciales KFC a nivel mundial, al igual que en sus establecimientos.⁴⁰ En este caso se modificó uno de los principales aspectos de la identidad organizacional, por lo tanto es necesario realizar programas que promuevan la identidad hacia la empresa.

Debido a las condiciones del entorno las organizaciones deben promover que la cultura se encuentre orientada hacia la innovación y el aprendizaje continuo, ya que estas dos condiciones brindan una mayor flexibilidad a la empresa, permitiendo hacer modificaciones de manera eficiente para responder oportunamente a las variaciones y requerimientos del entorno.

En conclusión, la búsqueda de adoptar nuevas prácticas que mejoren el funcionamiento de la organización, deben incorporarse en los valores de la cultura organizacional. Para realizar este proceso de la mejor manera posible, se pueden desarrollar reuniones donde las personas tengan la oportunidad de escuchar las razones que motivaron a realizar las reformas planteadas, y puedan expresar sugerencias. La cultura organizacional debe tener creencias y valores que soporten los cambios que se esperan realizar en la organización, insertando dinamismo en las ideas existentes y en la manera de realizar las funciones.

⁴⁰ <http://www.businessperu.com.pe/2000/enero/informe/informe18.htm>

CAPITULO IV: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se desglosan los principales factores que influyen en el comportamiento y desarrollo de la cultura organizacional. Entre estos factores se encuentran: las personas, la tecnología, las fusiones y adquisiciones, la estructura y las políticas de la organización, el entorno y el aprendizaje organizacional.

Personas

Para este segmento, vamos a definir primero que todo que es un individuo, y como este en calidad de persona, influye en la contribución del mejoramiento a nivel macro de la sociedad, y micro al nivel de las organizaciones. Las personas son, sin discusión, el motor de la sociedad, que por medio de agrupaciones se unen para formar estructuras sociales. Además se define que es una sociedad, y su estructura, bajo los patrones de convivencia.

El concepto Individuo, viene del latin (in-dividuus, 'no dividido'), que quiere decir, que al individuo se le considera como un ser concreto, indivisible en sí y separado de los demás. Los individuos están formados por distintas partes, que tiene una relación con el entorno, distinguiéndose de los otros por tener su propio tiempo, espacio, origen y destino.

“Para Aristóteles, cada individuo cuenta con un patrón o modelo innato cuya meta o ‘causa final’ es su pleno desarrollo. Heráclito mantuvo que la virtud ética consistía en la subordinación del individuo a las leyes de una armonía razonable y universal. Según Hegel, el individuo es íntegro sólo en la medida en que mantiene relaciones sociales y a través de su sometimiento a la voluntad general, cuya manifestación es el Estado, su más alta expresión ética. Para Martin Heidegger, sin embargo, el individuo está siempre en peligro de ser sumergido por el mundo de los objetos y el comportamiento superficial y convencional de la multitud”⁴¹.

¿Pero entonces queda la duda, cual es la diferencia entre individuo y persona?, Según el filósofo francés Jacques Maritain, la diferencia radicaba, en que “el hombre como individuo constituye un universo aparte y un todo independiente, y el hombre como persona es parte de la estructura social y está ordenado al bien común”.

Por otro lado, según la antropología, “persona”⁴², es el conjunto de componentes, atributos o cualidades, que constituyen a un ser humano en su totalidad. El significado de persona viene del latín persona, ‘máscara’. Que se refiere a la máscara que tiene el individuo, para interactuar con la sociedad.

Desde entonces, antropólogos, psicólogos y sociólogos han asociado el concepto de “persona” al papel o rol, que ejerce el ser humano dentro de la sociedad. Donde el antropólogo social Radcliffe-Brown, argumenta que es el “componente de la estructura social ocupante de posiciones en la sociedad”.

¿Entonces que es sociedad?. Sociedad, es un sistema o conjunto de relaciones que se establecen entre los individuos y grupos con la finalidad de constituir cierto tipo de colectividad estructurada, en campos definidos de actuación en los que se

⁴¹ "Individuo," Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. © 1993-1999 Microsoft Corporation.

regulan los procesos de pertenencia, adaptación, participación, comportamiento, autoridad, burocracia y conflicto".⁴³

Dentro de la evolución del ser humano, se han realizado ininidad de estudios sobre la evolución de la sociedad, mostrando los distintos tipos de sociedad que se formaron de acuerdo a las características del entorno en que se encontraban, generando una gran variedad de tipologías, como es la formación de sociedades simples y complejas, rurales y urbanas, tradicionales y modernas, institucionales e industriales, etcétera. Recientemente se ha desarrollado el análisis de algunas formas particulares de sociedad: sociedad industrial y post-industrial, sociedad de masas y sociedad global.

La sociedad, esta compuesta de una estructura social⁴⁴, que se refiere, al conjunto de formas en que grupos e individuos se organizan y relacionan entre sí y con los distintos ámbitos de una sociedad. Una manifestación de la estructura social, son las organizaciones, que forman parte clave en la construcción y mejoramiento de una sociedad.

Todo lo anterior se escribió, bajo el punto primordial de resaltar la importancia del papel de las personas dentro de las organizaciones, donde no se pueden separar los individuos que la componen, ya que son su capital más valioso.

Es por eso, que las organizaciones deben brindar estabilidad, y ante todo respeto a la dignidad humana. Las organizaciones, sí desean que la influencia de sus empleados dentro de la organización sea lo mas positiva posible, no sólo se debe respetar los términos de los contratos laborales, sino también, los contratos

⁴² Persona (antropología)," Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. © 1993-1999 Microsoft Corporation.

⁴³ "Sociedad," Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. © 1993-1999 Microsoft Corporation.

⁴⁴ Estructura social," *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*. © 1993-1999 Microsoft Corporation.

psicológicos entre el empleado y la empresa, que son una manifestación, específica, sobre el cumplimiento de las expectativas implícitas y explícitas, que ambos esperan. Ejemplo: el empleado espera un buen salario, crecimiento, etc., la organización compromiso, proyección de buena imagen, lealtad, etc. Estas expectativas van cambiando de acuerdo a la edad y experiencia del empleado y del ciclo de vida de la empresa.

Aunque la cultura organizacional busca una unión del personal de la empresa mediante unas normas y sistemas de motivación, no obstante todas las personas son diferentes y por lo tanto los sistemas de motivación utilizados por la organización no arrojarán los mismos resultados en todos los miembros, consecuentemente, la alta gerencia de las empresas debe implementar en sus sistemas de motivación varios mecanismos que logren que todas las personas se sientan motivadas, y por lo tanto, se sientan identificadas con el lugar donde trabajan.

Tecnología

Como anteriormente se había descrito, la tecnología se puede definir como “Los procesos físicos y mentales (conocimiento, herramientas, maquinaria, información, habilidades, materiales, procedimientos) usados por la organización para realizar su trabajo.”⁴⁵ Esta definición se refiere a todos los elementos que utiliza la organización para convertir sus insumos en productos terminados.

Debido a las condiciones del entorno y a la continua innovación industrial, las organizaciones se han visto forzadas a adquirir nuevas tecnologías para permanecer en un entorno competitivo mundialmente.

Inicialmente, la tecnología adquirida por las empresas consistía en máquinas que aumentaban la capacidad productiva de las organizaciones, sin embargo, actualmente en la era de la informática y debido a los grandes volúmenes de información que manejan las empresas, éstas adquieren sistema de información que les proporcionan un manejo y control adecuado sobre todos los procedimientos de la empresa.

La nueva tecnología aplicada en las organizaciones ayuda a automatizar los procesos existentes haciéndolos más ágiles y eficientes, adicionalmente ayuda a manejar grandes cantidades de información, permitiendo realizar análisis de forma más fácil y efectiva, debido a la precisión de la información que estos sistemas emiten, facilitando la toma de decisiones gerenciales. Asimismo los sistemas de información reducen la complejidad de los procedimientos y funciones de la organización.

Es importante que los sistemas de información implementados en la organización, mejoren el nivel de eficiencia de los procedimientos y reduzca los costos; igualmente deben integrar todas las áreas con el fin de relacionar a todas las personas de la organización dentro de una misma visión y unos procedimientos coordinados.

Es importante que todos los empleados conozcan el funcionamiento de la nueva tecnología, sin importar el cargo que desempeñen, especialmente sí es un sistema de información, igualmente se deben dar a conocer los beneficios que representa la adquisición de este sistema y manifestarlos cuando se pueda apreciar claramente la materialización de los beneficios planteados, a partir de los resultados obtenidos, esto generará confianza hacia las directivas de la empresa.

⁴⁵ GREENBERG Jerald y BARON, Robert A. Behavior in organizations, seventh edition. New Jersey. Prentice Hall 2000. 687p.

Por otra parte, los sistemas de información deben ayudar a identificar las variaciones del entorno, que obligan a la organización a realizar ajustes o cambios para continuar siendo competitivos, igualmente deben ofrecer una herramienta que permita estimar las consecuencias de los cambios a realizar, es decir, una herramienta que permita evaluar diferentes escenarios.

Las organizaciones implementan nuevas tecnologías con el fin de incrementar sus niveles de productividad y competitividad, asimismo modificar la manera de realizar las funciones, diseñando nuevas estrategias que formen una ventaja diferencial, que permita competir en un mercado donde se encuentran empresas de diferentes lugares del mundo.

Sin embargo, en muchas ocasiones la implementación de nuevas tecnologías no implica una ventaja competitiva, simplemente es una respuesta a las empresas competidoras, debido a que ya implementaron este tipo de sistemas. Esta reflexión plantea que en ocasiones cuando las empresas no implementan determinado tipo de tecnología quedarán rezagados en el mercado, por falta de herramientas que le proporcionen competitividad a la organización.

Entre las principales necesidades que exigen a las organizaciones implementar nuevas tecnologías se encuentran: mejorar la gestión administrativa, mejorar la integración funcional, incrementar la productividad, mejorar la relación con los clientes, entre otros.

La implementación de tecnología en las empresas presenta algunos beneficios como: incrementa la productividad, eleva los niveles de vida al mejorar las condiciones laborales y proporciona mayor disposición de tiempo libre debido a la simplificación de algunas tareas.

Uno de los cambios tecnológicos que revolucionó el mundo de los negocios fue Internet. Esta poderosa herramienta produjo muchos beneficios para las organizaciones, brindando mayores oportunidades a las empresas pequeñas; entre esos beneficios se encuentran:

- Aumentar el servicio al cliente, debido a que las páginas Web permiten recibir quejas y sugerencias. Asimismo permite realizar pedidos directos y desarrollar formularios que permitan realizar perfiles de los clientes.
- Se puede mantener una relación directa con proveedores sin importar la distancia, realizando pedidos en línea, lo que permite mantener el nivel de inventarios óptimo para la organización. Adicionalmente se puede ahorrar costos realizando distintas cotizaciones de las materias primas e insumos que utiliza la empresa y seleccionar la mejor opción.
- Permite una mayor presencia en el mercado promocionando sus productos en páginas Web, las cuales serán vistas en diferentes lugares del mundo, a un menor costo en comparación con los medios tradicionales.
- Se pueden promocionar los productos de la empresa con fotos, demos, entre otros, de igual manera se puede modificar sus presentaciones y el tipo de productos, ofreciendo una constante actualización de la presentación de la empresa y sus productos.

Cuando las organizaciones pretenden implementar una nueva tecnología, deben establecer claramente las necesidades más importantes de la empresa, las cuales se buscan satisfacer con la adquisición de un sistema especializado o con la compra de maquinaria. Este análisis proporciona las bases para seleccionar el producto más adecuado acorde con los requerimientos de la empresa. Por otra parte se debe medir la relación costo-beneficio.

La implementación de tecnología en las organizaciones forja el cambio de algunos elementos de la cultura, por lo tanto antes de implementarla y para aumentar la posibilidad de éxito de este proceso, la organización debe evaluar la cultura y determinar si esta lista para las reformas proyectadas.

La cultura determina la forma en que será utilizada la tecnología dentro de la organización (dependiendo de su aceptación o rechazo), adicionalmente determinará como la tecnología modificará la estructura y los procesos de la empresa, por lo tanto los directivos de la empresa no pueden olvidar analizar la cultura antes de implementar cualquier cambio.

Adicionalmente, la tecnología modifica la estructura existente, por lo tanto la estructura debe adecuarse a la nueva tecnología, proporcionando coherencia entre la cultura, la estructura y la tecnología.

En conclusión, la tecnología debe proporcionar las siguientes características respecto a la cultura organizacional: promover el trabajo en equipo, coordinar las diferentes áreas funcionales y aumentar la rapidez en el procesamiento de la información. Asimismo, la tecnología debe brindar herramientas que le permiten a la empresa ofrecer a sus clientes los productos y servicios que ellos desean y mejorar los procesos internos existentes.

Fusiones y Adquisiciones

En la actualidad a causa de las condiciones del entorno, las empresas han utilizado mecanismos como las adquisiciones y fusiones para aumentar su fortaleza y competitividad en el mercado. Debido a la gran importancia de este factor, a continuación se desarrolla este concepto y la manera en que afecta a la cultura organizacional.

Las empresas realizan fusiones y adquisiciones con el propósito de diversificar las operaciones de la empresa, ampliar la cobertura del mercado, y obtener protección ante la competencia, entre otros objetivos.

Para la realización de procesos de fusiones y adquisiciones se deben tener en cuenta los siguientes pasos.⁴⁶

1. Definir los objetivos de la adquisición: Plantear la razón principal para la realización de este proceso.
2. Identificar al candidato para la adquisición: Buscar el perfil adecuado que satisfaga la necesidad que condujo a la empresa a la realización de este procedimiento.
3. Conocer el negocio de la industria: Sí la empresa que se va a adquirir pertenece a una industria diferente, se debe analizar los conocimientos que se poseen en esa industria y la compatibilidad que tienen las dos empresas.
4. Conocer las limitaciones de los recursos: Determinar inicialmente el capital con el que se cuenta para la realización de la fusión o adquisición de una empresa.
5. Precisar las fuentes de creación de valor: Determinar los aspectos que le proporcionarán a la empresa la generación de valor adicional en un tiempo razonable.
6. Determinar la estructura inicial de la transacción: Consiste en determinar el nivel de inversión en la empresa, sí se comprarán todas las acciones o una

⁴⁶ www.andraconsultores.com

pequeña proporción. Asimismo si se generarán reformas en la operaciones y procedimientos en la empresa adquirida o fusionada.

7. Establecer las actividades “post-fusión”: Determinar las estrategias que se utilizarán después de la compra de la empresa.

Los anteriores pasos son recomendados para afianzar el éxito del proceso de fusión o adquisición y están formulados por una empresa que brinda asesoría en este tipo de temas.

Según diversos estudios entre los que se encuentran los estudios realizados por Edgar Schein (1999) y Jhon Kotter (1997), en muchas ocasiones el mecanismo de las fusiones y adquisiciones utilizado por las empresas para aumentar su fortaleza frente al mercado, contribuyeron a la destrucción del valor económico, debido a la falta de cohesión entre las operaciones y procedimientos de las empresas fusionadas; en la mayoría de ocasiones esta situación se produjo como consecuencia de la incompatibilidad de la cultura organizacional de las empresas.

Para afianzar el éxito de las fusiones y adquisiciones es necesario contar con un grupo líder que posea conocimientos y experiencia en la realización de este tipo de actividades, para que persiga los objetivos planteados por la alta gerencia evitando desviaciones, evalúe el nivel de compatibilidad de la cultura organizacional de las empresas a fusionar y realice programas que manejen los sentimientos de la resistencia al cambio comunes en este tipo de procesos.

Generalmente el proceso de fusiones y adquisiciones cuenta con cuatro etapas principales: planificación, ejecución, integración y evaluación, las cuales deberán ser coordinadas por el grupo líder del proyecto.

Las fusiones y adquisiciones significan un proceso de innovación de mayor trascendencia que cualquier otro tipo de proceso, debido a que genera un futuro incierto para los empleados de las empresas fusionadas y la velocidad del cambio es mucho mayor, ya que se debe evitar una paralización total de las empresas.

Cuando las organizaciones llevan a cabo fusiones, en ocasiones no se tiene en cuenta la cultura de las empresas que participarán en este proceso. Por ejemplo cuando una compañía paga altos salarios pero ofrece poca capacidad de ascenso, se fusiona con otra que paga salarios bajos pero presta gran atención a los ascensos, comodidad en el área de trabajo, etc., hace imposible que se puedan fusionar las culturas sin ocasionar traumatismos en los empleados.

Cuando se realizan fusiones, el principal problema es crear una unidad total basada en culturas que no tienen raíces iguales (historia, fundadores, mitos, creencias, etc.), no obstante, la alta gerencia de las empresas y el grupo que lidere el proceso, deben encontrar los mecanismos para hallar similitudes que puedan generar unión entre los empleados, y de esta forma lograr una fusión exitosa.

Un mecanismo que contribuye a la integración del personal de las empresas fusionadas es la comunicación y la realización de actividades de integración que permita promover la nueva visión, objetivos y estrategias, enfocando las distintas culturas hacia la nueva cultura organizacional que deberá prevalecer en el futuro.

Un punto adicional para tener en cuenta en el momento de realizar adquisiciones, joint ventures o fusiones, es la cultura del país donde se encuentran las organizaciones que participarán en el proceso; esto se debe a que la cultura nacional influye de manera significativa en la cultura de la organización, presentando barreras para la realización de estos procesos.

El termino Joint Ventures, se refiere a acuerdos asociativos entre dos o más partes que tienen intereses económicos comunes (y en general de largo plazo), que les implica la puesta en común de activos (de capital, de trabajo, conocimiento y otras ventajas capaces de generar lucros a los participantes), a fin de obtener objetivos determinados, y por los que se adquiere el compromiso de compartir costos de inversión, costos operativos, riesgos empresariales, etc.

Cuando hay adquisiciones, fusiones o joint ventures, pueden existir 3 situaciones relacionadas con la cultura:

1. Culturas Separadas: Se refiere cuando las culturas de las empresas fusionadas conviven en la nueva organización, sin embargo no se relacionan y funcionan por separado. En este caso se refuerza el sentimiento de identidad hacia las empresas iniciales y como consecuencia en algunas ocasiones se generan conflictos entre los empleados de las empresas fusionadas.
2. Cultura Dominante: Esto se da generalmente cuando una empresa grande adquiere una empresa más pequeña e impone su cultura a la de menor poder. Según Edgar Schein siempre hay una cultura dominante cuando se realizan fusiones de empresas.
3. Combinación de culturas: En este caso se busca tomar lo mejor de cada cultura y formar una nueva cultura organizacional. Esta situación sería ideal para una fusión, sin embargo esto es muy difícil de realizar, ya que es muy complejo reformar la cultura organizacional existente en las empresas y formar una cultura totalmente nueva.

Cuando se realizan este tipo de prácticas se pueden seguir los siguientes pasos:

- ⇒ Crear una serie de fuerzas que sean comunes de ambas culturas.
- ⇒ Examinar los procedimientos existentes en ambas empresas.
- ⇒ Fortalecer los nuevos elementos de la cultura a través del diálogo y la práctica de actividades comunes.

En las fusiones y adquisiciones se busca conservar algunos elementos de las culturas existentes, previas a la realización de este proceso, no obstante, existen elementos que deben cambiar forzosamente como lo son la visión, misión, objetivos, estructura organizacional, entre otros. Asimismo se tendrán que definir programas de motivación, los sistemas de evaluación, los sistemas de recompensa y compensación, entre otros.

En conclusión, la cultura organizacional debe ser considerada como un elemento tan importante como el capital, los procesos de gestión y la tecnología para determinar la viabilidad del proceso. Las estrategias de fusiones y adquisiciones generalmente son motivadas por la necesidad que tienen las empresas en adquirir conocimientos de diferente índole, diversificar los riesgos empresariales, integrar los canales de comercialización, mejorar los canales de distribución o almacenamiento, aprovechar las ventajas que genera la economía de escala, ampliar los horizontes económicos con menores inversiones, colaborar en la provisión de suministros, utilizar de manera conjunta ciertos servicios, etc.

Estructura y las políticas de la organización

La estructura de la organización es uno de los factores organizacionales más representativos, el cual se encuentra muy relacionado con la cultura organizacional. En esta sección, se describe la importancia de la estructura y las políticas organizacionales y su relación con la cultura.

Para iniciar con la exposición de este tema, es importante brindar alguna definición de estructura. Por lo tanto, “La estructura organizacional se define como la suma total de las formas en las que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinándolas entre sí posteriormente”.⁴⁷ La estructura implica la asignación de tareas, responsabilidades y autoridad para cada uno de los miembros de la organización.

La estructura organizacional definida apropiadamente reduce los niveles de incertidumbre, contribuye a la trasmisión de la información entre las diferentes áreas de la empresa, coordina los esfuerzos entre los grupos y orienta a las personas. La estructura de la empresa es representada por el organigrama, proporcionando una mayor claridad de la jerarquía existente en la empresa.

La estructura de las organizaciones refleja los cimientos que determinan el funcionamiento de la organización, la cual se encuentra formalizada en los manuales, reglamentos, en la descripción de los puestos de trabajo, etc. Adicionalmente las reglas, las políticas y los procedimientos formales establecidos por la gerencia de la empresa proporcionan una manera de asegurarse que los empleados realicen apropiadamente sus tareas, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

⁴⁷ HODGE, BJ y W. P. Anthony. Teoría organizacional, un enfoque estratégico. Madrid. Prentice Hall 1998. 467p.

La adecuada administración de los recursos humanos y físicos, proporciona una ventaja a la organización, ya que maximiza la efectividad de la empresa. Por lo tanto, es importante que los empleados ocupen cargos relacionados con sus habilidades e intereses. Asimismo, los puestos de trabajo deben promover el aprendizaje de nuevas habilidades y la aceptación de mayores responsabilidades a medida que se adquiere mayor experiencia.

La globalización ha afectado el desenvolvimiento de las organizaciones forzando a modificar la estructura, convirtiéndola en una estructura más flexible acorde con las condiciones del entorno, sin embargo la transformación de la estructura necesariamente implica la modificación de la cultura debido a que estas dos variables deben ser totalmente coherentes, porque la cultura organizacional es el reflejo de la estructura de la empresa.

La única manera de modificar las variables de la organización y garantizar que este cambio sea exitoso es a través del cambio de la cultura organizacional.

La nueva tendencia de la estructura organizacional es una más flexible, descentralizada y competitiva, es decir, que permita adaptarse de manera eficiente a las variaciones del entorno brindándole un mayor dinamismo a la organización. Estas características se pueden lograr mediante la creación de una cultura que permita la comunicación efectiva entre las personas que mayor contacto tienen con el exterior, hasta los individuos encargados de la toma de decisiones. Asimismo, para fomentar la flexibilidad de la estructura organizacional se pueden crear unidades donde los recursos pueden trasladarse según los requerimientos del mercado.

Las nuevas tendencias sugieren una estructura en forma de red, estableciendo el valor de las personas por su contribución a la cadena de valor, además del concepto de multifuncionalidad, que propone que los empleados estén en condiciones adecuadas de desarrollar diferentes funciones dentro de la organización, permitiendo organizarse de varias maneras de acuerdo a las exigencias del entorno. Este tipo de estructuras están más abiertas a la innovación y evita los sentimientos de resistencia al cambio.

La gerencia debe incrementar la sensibilidad ante los cambios del entorno, mejorando su capacidad de respuesta a través de la integración de las funciones que realiza la organización.

Partiendo de las creencias de la cultura organizacional, la gerencia determina la asignación de recursos para las distintas áreas existentes. Un ejemplo de esta afirmación, es la importancia del área de recursos humanos; si las directivas de la organización consideran que el recurso humano es vital para la empresa, entonces destinarán recursos para su capacitación, para el desarrollo de programas de motivación, entre otros. Por lo tanto, la asignación de los recursos de la empresa debe estar acorde con la filosofía y propósitos de la organización, de igual manera todos los empleados deben entender claramente los motivos en los que se fundamentó esta asignación, con el fin de evitar rivalidades entre las diferentes áreas de la empresa.

Es importante que la gerencia de la empresa promueva la asignación de recursos y el establecimiento de canales efectivos para promover la innovación en la organización.

Básicamente existen dos tipos de estructura, centralizada y descentralizada. La estructura de la organización es centralizada, cuando la autoridad y las decisiones recaen en la alta dirección; y descentralizada, cuando los empleados tienen la oportunidad de tomar decisiones.

Para adaptarse efectivamente a las condiciones del entorno, es necesario brindarle a los empleados los conocimientos y medios necesarios para que puedan tomar decisiones relacionadas con sus labores cotidianas, esta táctica incrementa la eficiencia en las operaciones rutinarias; de igual manera incrementa la flexibilidad de la organización, permitiéndole reaccionar de forma rápida a las situaciones que se presenten en la empresa, por último reduce los niveles de burocracia existente.

Una ventaja adicional de la toma de decisiones por parte de los empleados, es que en muchas oportunidades las personas que ocupan cargos inferiores tienen mayor conocimiento acerca de los productos, los clientes, entre otros aspectos, siendo ésta una característica que les aporta una mayor posibilidad en acertar en las decisiones vinculadas con sus labores cotidianas. De la misma forma, esta práctica elimina cargos administrativos innecesarios. Sin embargo, las decisiones más trascendentales pueden ser tomadas en equipo para unir la visión más amplia de las directivas de la empresa y el conocimiento práctico de los empleados.

Las organizaciones deben evitar los puestos de trabajo estrechamente definidos que obstaculicen el desarrollo del empleado y dificulte la integración con otros empleados de la organización. Para facilitar el alcance de los objetivos, los departamentos de trabajo deben coordinarse y trabajar en equipo en búsqueda del cumplimiento de metas comunes.

La estructura organizacional es modificada por la tecnología de la empresa, ya que la tecnología transforma los procedimientos y operaciones, igualmente hace que la estructura y las políticas internas se adecuen a la tecnología implementada, aumentando la eficiencia de la organización.

En muchas ocasiones, a causa de la tecnología las organizaciones logran una mejor coordinación de sus procedimientos, reduciendo de esta manera la incertidumbre.

No existe un modelo de estructura adecuado para todas las organizaciones, la estructura debe estar determinada por el contexto en el que se desempeñe la organización. Sin embargo, todas las estructuras organizacionales deben poseer características como la flexibilidad, el fomento de la innovación, el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación, la coordinación, los canales de comunicación eficientes, entre otros, para ser competitivas en el entorno internacional.

Entorno

Las organizaciones son sistemas abiertos, que se interrelacionan con el entorno, y éste influye en las acciones de la organización, aunque esta relación resulta bastante obvia, el grado de complejidad e importancia, que tiene el entorno en la organización, a veces es subestimado. En este tema resaltamos la importancia, de que las empresas logren una comprensión y entendimiento de cada uno de los factores del entorno, que se constituyen como factores de vital importancia dentro de la organización.

El concepto entorno se entiende como todos los componentes específicos que rodean y afectan a una determinada organización. Las organizaciones a su vez están integradas por los componentes de su entorno, entre las que se encuentra la tecnología, los recursos que necesita, los clientes, entre otros. Ninguna

organización hoy en día puede ignorar su entorno, ya que gracias a él, se da el nacimiento de todas las organizaciones cualquiera que sea su razón social, debido a una necesidad latente que hubo o hay en este.

El entorno puede entre tanto brindar oportunidades reflejadas en forma de mercados, recursos, innovaciones y otras condiciones externas que la organización puede aprovechar para crecer. Asimismo, las amenazas son fuerzas del entorno que ponen en peligro la conservación y el crecimiento de la organización. El entorno es la fuente de alimento de las organizaciones, por ello la reflexión sobre éste debe ser una tarea importante de toda organización. Primero hay que analizar cuales son los componentes y como influyen en la organización.

Según varios autores, los factores que constituyen el entorno de una organización, son ocho (Ver Tabla No. 7), donde en la consideración de los distintos sectores no sólo se deben tener en cuenta los aspectos locales, regionales o nacionales, si no que se deben tener en cuenta las implicaciones globales. Esto es lo que se denomina entorno organizativo, que afecta potencialmente a todas las empresas.

A pesar que cada organización vive en un entorno, éste afecta de manera distinta a cada una de las organizaciones, debido a que difieren en tamaño, sector, metas, tecnología, ubicación, estrategia y otras características. Estos se nombra, entorno de tarea, el cual hace referencia a los componentes específicos del entorno que afectan a una determinada organización.

Por ejemplo, los factores del entorno no afectan igual a un constructor, como a un productor agrícola, ya que habrá elementos de gran importancia para uno y para el otro serán elementos totalmente irrelevantes.

Ámbitos del Entorno	Descripción
Ámbito sectorial:	Competidores y productos, facilidad o dificultad de introducirse y abandonar el sector.
Ámbito cultural:	Condiciones culturales y sociales del mercado laboral y de mano de obra en el que opera la organización.
Ámbito legal y político:	Sistema económico, instituciones políticas y legales, leyes regulaciones que afectan a la organización.
Ámbito económico:	Sistema económico y condiciones económicas generales a las que tiene que hacer frente una organización.
Ámbito tecnológico:	Tecnología disponible que puede utilizar una organización para transformar sus entradas en salidas.
Ámbito de recursos humanos:	Mercado laboral, habilidades disponibles, organizaciones laborales o sindicatos y ética laboral de los empleados.
Ámbito de recursos físicos:	Condiciones físicas que pueden afectar a una organización (Clima, terreno, suministro de recursos naturales y catástrofes naturales)
Ámbito de clientes y consumidores:	Mercado existente para las salidas de la organización.

Tabla No 5: Componentes del Entorno General Organizacional⁴⁸

A continuación, se profundiza en los ocho elementos o sectores del entorno organizacional, los cuales también interactúan entre sí y con la organización. Cada uno de ellos, tiene un conjunto de variables y características.

El ámbito sectorial

Agrupar el conjunto de organizaciones que compiten entre sí, y sus posibles sustitutos, incluyendo las barreras de entrada del sector, ya sea si la empresa está en el sector financiero, agrícola, comercial, etc.

En este ámbito los cinco elementos más importantes según Michael Porter⁴⁹ son:

⁴⁸HODGE, BJ y W. P. Anthony. Teoría organizacional, un enfoque estratégico. Madrid. Prentice Hall 1998., 4:81

⁴⁹ HODGE, BJ y W. P. Anthony. Teoría organizacional, un enfoque estratégico. Madrid. Prentice Hall 1998. 4:78.-95

<p>1. Amenazas de nuevas organizaciones: La facilidad o dificultad que tiene una nueva organización de introducirse, al sector, es lo que denominan algunos autores, barreras de entrada y salida.</p>	<p><u>Barreras de Entrada:</u> Economías de Escala Requerimientos de Capital Productos diferenciados Costos de Cambio Acceso a canales de distribución</p> <p>→ <u>Barreras de Salida:</u> Especialización de activos Costo fijo de salida Interrelación Estratégica Barreras emocionales Restricciones Sociales y Restricciones Gubernamentales</p>
<p>2. Amenazas de productos sustitutos: Son los productos sustitutos que pueden amenazar al sector, aumentando la Competitividad</p>	<p>→ Disponibilidad de sustitutos cercanos Costo de cambio de usuarios Agresividad y rentabilidad de Precio- Valor de sustitutos.</p>
<p>3. Rivalidad entre firmas: Son los Intentos de un sector por mejorar sus posiciones, que intensifica la rivalidad dentro del sector.</p>	<p>→ Número de competidores igualmente equilibrados Crecimiento de la industria Características del producto Diversidad de competidores Compromisos estratégicos</p>
<p>4. Poder de Negociación del comprador: La capacidad que tiene éste de afectar al sector.</p>	<p>→ Cantidad de compradores importantes Disponibilidad de sustitutos Costos de cambio del comprador Amenaza de los compradores de integrarse atrás Contribución a la calidad</p>

<p>5. Poder de Negociación del Proveedor: La capacidad que tiene el sector de influir sobre sus compradores.</p>	<p>Cantidad de proveedores importantes Contribución de proveedores a la calidad Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores Disponibilidad de sustitutos de proveedores → Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante Costo total de la industria contribuido por proveedores Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores</p>
--	---

Tabla No 6: Elementos Representativos del Ámbito Sectorial

El ámbito cultura:

Esta compuesto de valores, normas, símbolos y patrones conductuales aceptados por la sociedad, en que la organización existe y opera. Esto implícitamente afecta la forma en que actúa la organización. Las culturas varían ampliamente y generan diferentes demandas y restricciones, que deben ser valoradas por las organizaciones.

El ámbito político y legal:

Todas las organizaciones, se ven afectadas por el ámbito político y legal de sus entornos, ya que estos imponen, leyes, regulaciones políticas, impuestos, acuerdos comerciales, que afectan las operaciones de la organización, de aquí se pueden generar amenazas u oportunidades.

El ámbito económico:

Esta estrechamente relacionado con el ámbito legal y político. Todas las organizaciones existen dentro de un ámbito económico, al que la organización debe hacer frente, así como a las condiciones económicas generales.

En el sistema económico, se analiza diferentes variables como son, el tipo de economía, ya sean economías centralizada, de mercado o economías que promuevan la empresa privada. Asimismo, el control de precios, que se realiza en el proceso de distribución de los recursos, bienes y servicios, con lo cual se debería buscar la “equidad”.

Por último, el estado general de la economía. Donde se hace referencia a una amplia gama de factores como es la tasa de inflación, desempleo, estabilidad monetaria, disponibilidad de capital, tasa de interés, tasa de cambio, demografía de la población (edad, sexo, nivel cultural), sin olvidar que todos estos factores del ámbito económico se encuentran en constante cambio.

Además, fenómenos como las últimas tendencias económicas, como los tratados de libre comercio, pactos como, NAFTA, ALCA, GATT, así como unificaciones de economías, como la unión europea, han aumentado la importancia de este sector.

El ámbito Tecnológico:

Hace referencia, a las habilidades, conocimientos, herramientas y capacidades específicas necesarias que debe tener una organización, para realizar sus tareas y tener éxito.

La importancia de este entorno radica, en la implementación de tecnologías, e innovaciones, que permiten mejorar el desarrollo de las tareas de los empleados, lo que conlleva a obtener una ventaja competitiva ante las demás empresas.

El ámbito de recursos humanos y físicos:

Los ámbitos de recursos críticos que deben gestionar las organizaciones son los recursos humanos y los físicos. El primero contiene el conjunto de características humanas que pueden requerir las organizaciones, mientras que el segundo contiene los recursos específicos y las condiciones físicas, que debe tener para su funcionamiento, es decir los insumos necesarios para la elaboración del producto o servicio. Además, todas las condiciones físicas, que pueden afectar a la organización, como clima, terreno, suministro de recursos naturales y catástrofes naturales.

El ámbito consumidores y clientes:

Para que una organización subsista, necesita de la existencia de consumidores y clientes, ellos son los jueces finales y los encargados de definir el éxito de una organización por medio de su aceptación. Las organizaciones deben identificar y responder a las demandas de consumidores y clientes, por medio de innovaciones y mejoras en sus productos o servicios. La adecuada comprensión y análisis, de los comportamientos y tendencias del mercado, puede llevar al éxito a las organizaciones.

Amenazas y Complejidad del entorno:

Los ocho ámbitos del entorno no son estáticos, sino todo lo contrario, cambian con gran frecuencia, lo cual provoca turbulencia e incertidumbre. La complejidad y el cambio del entorno, son factores que contribuyen a la incertidumbre; por otra parte

la munificencia es otra causa generadora de limitaciones o restricciones que puede tener la organización.

- Complejidad del Entorno → Acá se hace referencia al número de relaciones entre sí, de elementos del entorno que afectan a una organización. Hay entornos simples y complejos. Simples: son aquellos, que poseen pocos elementos, o sectores relacionados entre sí. Complejos: aquellos que poseen diversidad de elementos, y se interrelacionan con diversos sectores.
- Cambio del entorno → Estamos en un mundo de constante cambio, cada vez más rápido, dentro de todos los sectores, ya sea a nivel político, económico, tecnológico, etc. Estos cambios generan turbulencia, afectando el funcionamiento de las organizaciones.
- Munificencia → Se llama munificencia, a la abundancia o escasez de recursos. Lo cual se ve atribuido en oportunidades o restricciones para las organizaciones. “ la munificencia es la capacidad del entorno de mantener y apoyar a las organizaciones.

Debido a lo anterior, las organizaciones deben realizar, constantemente estudios, que les ayuda a sopesar, como se están viendo afectados por el entorno organizacional, buscando mejoras de respuesta que permitan una interacción más adecuada con el entorno, en búsqueda de oportunidades. Algunas de las preguntas que debe hacerse una organización, son:

¿Qué ámbitos de la organización son más importantes?

¿Qué factores del entorno de la organización, han presentado cambios?

¿Existe algún ámbito que no se identifique claramente en la organización? De ser así ¿Revise si falta, por observar algunos ámbitos adicionales al entorno tradicional?

En conclusión, todas las organizaciones están afectadas por el entorno organizacional general, donde cada una de ellas tiene un entorno único y específico de acuerdo a la naturaleza de la empresa. Para mantener la sobrevivencia de una organización, se deben crear programas de adaptación eficaz al entorno.

Esto se logra por medio de los sistemas de aprendizaje que tengan las organizaciones, que les permita responder al panorama desafiante, donde pueda controlar en lo posible las condiciones del entorno y desarrollar estrategias eficientes que sirvan como medios de respuesta a los cambios del entorno.

Aprendizaje Organizacional

Actualmente las organizaciones tienen como única alternativa para adaptarse a los cambios del entorno el "aprendizaje"; en este caso, todos los empleados deben estar en continuas capacitaciones para responder adecuadamente a las condiciones del entorno. Este concepto se desarrolla a continuación.

El ciclo del aprendizaje se genera cuando se implementan estrategias de cambios planificados buscando un fin concreto.

El aprendizaje organizacional promueve la creación de organizaciones saludables. Este tipo de organizaciones tienen cuatro características necesarias para que pueda aprender efectivamente, las cuales son:

- Sentido de identidad hacia los propósitos y la misión de la organización.
- Capacidad de adaptarse a los cambios internos y externos.
- Capacidad de percibir y evaluar la realidad.
- Unión entre los diferentes subsistemas o subunidades de la organización para formar un sistema total.⁵⁰

El inicio del aprendizaje organizacional comienza con la adquisición de nuevos conocimientos, los cuales serán aplicados a las actividades diarias de la organización.

Los procesos de aprendizaje en la organización presentan una mayor respuesta cuando se realizan en grupo y cuando luego se realizan procesos de retroalimentación. Asimismo es importante que la organización brinde los medios necesarios para que los empleados puedan reforzar sus conocimientos.

Básicamente existen dos tipos de aprendizaje: el aprendizaje adaptativo y aprendizaje generativo.

- Aprendizaje Adaptativo: Este tipo de aprendizaje consiste en utilizar los mismos conceptos o habilidades existentes en la organización pero adaptándolos a otros usos o nuevas formas de realizar los procedimientos.

⁵⁰ SCHEIN, Edgar H. Organizational Learning as Cognitive Re-definition: Coercive Persuasion Revisited. Estados Unidos. MIT Sloan School of Management. 1996

- **Aprendizaje Generativo:** Consiste en aprender nuevos conceptos y habilidades que permiten a las personas de la organización desarrollar nuevos puntos de vista, esto hace que la organización implemente nuevos estándares para realizar los procedimientos establecidos. Comúnmente este tipo de aprendizaje se utiliza cuando surge un problema en la organización, y la única forma de resolverlo es a través del cambio de la forma de hacer los procedimientos y la forma de pensar o modelos mentales existentes en la empresa.

Cuando se habla de persuasión coercitiva en el aprendizaje, se refiere a aquellas ocasiones cuando los empleados son forzados a participar en el proceso de aprendizaje, porque tienen miedo de perder el trabajo al no participación en el proceso, sin embargo esta medida se hace necesaria cuando los empleados no les agrada participar en estos procesos evitando la evolución de la organización.

Algunos estudios desarrollados por Edgar Schein demuestran que cuando los empleados empiezan a participar en los procesos de aprendizaje poco a poco van aceptando y participando activamente en el proceso, ya que reconocen que finalmente este proceso les aporta beneficios personales y organizacionales. Este proceso de aprendizaje se debe desarrollar en todos los niveles de la organización para que sea realmente efectivo.

Las organizaciones utilizan varios mecanismos para motivar a las personas a participar en los procesos de aprendizaje, uno de los más utilizados es demostrar a las personas, la necesidad de aprendizaje para afrontar los cambios del entorno, asimismo recurren a incentivos económicos o de reconocimiento.

Pasos para el aprendizaje organizacional

Para realizar los procesos de aprendizaje organizacional se debe tener en cuenta las condiciones del entorno, por lo tanto el autor Edgar Schein recomienda seguir los pasos que se describen a continuación:

1. Sensibilidad a los cambios internos y externos del entorno: La alta dirección de la empresa, debe estar atenta a los cambios que se presenten en el entorno y debe preparar a sus empleados para responder adecuadamente a estos cambios. De igual forma, la alta dirección tiene la responsabilidad de percibir los cambios internos para tener un conocimiento de sus causas y manejarlos adecuadamente.
2. Preparar a las personas de los cargos donde los cambios del entorno tengan mayor influencia: Esto permite que las personas y los cargos que requieren mayor preparación y competitividad, permanezcan siempre actualizados y preparados para afrontar los cambios del entorno.
3. Analizar y desarrollar conclusiones correctas sobre la información: Para que los procesos de aprendizaje sean efectivos, es necesario que todas las personas que participan en el proceso de aprendizaje, realicen una retroalimentación donde se lleguen a conclusiones claves sobre lo que se aprendió. Igualmente sería de gran ayuda que estas conclusiones sean documentadas y sirvan como consulta en el momento de necesitarlo.
4. Hacer transformaciones internas evitando resultados indeseados: En ocasiones, los procesos de aprendizaje exigen realizar cambios, debido a que los nuevos conocimientos aportan maneras efectivas para realizar los procedimientos en la organización, no obstante, para la realización de estos

cambios, es necesario realizar una planeación estratégica que evite traumatismos en el proceso, así como resultados indeseados.

5. Éxito por las nuevas estrategias, productos y servicios: Cuando los cambios anteriormente descritos han representado grandes aportes a la organización, estos deben estandarizarse e implementarse como prácticas formales de la organización.
6. Evaluación de resultados: Se debe evaluar el proceso de aprendizaje y determinar si los medios utilizados generaron los resultados esperados, de lo contrario es necesario desarrollar una estrategia diferente para desarrollar este proceso.

Estos pasos para el aprendizaje en las organizaciones fueron desarrollados por Edgar Schein en 1996.⁵¹

La eficiencia en los procesos de aprendizaje se mide en la velocidad con la que aprenden y la velocidad con la que implementan los nuevos conocimientos en la organización. Esta velocidad del aprendizaje esta determinada por las creencias y valores de la organización, es decir por la cultura organizacional. Cuando una cultura organizacional es innovadora la velocidad del aprendizaje aumenta.

Como conclusión, actualmente los únicos factores constantes en el ambiente de las organizaciones son el cambio y el aprendizaje. Para el logro de un aprendizaje efectivo es necesario la coordinación de todas las áreas funcionales de la organización.

⁵¹ SCHEIN, Edgar H. Organizational Learning: What Is New?. United States. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. 1996.

Aprendizaje Cultural

En este modulo se explica la importancia del Aprendizaje Cultural que debe desarrollar toda organización sí desea alcanzar el éxito. No falta resaltar que la Cultura Organizacional es el eje de la organización, es por eso que se encuentra presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Como afirman Deal y Kennedy (1985) la cultura organizacional es "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Es por eso que la cultura por el hecho de ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada por las directivas de la organización, sí estas logran entender la dinámica del proceso de aprendizaje.

La cultura marca la línea de dirección de cómo va a funcionar o funciona una compañía, donde se refleja las estrategias, estructuras y sistemas, además es la fuente de donde nace la visión. Es por eso que el éxito de toda empresa es lograr una cultura organizacional que este de acuerdo a las exigencias del entorno. Por otro lado hay autores que resaltan que el interés de comprender el aprendizaje que se lleva acabo en las organizaciones, radica en la necesidad de conocer los procesos de liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones, entre otros.

¿Que es el Aprendizaje Cultural?

El concepto de aprendizaje cultural ha sido estudiado por muchos autores entre estos Edgar Schein, según la convención de varios autores se ha llegado a la conclusión que el aprendizaje cultural, es un testimonio del cambio organizacional, ya que refleja en sus distintas áreas y elementos, una serie de transformaciones y renovaciones. Estos cambios culturales son producidos por la por la adquisición de conocimientos, valores, cambios del entorno, entre otros.

La palabra “aprendizaje” viene a equivaler a “obtener experiencia siguiendo un camino”. El aprendizaje se podría ver como un proceso que envuelve el descubrimiento, la retención y la explotación del conocimiento almacenado (Epple, Argote y Devadas, 1991; Huber, 1991)

La consecuencia del aprendizaje cultural que rodea a una empresa, se debe a diversos aspectos como: innovación , procesos de cambio en los estilos de vida y actitudes de las personas que integran la organización, fases de expansión o reducción como es el caso de aumento o disminución del número de instalaciones, modos y estilos para realizar las actividades diarias de la organización y los métodos utilizados por las organizaciones para aprender, des-aprender y re-aprender . Este aprendizaje se logra por medio de cuatro pasos que son:

1. Adquisición de conocimiento
2. Distribución de la información
3. Interpretación de la información
4. Memoria organizacional.⁵²

El objetivo final del Aprendizaje Cultural, es el entender el ¿cómo? y el ¿por qué? los pensamientos al interior y exterior de la organización cambian y las consecuencias que trae.

Importancia del Aprendizaje Cultural

En que radica la importancia que las empresas desarrollen un espíritu de aprendizaje cultural, este es un interrogante que se resuelve a continuación.

⁵² HUBER, G. P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, Organization Science, vol. 2, No. 1.1996: 821p.

Varios autores comentan que las distintas prácticas dentro de la organización reflejan que la “cultura es aprendida”, a partir de esta afirmación, radica la importancia de que las empresas generen proyectos que permitan esparcir el espíritu de aprendizaje continuo dentro de la organización, ya que esta es una herramienta importante que tiene las directivas para moldear la empresa a lo que quieren o desean que sea su cultura organizacional. Es el caso de empresas como McDonalds, Hewlett Packard y muchas otras, empresas que han logrado aprender sobre la cultura interna y externa, consiguiendo acomodar su organización a lo que el entorno exige pero manteniendo esa huella única que los caracteriza, obteniendo así la supervivencia en el mercado y posicionando su marca con un reconocimiento a nivel mundial.

Por otro lado comprender y aprender sobre Cultura, ayuda a la creación de programas dentro de la organización que sirvan de apoyo a la empresa, como: Un programa de cambio de actitudes dañinas; un programa de consolidación de un lenguaje común que facilite la comunicación; y un programa de integración de las personas, logrando la adopción de unos valores que desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas, logrando un modo particular de hacer las cosas en un entorno específico. (Schein, 1985).⁵³

Cuando una organización no conoce bien su cultura, puede recaer en los siguientes errores como lo comenta Edgar Schein (1985). "Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provocan que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración"

53 SCHEIN, Edgar H.. On Dialogue Culture and Organizational Learning, Organizational Dynamics, Autumn, vol. 22, No 2. 1993.

Analizando lo anterior se puede afirmar que la cultura organizacional es un reflejo del equilibrio entre todo el conjunto de sub-sistemas o sub-culturas en que esta compuesta una organización. Una vez mas, vemos la importancia del aprendizaje cultural, el cual permite comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica, facilitando a la armonización de los procesos organizacionales de una cultura que esta compuesta por sub-culturas.

Antecedentes del Aprendizaje Cultural

El aprendizaje organizacional nace desde el inicio de las organizaciones, cuando el fundador de la empresa motiva a sus empleados a seguir el comportamiento y valores que ellos consideran importantes para el buen funcionamiento y éxito de la empresa. Estas actitudes son reforzadas por los ritos y símbolos establecidos por las directivas, promoviendo las bases de la cultura organizacional en todos los empleados.

Por otra parte, el aprendizaje cultural es controlado por las directivas de la organización, asignando castigos o recompensas, de acuerdo al comportamiento de los empleados y su compatibilidad con los valores establecidos en la empresa.

La cultura de las organizaciones ha sido adquirida según los valores promovidos por los fundadores de la empresa y según las normas culturales existentes en el país o región donde se creó la empresa, y finalmente son institucionalizados a través del establecimiento de la misión, visión, filosofía, metas y objetivos de la organización.

El aprendizaje cultural responde a la adaptación de las organizaciones a los cambios del entorno, a través de un aprendizaje colectivo por todos los miembros de la organización. Este aprendizaje debe ser un proceso continuo que permita

adaptar la empresa a los requerimientos del mercado, expresando nuevas ideas e introduciendo nuevos valores que hagan de la cultura organizacional una ventaja competitiva para la empresa. El aprendizaje cultural debe facilitar la evolución de la organización.

El aprendizaje cultural ha sido un tema demandante durante las últimas décadas en el ámbito empresarial. Es por eso que autores como Fiol y Leynes (1985), han clasificado este tema del aprendizaje cultural en tres áreas, que son⁵⁴:

1. El aprendizaje del ambiente. (Concordancia con el ambiente)
2. Las diferencias del Aprendizaje Individual y Organizacional
3. La existencia de cuatro factores contextuales importantes en el proceso de aprendizaje:
 - La cultura
 - La estrategia
 - La estructura
 - El ambiente.

La primera área de aprendizaje se refiere a todo lo que está relacionado con el equilibrio que debe tener una empresa con el ambiente. Equilibrio que se refiere a la optimización de sus recursos, ya que toda empresa depende de los recursos disponibles que hay en el entorno y en un panorama futuro para asegurar su sobrevivencia y crecimiento. Además la empresa debe aprender a analizar no solo la disponibilidad de estos recursos en el ambiente si no el comportamiento de sus competidores, para determinar la disponibilidad de las materias primas.

⁵⁴ FIOL, C. y LYLES, M. (1985: 803-13) "Organizational learning", *Academy of Management Review*, No. 10.

Por otro lado no cabe resaltar el auge que ha tomado la ola ecológica dentro de las compañías fomentado el aprendizaje por el ambiente, que ha llevado muchas empresas a innovar y mejorar sus procesos productivos para lograr un equilibrio con la naturaleza.

La segunda área se caracteriza por la búsqueda de encontrar la distinción y comprensión del aprendizaje individual y organizacional. Donde se ha implementado varias ciencias como: la psicología, la educativa y las habilidades gerenciales. Con el fin de mejorar tanto la experiencia individual como organizacional por medio de la capacitación, entrenamiento entre otras.

La última área esta conformada por cuatro factores: la cultura, la estrategia, la estructura y el ambiente. Estos factores van más que todo orientados a la formación de las ideologías internas y patrones de comportamiento que integran a la cultura organizacional (Schein, 1993). Es por esto que Edgar Schein (1993) propone al diálogo como eje articulador del aprendizaje organizacional y del cambio, porque desde la perspectiva del este autor la mayoría de los problemas organizacionales se originan en "fallas de comunicación" y "malos entendidos" que imposibilitan el tratamiento de un problema y en consecuencia, plantear una solución común al mismo.

Conclusiones:

El aprendizaje Cultural permita a la organización mantenerse a la vanguardia, logrando adecuar la cultura de sus organizaciones para que puedan afrontar los cambios drásticos del ambiente logrando la sobrevivencia. Además permita analizar nuevas oportunidades de negocio y mejoras en el producto de acuerdo a la moda del momento.

El proceso de Aprendizaje cultural también permite la modificación de las estructuras de la organización para que estas se acomoden a un mejor funcionamiento. Es por eso que autores como Shein mencionan que aquellas empresas que tiene estructuras más flexibles y planas, el proceso de aprendizaje suele ser más ágil.

Por ultimo el aprendizaje Cultural sirve como un sistema de reformulación del conocimiento donde se replantean las ideas viejas con las nuevas, generando bancos de información que permiten la estimulación de debates sobre los nuevos cambios que debe afrontar la organización.

CAPITULO V: NATURALEZA HUMANA

En este capítulo se desarrolla la significación del individuo a través de diferentes puntos de vista, asimismo se hace referencia de la manera en que los ciclos de vida influyen en las personas y en su relación frente al trabajo. Finalmente se nombran algunos conceptos nuevos propuestos por Edgar Schein relacionados con las personas y las necesidades de las organizaciones contemporáneas.

Creencias sobre la naturaleza humana y su relación con cultura organizacional (Teoría X y Teoría Y)

Algunos mecanismos de la cultura organizacional están basados en las creencias de la alta gerencia acerca de la naturaleza humana, entre los cuales se encuentran el control de la hora de llegada, el manejo de errores dentro de la organización, la capacidad de delegar funciones y responsabilidades a los empleados, entre otros. Estas creencias se pueden resumir básicamente en dos principios fundamentales expuestos en la teoría X y la teoría Y desarrollada por Douglas McGregor, la cual se explica en esta sección.

Para facilitar el entendimiento de este tema a continuación hay una introducción concisa sobre algunos principios básicos de la teoría X y teoría Y. Además se describe las características particulares de los individuos y directivos de acuerdo a como estos se comportan, ya sea como subordinados o jefes dentro de estas dos teorías.

Douglas McGregor* comenta, que existen dos comportamientos o posiciones de seres humanos, una es de esencia negativa nombrada teoría X y otra básicamente positiva nombrada teoría Y.

Según McGregor⁵⁵, basándose en el marco presentado por Maslow sobre las necesidades, en la teoría X los individuos estarían motivados por sus necesidades de nivel bajo, mientras que los individuos de enfoque Y tienen el motor de sus motivaciones en la necesidad de suplir sus necesidades de alto nivel.

Teoría X asume las siguientes creencias sobre los trabajadores:

- La gente es perezosa por naturaleza y se motiva con incentivos externos como el dinero.
- La gente es básicamente incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol, a razón de sus sentimientos irracionales.
- El trabajo es inherentemente y desagradable.
- Los trabajadores son poco ambiciosos, buscan ante todo su seguridad.
- Los trabajadores prefieren la supervisión de cerca y evitar responsabilidades.
- Los trabajadores tienen que ser coaccionados o sobornados.

Teoría Y asume las siguientes creencias sobre los trabajadores:

- A las personas les gusta trabajar y asumir retos. Ven el trabajo como algo natural.
- Las personas pueden unir sus intereses personales con los intereses de la organización.

* Douglas McGregor; Fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, tienen aun hoy bastante explicación

⁵⁵ PETERS Thomas J. y WATERMAN Jr. En busca de la Excelencia. 4:92-97

- Los empleados están comprometidos con su trabajo y saben autodirigirse y asumir responsabilidades.
- Los trabajadores muestran creatividad e ingenio cuando se les brinda la oportunidad.
- No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.

Como se explicó anteriormente, la naturaleza de las personas se divide en dos, una que es positiva y una negativa, debido a esto surgen dos estilos de dirección de acuerdo a las creencias de los directivos*.

McGregor⁵⁶ afirma que la forma en que los gerentes tratan a sus empleados se refleja en la visión que tienen en suposiciones sobre como debe ser el manejo de las personas de acuerdo a sus propias creencias. McGregor define los estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre, ya sea un estilo autoritario o un estilo participativo, a partir de una teoría X o Y.

Estilo de dirección X:

Este estilo, va enfocado a una dirección orientada al control. La persona que dirige bajo este estilo confía únicamente en sí misma para hacer las cosas correctamente. Este tipo de dirección esta bajo una dirección autoritaria, donde el director señala a sus subordinados lo que deben hacer y cómo hacerlo, marcando los tiempos de realización del trabajo, dictando las normas a seguir.

* En esta parte se usa el concepto directivo, como toda aquella persona que cumple una función de mando o de guía, sin importar el rango, quien actúa bajo sus creencias.

Características del directivo orientado al control (teoría X):

- Toma decisiones sin tener en cuenta las ideas de los demás, mantiene el control constantemente.
- Confía sólo en la validez de sus opiniones.
- Puede llegar a utilizar la presión para alcanzar los objetivos.
- Actúa decididamente y no puede soportar un rendimiento pobre.
- Espera que nadie del equipo le critique.

Estilo de dirección Y:

Es un directivo orientado a dar autoridad (empowerment)*. El directivo que actúa bajo este enfoque, es una persona que confía en sí mismo y en el trabajo de sus empleados. Trabaja bajo una dirección participativa dando las condiciones necesarias para que las personas puedan alcanzar sus propios objetivos, al tiempo que se alcanzan los objetivos organizacionales.

Características del directivo orientado a dar autoridad (teoría Y):

- Toma decisiones por consenso, y ayuda a que los demás se sientan también “propietarios”.
- Estimula y fomenta la creatividad y la iniciativa.
- Dirige y enseña a los demás y les ayuda a realizar su trabajo más eficazmente.
- Lidera con su ejemplo y reconoce el trabajo bien hecho.
- Valora y fomenta el trabajo en equipo.

⁵⁶ <http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2002/sep02/d.htm>

* Empowerment. Quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados, transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Ambas teorías tienen sus pro y contras, por ejemplo un estilo de dirección basado totalmente en la teoría Y, no es un estilo adecuado para empresas que se dedican a operaciones de producción en masa, donde es necesario ejercer autoridad y control para el cumplimiento de los resultados deseados.

Sin embargo un estilo de dirección X, también puede ser perjudicial para la organización, donde los empleados son motivados negativamente por medio de la coerción y temor, logrando un desgaste físico y mental de sus funcionarios.

La opción más adecuada es la combinación de ambas teorías, sin extremos nocivos para la organización. Al individuo se le debe brindar un ambiente de confianza, autonomía, donde pueda ejercer la libertad en la toma de sus decisiones, pero no hay que olvidar que la armonía de la organización no se concibe sola, deben existir sistemas de seguimiento y control que eviten comportamientos negativos o perjudiciales, permitiendo mantener un equilibrio conveniente para la organización.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones manejan un modelo de gestión de recursos humanos, lo que McGregor denominó, modelo de “integración y autocontrol” donde el logro de los objetivos empresariales se obtiene a través del compromiso de los empleados con la organización. Bajo este modelo se trabaja el reconocimiento, la autoestima y capacidad de realización. Es muy importante el clima establecido por el gerente, que más allá de su personalidad o su estilo de dirección, sea una persona que transmita integridad y coherencia en cuanto sus principios, donde el respeto al ser humano sea un valor esencial.

En conclusión, las organizaciones deberían desarrollar modelos que generen calidad de vida, donde se reconozca al ser humano en su dimensión integral, con métodos que aumente la motivación.

Necesidades humanas y su relación con la cultura organizacional

En esta sección se expone la importancia que las empresas brinden mecanismos que permitan por medio de la interacción de trabajo, que sus empleados logren la satisfacción de sus necesidades, desde las básicas como la comida, salud, vivienda, hasta necesidades superiores como el prestigio, el reconocimiento, entre otros.

Todo sistema de planeación y desarrollo de recursos humanos debe tratar de encajar las necesidades de la organización con las del individuo, ya que cuando el personal de la organización esta padeciendo alguna falencia emocional o sus necesidades humanas no están satisfechas, la concentración y el rendimiento laboral se ven afectados de manera negativa.

Casi siempre las acciones que realiza una persona dependerán más de los factores personales que del ambiente de trabajo inmediato (políticas o modelos administrativos); según Edgar Schein la mayoría de las empresas tienen una política de "manos afuera", esto se refiere a que las organizaciones sólo se involucran en la parte laboral de sus empleados, más no a nivel personal.

Es importante que la organización conozca cuando sus empleados tienen problemas personales o están experimentando cambios de trance entre una a otra etapa del ciclo de vida (juventud, adultos, o vejez). Cada etapa tiene sus características emocionales y necesidades propias, que marcan la actividad laboral de las personas. El ignorar estos cambios y necesidades que envuelven a las personas puede generar consecuencias nefastas para la organización.

¿Pero cuales son las necesidades básicas que debe tener una persona, para subsistir?. Según Abraham Harold Maslow, un psicólogo judío americano, el plantea 5 necesidades básicas, las necesidades del ser humano están

jerarquizadas y escalonadas de forma tal, que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden es cuando se empiezan a sentir las necesidades del orden superior.

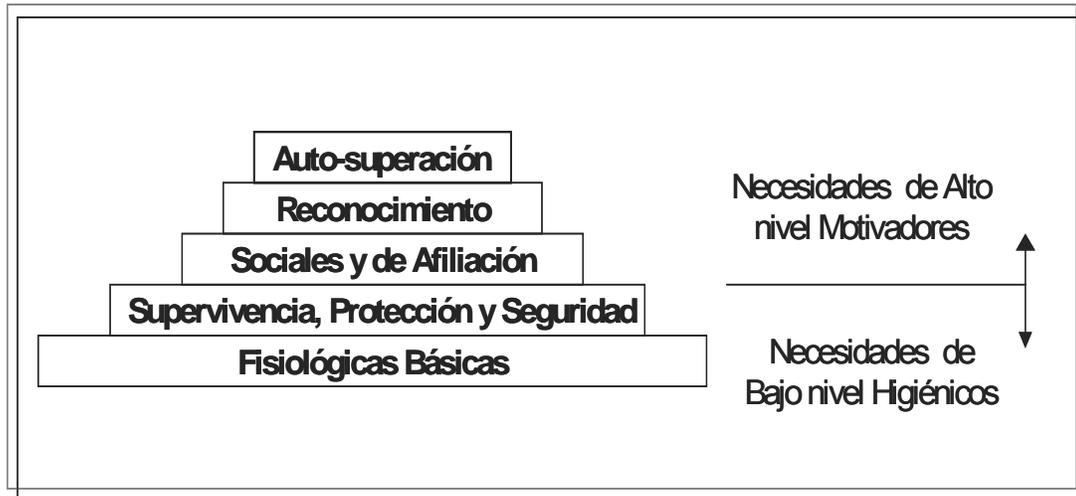


Gráfico No 12: Necesidades Básicas. Modelo Maslow⁵⁷

- Necesidades fisiológicas: Estas son las necesidades básicas del individuo que se relacionan con su supervivencia. Dentro de estas se encuentran, las necesidades, de alimentación, de sed, sexo, entre otras.
- Necesidades de seguridad: Son las necesidades de orden y seguridad, como la necesidad de estabilidad y protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo de lo desconocido.
- Necesidades sociales: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad que tiene todo ser humano a la compañía, al afecto y a la participación social, entre otras.

- Necesidades de reconocimiento: También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y de destacarse dentro de su grupo social, este proceso se caracteriza por la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- Necesidades de auto superación: También conocidas como de autorrealización o autoactualización, las cuales se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Las empresas deben considerar que la existencia de necesidades insatisfechas causa malestar individual y social, por lo tanto es necesario desarrollar estrategias que contribuyan a su satisfacción. Esto no significa que la finalidad de la gestión de la empresa sea exclusivamente la satisfacción de las necesidades de los empleados.

En conclusión, cuando las empresas muestran interés por sus empleados en ayudarles a crear mecanismos donde puedan quedar satisfechas las necesidades individuales, logran trabajadores más motivados y comprometidos con la organización. “El empresario que acierte en satisfacer una necesidad insatisfecha de alguien que está dispuesto y puede pagar por ello, obtendrá beneficio”. En la siguiente sección, se complementa esta tema, a través del análisis de las necesidades que surgen en las personas de acuerdo a los ciclos y etapas de vida en que se encuentra el individuo.

⁵⁷ Motivation and Personality, Abraham Maslow

El concepto de los Ciclos y las etapas

Esta sección muestra una breve descripción de cada uno de los ciclos de vida en que está envuelto el individuo. Ciclo biosocial, familiar, de carrera y empresarial. Además se exponen las características y necesidades propias, que nacen en cada uno de estos ciclos, dentro de un espacio de vida.

Los intereses de trabajo, familiares y propios, juegan un papel decisivo en las personas a lo largo de sus vidas, cada una de estas etapas deben ser analizadas y tomadas en cuenta dentro de los planes estratégicos de las organizaciones, lo que permitirá una mayor adecuación de su personal promoviendo al rendimiento de la organización.

Para la mayoría de nosotros en la sociedad occidental, estos ciclos se dividen en tres categorías, las cuales Schein las clasifica así:

1. Biosocial (Biológico y social): Esta etapa abarca todos los procesos de auto desarrollo de la persona.
2. Familiares: Conjunto de asuntos y problemas familiares que tiene la persona a lo largo de su vida.
3. Trabajo y formación de una carrera: El empleo pagado es el medio básico por el cual la sociedad asegura la supervivencia del individuo y de la unidad familiar. Por lo tanto, es integral con toda la vida, pero es separable de los otros dos ciclos, pues muchas de las restricciones y oportunidades que crean el ciclo de trabajo o carrera no están bajo el control del individuo o de la familia.

Cada ciclo contiene sus propias características en cuanto a virtudes o obstáculos, marcados por acontecimientos de importancia, indicando donde se encuentra la persona y lo que ha logrado. Todo ciclo tiene unas metas o estado final de logro,

los cuales se definen tanto por la naturaleza biológica humana y las normas culturales en que esta sumergido.

El ciclo biosocial implica el crecimiento y la culminación de las habilidades de la persona, y finalmente avanza hacia la etapa final de la muerte. El ciclo familiar implica la procreación, la educación, y el desarrollo de los hijos, con el fin de preservar la sociedad y su cultura. El ciclo de carrera o trabajo implica el aprendizaje, la contribución productiva que realiza un individuo, bajo una ocupación o trabajo.

La interacción de estos ciclos, produce enfrentamientos y pérdida de energía, ya que cada ciclo lleva su propio conjunto de tareas y elecciones. Si estas tareas están espaciadas o se presentan en forma simultánea, pueden constituir una carga pesada para el individuo, afectando su manera de actuar. Un ejemplo de esta situación es una persona recién graduada que se casa y entra a su primer trabajo, ambas tareas requieren de su inversión de tiempo y energía, pudiendo ir mas allá de lo que el individuo puede manejar.

Entonces, ¿Cómo deben manejar las organizaciones la interacción entre el trabajo, la familia y las expectativas personales? Schein propone, que las organizaciones deben generar espacios de enfrentamiento constructivo, que minimicen el conflicto de estas interacciones. Por enfrentamiento constructivo se entiende, el proceso de enfrentar tareas y desarrollar respuestas adecuadas de acción. Los pasos de este modelo son:

1. Diagnóstico del problema: Mejorar el entendimiento propio sobre la situación que causa tensión.
2. Autodiagnóstico: Mejorar el entendimiento propio sobre recursos, sentimientos y necesidades propias de la situación

3. Selección de una respuesta de enfrentamiento: Toma de decisiones sobre como manejar la situación que provoca tensión
4. Diagnóstico sobre los efectos de la respuesta de enfrentamiento: Evaluación del cumplimiento del propósito, si se ha enfrentando y cumplido la tarea, y si se ha resuelto el problema. ⁵⁸

Perspectiva de los ciclos del desarrollo de carrera

Esta sección enfoca el crecimiento profesional de los individuos y la interrelación que hay con los comportamientos sociales y familiares, aspecto que no puede ser olvidado por la administración de recursos humanos, si desea efectividad en los planes organizacionales de corto y largo plazo.

El punto más relevante de este tema es, la manera en que se pueden minimizar las preocupaciones que poseen las organizaciones ante el problema de desarrollar los recursos humanos no sólo por valores humanistas, sino también por proteger la supervivencia organizacional. Las organizaciones dependen de las actuaciones de su personal, y los individuos a su vez depende de las organizaciones, al ser entes que brindan trabajo y oportunidades de carrera, donde la interacción de ambos debe encajarse en un beneficio mutuo.

En la Gráfico No 13, se muestra los elementos que se interrelacionan entre el individuo y la organización y sus procesos de encajamiento. La sociedad influye directamente sobre las organizaciones, por lo tanto, las organizaciones y los individuos deben prepararse para enfrentarse a este ambiente.

⁵⁸ SCHEIN, Edgar H. Dinámica de la carrera empresarial. Estados Unidos. Fondo Educativo Interamericano 1982. 334p.

Perspectiva del desarrollo de carrera

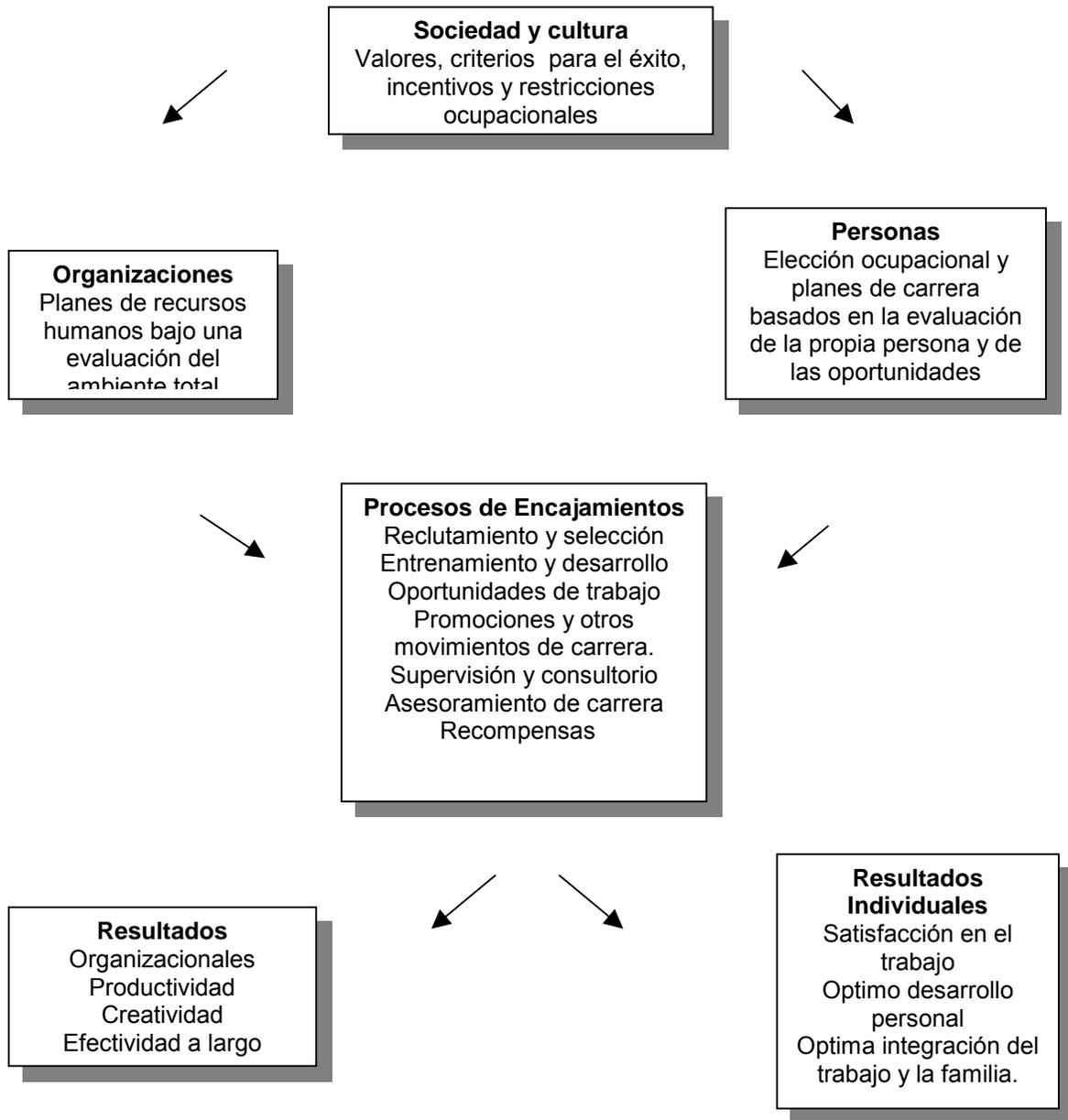


Gráfico No13: Planeación y Desarrollo del Recurso Humano (PDRH) Modelo Básico.⁵⁹

⁵⁹ SCHEIN, Edgar H. Dinámica de la carrera empresarial. Estados Unidos. Fondo Educativo Interamericano 1982. 334p.

Para la organización esto significa la vigilancia de las condiciones económicas, legales, de seguridad e higiene industrial, políticas de retiro, innovaciones, tecnologías y a las características propias del mercado que son las que especifican los tipos de habilidades necesarias de los empleados para el funcionamiento de la empresa y su sobrevivencia.

En el individuo significa la búsqueda de oportunidades de trabajo y crecimiento intelectual, equilibrio de los intereses de carrera profesional y familiar, entre otros. La manera como la organización administre estas actividades de recursos humanos influirá sobre los resultados a corto y largo plazo, tanto para el individuo como la organización en la búsqueda de un beneficio mutuo. Cuando los procesos de encajamiento funcionan en una forma óptima⁶⁰, la organización y el individuo resultarán beneficiados, a través de mayores niveles de productividad, creatividad, satisfacción y un buen nivel de integración entre las responsabilidades laborales y las necesidades familiares del empleado.

Eventualmente, las políticas organizacionales de reclutamiento y desarrollo personal reflejarán las condiciones ambientales que se operan. Estas condiciones identifican la función de la planeación que se está ejerciendo para cubrir las necesidades de los recursos humanos.

La planeación organizacional es sumamente importante conforme aumenta el ritmo de cambio. Además no se puede olvidar las interdependencias existentes entre las diversas especialidades organizacionales, lo cual requiere una evaluación en cuanto cantidad de empleados o miembros necesarios para el funcionamiento de la organización.

⁶⁰ La palabra **óptimo** es importante debido a que las personas varían en el grado que necesitan dedicarse a su carrera o trabajo, además las necesidades cambian con las etapas de desarrollo de vida y la familia, y por último estas varían con el contenido particular del trabajo que se lleva a cabo (Bailyn, 1977; Bailyn y Schein, 1976).

En el Gráfico No 14 (Desarrollo y Planeación de Recursos Humanos), se muestra el modelo de las actividades de planeación que deben considerarse en el ciclo de carrera.

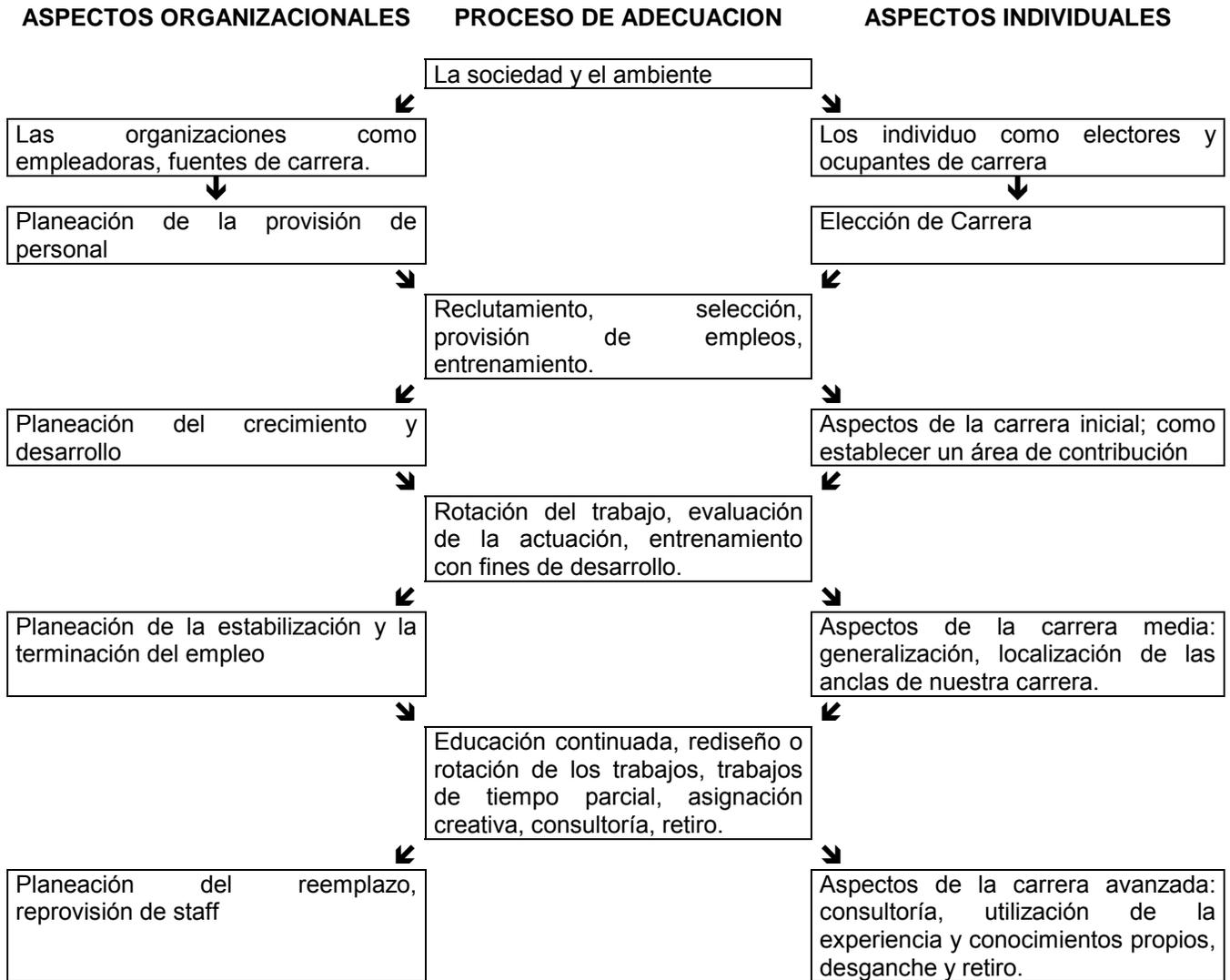


Gráfico No 14: Desarrollo y Planeación de Recursos Humanos. Modelo de Desarrollo en el Tiempo⁶¹

Dimensiones de ciclo de carrera:

Se mueve a tres direcciones generalmente:

1. Jerárquica (Movimiento en sentido vertical)
2. Funcional o técnica (Movimiento en sentido Horizontal)
3. Membresía (Movimiento hacia el círculo interno o núcleo de la organización)

Las personas que trabajan en las organizaciones tienden a avanzar a lo largo de una dimensión jerárquica, en búsqueda de un crecimiento profesional aumentando su nivel de poder de mando en la organización. Las personas que suben en la dirección se caracterizan por ser personas con gran capacidad de liderazgo.

El movimiento funcional describe la especialización de capacidades y habilidades especiales en un área definida. Existen personas que se especializan en una sola área, pero hay otras que se especializan en varias y cambian frecuentemente entre una y otra, teniendo un crecimiento horizontal. Mientras que el movimiento hacia arriba en la jerarquía se considera como un crecimiento de carrera vertical.

La tercera dimensión implica el movimiento del círculo interno: El movimiento hacia el núcleo de la organización le señala al individuo el acceso a privilegios especiales y a categorías especiales de información, es decir, los secretos de la organización.

Al combinar estas tres dimensiones se puede concebir la organización como un cono tridimensional, que refleja el crecimiento vertical (jerarquía), crecimiento horizontal que es ampliación de conocimientos, y el movimiento hacia el centro del cono crecimiento de inclusión a la organización.

⁶¹ SCHEIN, Edgar H. Dinámica de la carrera empresarial. Estados Unidos. Fondo Educativo Interamericano 1982. pag 4

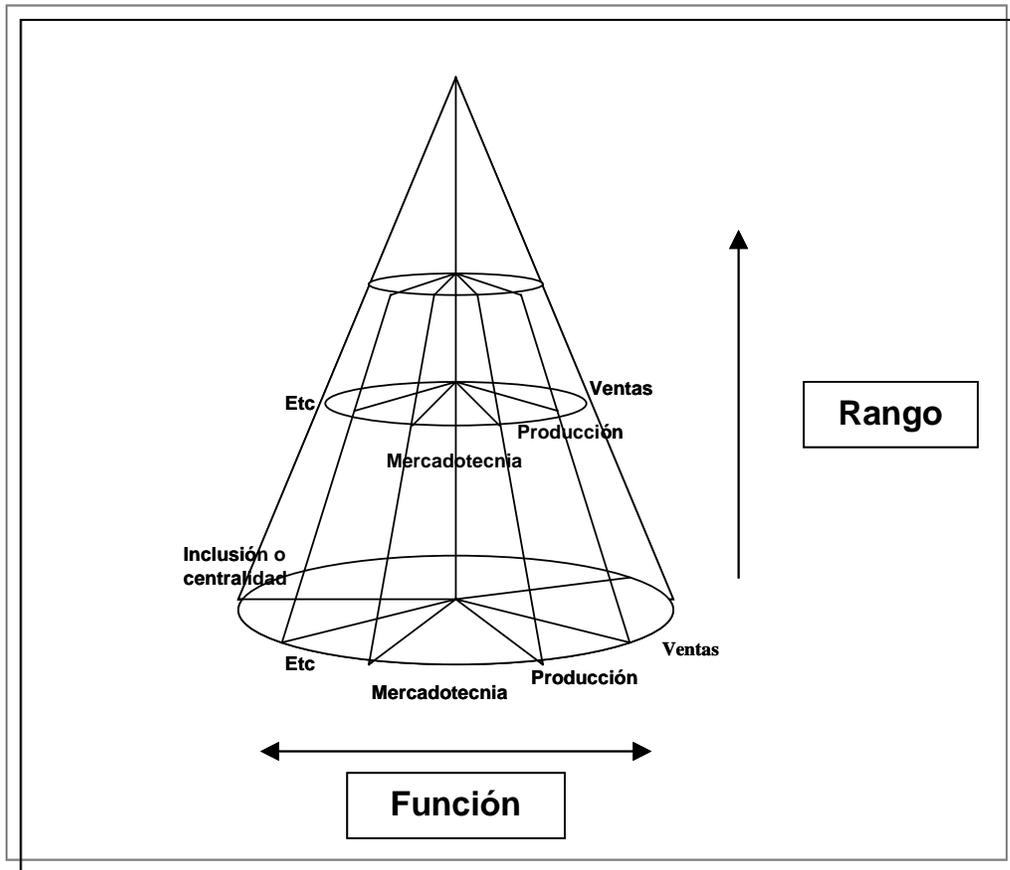


Gráfico No 15: Modelo Tridimensional de una organización⁶²

Por último, esta perspectiva de carrera ayuda a las organizaciones a crear parámetros de evaluación sobre la efectividad de los cargos organizacionales que existen dentro de la empresa. Periódicamente se debe revisar el funcionamiento de los cargos. Esta labor ayuda a visualizar claramente las funciones y responsabilidades de cada empleados y determina si los cargos están sufriendo las necesidades organizaciones definidas por el mercado. Para realizar la definición de cargos se debe tener en cuenta: la situación actual del cargo, los cambios del entorno que estén relacionados con el cargo, y los cambios realizados últimamente en la empresa, con el fin de brindar oportunidades de carrera para el individuo que le permitan desarrollar su “carrera total” y la satisfacción de la organización en el cumplimiento de su actividad por medio de su capital humano.

⁶² SCHEIN Edgar. The Individual, The Organization, and The Career: A Conceptual Scheme. Journal of Applied Behavioral Science. 1971.

Trabajo en Equipo

En esta sección se discute sobre lo que significa el trabajo en equipo dentro de las organizaciones y la necesidad de este modelo de trabajo dentro de las organizaciones, como consecuencia de los nuevos requerimientos que obligan a un trabajo multidisciplinario.

Hoy en día, las organizaciones apuntan a procesos laborales de autogestión, lo que quiere decir, que las organizaciones están en búsqueda de personas que colaboren a la solución de los problemas organizacionales y al crecimiento de ésta, bajo una unión armoniosa de todas las disciplinas que conforman la empresa.

El trabajo en equipo y la habilidad individual para trabajar en equipo, son factores que se están convirtiendo en factores decisivos para mantenerse en el liderazgo de las empresas dentro de la creciente competitividad del entorno. Las personas que ocupan posiciones de liderazgo, deben ver la importancia del concepto de equipo, pero desafortunadamente pocos conocen realmente las condiciones necesarias para conformar equipos exitosos y productivos.

En la actualidad se exige un trabajo interdisciplinario, donde se puedan satisfacer las demandas del mercado, donde el cumplimiento de este objetivo descansa en el desempeño del trabajo en equipo.

Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás.

El mejor ejemplo de un trabajo en equipo, es el de los gansos cuando están volando. La posición del líder es rotada; cuando el ganso líder quien va en la mitad se cansa, deja su lugar y asume la última ubicación de la bandada, donde las condiciones de viento y vuelo exigen menos esfuerzo físico, lo que le permite recuperarse y descansar. Así, el segundo pasará a marcar el rumbo y esta operación se repetirá tantas veces como sea necesario, hasta llegar a su lugar de destino.

La anterior actividad demuestra un compromiso de trabajo de todos los miembros del equipo, donde se equilibran las cargas. En los equipos humanos se adiciona, los factores de creatividad y emotividad, los cuales deben promover un desarrollo más alto en comparación con otras formas de trabajo.

Grupo	Equipo
▶ Pueden o no tener un propósito en común.	▶ Personas comprometidas que se unen bajo un mismo propósito.
▶ El resultado del grupo es la suma de sus partes.	▶ El resultado del equipo es más que la suma de cada una de sus partes. La suma de las energías individuales se multiplican progresivamente
▶ Puede o no tener direccionamiento estratégico	▶ Tiene un direccionamiento estratégico específico, trazado con anterioridad.
▶ El liderazgo, generalmente no es rotativo. Esta centralizado en una sola persona.	▶ El liderazgo se rota, todos ejercen funciones de liderazgo.

Tabla No. 7: Diferencias entre un Grupo y un Equipo.

Por otro lado, el trabajo en equipo representa beneficios tanto para los empleados y para la organización, los cuales se exponen a continuación.

Beneficios para la Organización:

La existencia de grupos dentro de la organización facilita la ejecución de algunas labores, adicionalmente, contribuye al mejoramiento del clima organizacional. La existencia de grupos en la organización contribuye a:

- Realizar tareas complejas que a veces representan un trabajo muy difícil para una sola persona.
- Contribuye a generar nuevas ideas y/o soluciones creativas.
- Realizar funciones de coordinación o servir de vínculo entre varios departamentos.
- Facilita la implementación de soluciones complejas en las diferentes áreas de la organización.
- Ayuda a fortalecer el sentido de identidad hacia la organización.
- Ayuda a unificar la cultura organizacional de la empresa.

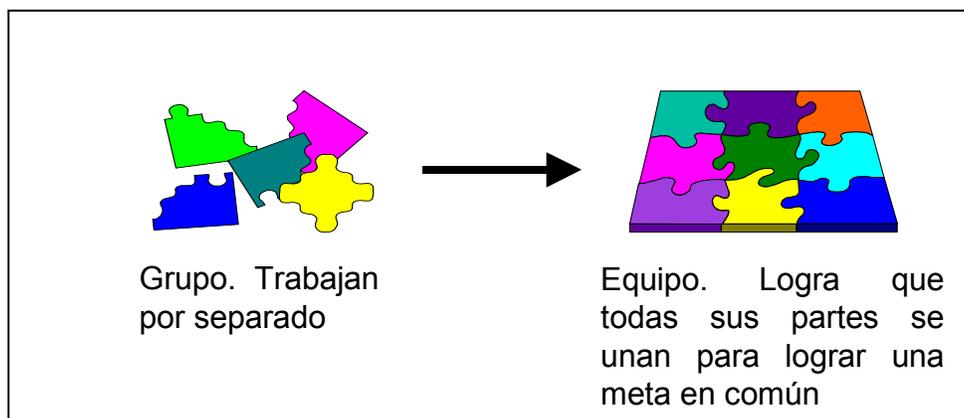


Gráfico No. 16: Interacción de los Equipos de Trabajo

Beneficios para los Empleados:

- Los grupos satisfacen la necesidad de afiliación, una de las necesidades humanas.
- Contribuye a aumentar el autoestima de las personas que pertenecen al grupo de trabajo.
- Reducen los sentimientos de inseguridad y la ansiedad.

Es importante que la organización brinde a los grupos la oportunidad de interactuar con otros, con el propósito de evitar la competencia entre los grupos de trabajo, generando un clima organizacional molesto o desagradable.

Características de los miembros del equipo:

1. Colaboración
2. Autonomía
3. Capacidad de postergar sus juicios personales y aceptar los juicios de otras personas.
4. Capacidad para escuchar y aceptar el conocimiento de los demás.
5. Convencimiento de que se está en un equipo para compartir y no para competir.

Además de eso, los expertos afirman que es preciso sumarle una buena cuota de sociabilidad que permita a los miembros actuar acorde al medio y al entorno donde se desarrolla.

Requisitos mínimos para ayudar en la actividad de los equipos:

- Propiciar un clima de confianza, donde es fecundo mostrar los aportes de cada persona y grupo.

- Ambiente creativo, donde se estimule la creación de cosas y métodos, que permitirán a cada persona saber lo que debe hacer.
- Un liderazgo compartido que impida la interrupción de los procesos de producción.
- Una información clara y compartida de todas las tareas necesarias de cubrir.⁶³

Únicamente bajo el cumplimiento de estos requisitos, se podrá generar las condiciones mínimas para que los miembros del equipo asuman su tarea con confianza, y lograr que respondan a las expectativas que tienen de ellos dentro de la organización.

Tareas del equipo:

- Alinear en una dirección las energías individuales, logrando armonía y menos desperdicio de energía. Un buen ejemplo es un conjunto musical, en el cual, lo que realmente importa es que los músicos sepan TOCAR JUNTOS.
- Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Tal efecto puede formularse con una frase como: “Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros juntos”.
- Promover una relación de verdadero compromiso del equipo. Crear un pacto donde se genere un compromiso compartido.
- Buscar los estímulos y motivaciones personales de cada miembro para promover su labor dentro del equipo.

⁶³ CORTESE Abel. Management Trabajo en equipo: descubriendo el talento colectivo.

- Aumentar la sinergia. Sinergia se refiere a la suma de energías individuales que se multiplican progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. Este fenómeno permite una mayor unión de fuerzas en la solución de cada problema. ⁶⁴

Como conclusión, el trabajo en equipo eficiente permite el crecimiento de las empresas y la obtención de las metas particulares y organizacionales, ya que van en perfecta relación entre sí. Esto consiste en que a las personas se les ha demostrado que por medio del cumplimiento de las metas organizacionales, logran sus metas personales, gracias a los beneficios que obtienen por estar dentro del equipo, logrando que su actuación tenga impactos exponenciales dentro y fuera de la organización.

Observación Participativa

En este apartado se analizó en que consiste la observación participativa, y se exponen diferentes casos en que ha sido usado este modelo por Edgar Schein en sus procesos de consultorías dentro de algunas organizaciones.

¿Qué es la Observación Participativa ?



Esta metodología es muy similar a la que se trabaja en la formación de laboratorios expuesta anteriormente, la observación participativa se diferencia, en que es un proceso que va más enfocado al desarrollo de las habilidades de observación y visión por parte de los miembros de la organización en detectar sus propias debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se presentan internamente y externamente de la organización.

⁶⁴ OWEN Esteban. Management El trabajo en equipo, una disciplina que hay que aprender.

Cuando una organización es capaz de desarrollar correctamente esta habilidad, esta en condiciones de ir un paso más adelante, se convierten en líderes de los procesos de innovación y propulsores de cambios radicales que conllevan al crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Esta metodología se desarrolla por medio de la construcción de unos equipos de trabajo, los cuales están constituidos por personas de distintos rangos y disciplinas de la organización, quienes se reúnen para desarrollar una tarea en común. Edgar Schein propone que el direccionamiento de estos grupos se puede realizar de dos formas, ya sea por una asesoría externa o interna. La escogencia de esta dirección depende de las expectativas y necesidades de la organización.

Estos grupos tienen como tarea primordial desarrollar la capacidad de resolver los problemas existentes en la organización, especialmente aquellos que afectan el clima laboral de la empresa y entorpecen su normal funcionamiento, asimismo, aquellos problemas que afectan los procedimientos de la empresa. Igualmente, estos grupos tienen la función de estimar los cambios del entorno que puedan afectar a la organización, logrando luego proponer y poner en práctica modelos de mejoramiento efectivos.

Un ejemplo que ilustre la necesidad de esta metodología dentro de una organización, es cuando el ambiente laboral presenta algunos conflictos, generando molestias dentro de los miembros de la organización, en el momento de realizar el trabajo rutinario, por lo tanto, las directivas pueden por medio de grupos de observación, compuestos por las personas de la empresa, indagar y reconocer que es lo que está mal y proponer soluciones, de allí, se origina el nombre de observación participativa. El principal beneficio de esta técnica, consiste en que las personas más adecuadas para determinar los aspectos que no están funcionando adecuadamente y proponer soluciones efectivas, son aquellas

personas que conviven día a día en esta problemática, de igual manera, esta práctica no representa grandes costos para la organización.

Esta metodología ofrece la posibilidad de que la misma organización resuelva algunos de sus problemas por sí misma, con la participación efectiva de todos los empleados, mejorando especialmente el clima laboral y el trabajo en equipo; como resultado, mejorando su funcionamiento cotidiano. Esta práctica permite a las organizaciones, incluir a sus empleados en la resolución de problemas, fortaleciendo los canales de comunicación y fortaleciendo el sentido de pertenencia a la organización, adicionalmente le permite mejorar los procedimientos existentes, gracias a la participación de sus empleados y a las sugerencias que realizan, ya que son ellos, quienes tienen mayor conocimiento del funcionamiento operativo de la empresa, convirtiendo sus sugerencias en aportes valiosos para la organización.

Pasos para el proceso de observación participativa:

1. Definir el problema de lo que se desea observar (causas y efectos), determinar que se quiera mejorar o una nueva estrategia a implementar
2. Revisar el concepto de cultura: analizar los 3 niveles de la cultura, es importante entender en que nivel se encuentra la organización. (Ver página 42.)
3. Analizar los artefactos: Determinar los artefactos de la organización, para que de esa forma se logre una observación detallada. Artefactos como: forma de vestir, niveles de formalidad en las relaciones entre las jerarquías, horas de trabajo, encuentros, forma en que se toman las decisiones, forma de comunicación, eventos sociales, forma en que se manejan los conflictos, balance entre la familia y el trabajo.
4. Identificar los valores de la organización: Con el objetivo de lograr visualizar la real visión de la empresa, y analizar las políticas existentes.

5. Comparar los valores y artefactos: En las áreas de la empresa, orientación hacia el cliente, sistemas de recompensas, trato con los jefes, comunicación, entre otros.
6. Repetir el proceso con otros grupos: Esto hará que la información obtenida sea más precisa. Es importante comparar diferencia y similitudes.
7. Evaluar las creencias establecidas: Convertir la cultura en algo que contribuya al cumplimiento de las metas.

Casos ilustrados de esta metodología:



CASO DE “BETA OIL”

Por medio de un “comité de cultura” buscaban definir la cultura existente y cambiarla por una nueva. Para esto se siguieron los 7 pasos anteriores y se encuestaron varios grupos.

Para esto cambiaron la forma de hacer el trabajo acorde a los nuevos valores y enseñaron temas relacionados con lo que ahora quería la empresa. En este estudio se encontraron varios problemas relacionados con el clima organizacional, especialmente el hecho que las personas no aceptaran sus errores, la falta de incentivos al trabajo en equipo, entre otros. La empresa buscó cambiar esta situación, instituyendo nuevas políticas que ayudaran a mejorar esta problemática, para esto se realizó una participación efectiva de los empleados en este proceso, como consecuencia, los empleados aceptaron más fácilmente los cambios propuestos, reduciendo los niveles de resistencia y logrando que estos cambios perdurarán en el tiempo.



CASO DE “CIRCLE HEALTCARE” HEADQUATERS

Para este caso la empresa buscaba hacer cambios radicales que podrían afectar la cultura de la empresa, para evitar traumatismos dentro de la organización, contrataron a Edgar Schein, con el propósito de determinar que elementos de la cultura afectaba los cambios proyectados, y cómo manejarlo de la mejor manera, igualmente ellos buscaban solucionar la rivalidad entre 2 subculturas existentes en la empresa (profesionales y técnicos).

Analizando los valores, creencias y siguiendo los 7 pasos nombrados anteriormente, se llegó a la conclusión que la cultura de la empresa estaba preparada para los cambios y los iba a aceptar de buena manera, sin embargo, se detectó una gran importancia de solucionar los conflictos en los 2 subgrupos de la empresa y disminuir la jerarquía existente en la empresa.



CASO DE “DELTA SALES ORGANIZATION”

Con el estudio de la cultura esperaban resolver el reemplazo del gerente de ventas de la empresa que había estado en la empresa por más de 30 años y ya se iba a pensionar y querían descubrir si era mejor ascender a alguien interno o contratar a alguien fuera de la empresa para innovar los procedimientos realizados en esa área.

Cuando se analizaron los procedimientos y valores de la empresa, se llegó a la conclusión que era mejor ascender a alguien interno de la empresa, ya que hasta el momento la forma de hacer las cosas y los procedimientos llevaron a la empresa al éxito. Además se encontraron valores muy apreciables como la lealtad, la confianza en las decisiones, la unión entre las personas, las relaciones

llevadas de una forma informal y agradable y muchos más, los cuales no valía la pena poner en riesgo.



CASO DE NAVAL RESEARCH LABS

Este caso buscaba determinar la posibilidad de administrar desde Washington la sucursal de Inglaterra.

Después de analizar el caso siguiendo los 7 pasos estudiados se determinó que las 2 culturas eran muy diferentes debido a su ubicación geográfica, es decir, a la cultura del país, lo que hacía que administrar una planta desde la otra generaría muchos conflictos.

Conclusiones

- ⇒ La cultura se puede determinar mediante estudios grupales o individuales dependiendo de cada organización. En este caso la utilización de la observación participativa.
- ⇒ La cultura no se puede establecer por encuestas, es necesario determinar los artefactos, el clima laboral, los valores y las creencias.
- ⇒ El estudio de la cultura no resuelve el problema, sólo da una guía y muestra la situación actual. La cultura afecta a toda la organización y es importante estimar que se puede mejorar. Es importante determinar los impactos en la cultura de cada nueva estrategia.
- ⇒ Es importante ser sensible en el momento del estudio para percibir las subculturas en la organización.

Liderazgo dentro de las organizaciones

El liderazgo es un desafío durante cualquier época y juega un papel fundamental más aún en tiempos como los actuales de globalización y turbulencia, por lo tanto a continuación se hace una descripción de este concepto y de su importancia dentro de las organizaciones.

El liderazgo es la habilidad de inspirar seguridad y apoyo a un determinado grupo de personas, de quienes depende el buen desempeño de una empresa o una área. Es el proceso de llevar por una dirección establecida a un grupo, a través de medios no coercitivos.

“Gerenciar una organización es necesario, liderarla es esencial”⁶⁵

El papel de liderazgo es ejecutado a través de lo que denominaremos “líder”. Los líderes son hombres soñadores, inquietos, innovadores, apasionados, personas que cambian constantemente las reglas, normas y formas tradicionales de hacer las cosas, todo bajo una disciplina y compromiso.

Los líderes se caracterizan por tener una visión futurista, en la que se basan para determinar los mejores rumbos que debe tomar la organización para estar a la vanguardia. Asimismo, los líderes son personas que trabajan en equipo e influyen sobre los miembros, logrando que se sientan identificados en el logro de un propósito en común por medio de la colaboración. Un verdadero líder “es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta y ética, representa la imagen misma de la empresa”. Casares Arrangoiz, David

⁶⁵ ARRANGOIZ. Casares, David. El liderazgo es promovido por un líder. 1996 : 27.

Muchos autores como, Warren Venís en su libro MANAGING THE DREAM afirman que el liderazgo es una cuestión de espíritu, es la combinación de personalidad y visión.

Características de un Líder:

Entendemos el líder por medio de las siguientes características.

- Miembro activo, de un grupo, asociación, movimiento, etc.
- Personas sobresalientes, dentro del grupo, gracias a alguna cualidad en particular como: más organizado, más interesante, más dinámico, etc.
- El líder ejerce funciones de organización, vigilancia y dirección, con el fin de motivar al grupo a determinadas acciones. Son personas con carisma.
- Los líderes son personas con posibilidad de cumplir algún rol dentro del grupo, de lo contrario, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Fortalezas de un Líder

Las actitudes de un líder (formas de enfrentar la vida), son las armas estratégicas para enfrentar los retos y problemas, logrando la satisfacción propia; gracias a estas fortalezas, el líder posee un poder creativo y poderosamente transformador.

Las actitudes requeridas son:

- ⇒ Autoestima Positiva.
- ⇒ Autoconcepto claro de "quien soy".
- ⇒ Actitud positiva frente a la vida.
- ⇒ Libertad: sólo los libres se comprometen.

Edgar Schein basado en los estudios de Hersey y Blanchard, Fiedler y Vroom llegó a la conclusión que básicamente existen 2 tipos de liderazgo, dentro de las organizaciones:

1. Liderazgo Orientado a las Relaciones: Los líderes que se ubican en este segmento, son aquellos que se preocupan por agradar a las personas, por lo tanto, generalmente tienen buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y allegados.
2. Liderazgo Orientado a la Tarea: Este tipo de líderes, son aquellos que se proponen retos y se esfuerzan para alcanzarlos, este tipo de líderes generalmente siempre presentan buenos resultados en sus lugares de trabajo. Estas personas tienen grandes habilidades para la resolución de problemas⁶⁶.

Las organizaciones necesitan a los dos tipos de líderes, ya que cada uno de ellos desempeña una labor diferente pero de igual forma esencial dentro de la empresa.

Según Edgar Schein, cuando los cargos pertenecen a un alto nivel en la jerarquía organizacional, las personas deben preocuparse más por las relaciones que tienen con los demás, y cuando se está en cargos de mediano y bajo nivel las personas deberían estar más orientadas a la tarea, ya que esta habilidad le permitirá ascender más rápido, debido a los buenos resultados presentados ante la organización.

La alta dirección debe ubicar a los líderes existentes en su organización, ya que ellos son el ejemplo a seguir de muchos empleados de la empresa. Basados en esta idea, las organizaciones deben lograr que sus administradores sean líderes y que sean un medio de apoyo para todos los empleados; adicionalmente los líderes

⁶⁶ SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. México. Prentice Hall Hispanoamérica s.a. 1982. 252p.

deben guiar y promover las metas de la organización, deben buscar consenso cuando existan desacuerdos entre las personas de la empresa.

Por otro lado, Heberto Mhon, agrega otras tres 3 clases de liderazgo, que son:

1. Líder duro: Es aquel que mira al grupo desde arriba, ostenta continuamente de su autoridad, por medio de presión y control. Son personas, que no confían en sus subordinados.
2. Líder Blando: Su posición no es clara ante el grupo, no ejerce ninguna autoridad, son personas inseguras, que realmente no conducen a nadie.
3. Líder firme o participativo: Esta en el termino medio, ni arriba ni abajo, trata a los demás por igual, la autoridad no es impuesta, el propio grupo la reconoce, son personas que confían y buscan la colaboración a sus subordinados. Este último tipo de líder es el que se ha venido desarrollando.⁶⁷

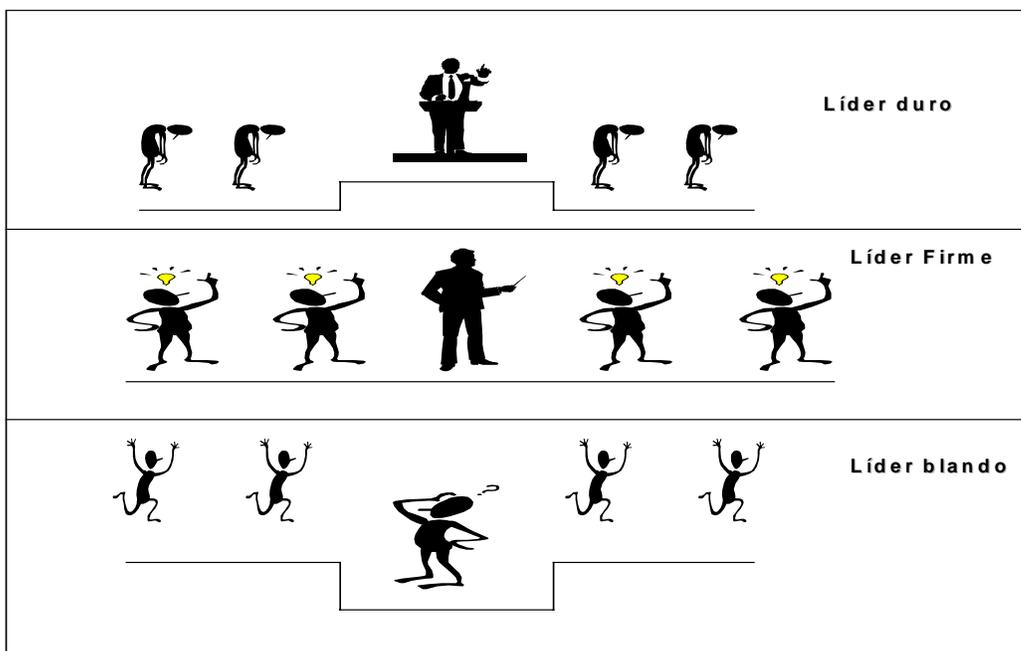


Gráfico No. 17: Clases de Liderazgo

⁶⁷ MAHON. Heberto. Excelencia Una forma de Vida. Ediciones Vergara. Argentina. 1991

Básicamente las funciones principales de un líder dentro de la organización son:

- ⇒ Determinar y comunicar los objetivos de la organización, asimismo definir las tareas que debe desarrollar cada miembro de la empresa para contribuir al cumplimiento de estos objetivos.
- ⇒ Hacer el seguimiento necesario para asegurar el logro de los objetivos planteados.
- ⇒ Asegurar que el grupo de subordinados se integre y se afiance para asegurar el desempeño eficiente de las responsabilidades laborales.
- ⇒ Proveer los medios necesarios para asegurar el logro de los objetivos y mantener la solidez del grupo de trabajo.

Niveles de Liderazgo

El liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles:

1. Personal: La relación conmigo mismo.
2. Interpersonal: Las relaciones e interrelaciones con los demás.
3. Gerencial: La responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea.
4. Organizacional: La necesidad de organizar a las personas, agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello.

Cada uno de estos niveles es "necesario pero no suficiente", lo cual significa que las organizaciones y los individuos deben trabajar en cada uno de estos, bajo los principios básicos del líder que son:

- ⇒ Confiabilidad en el nivel personal. La confiabilidad está basada en el carácter, en la forma de ser de las personas y su capacidad para hacer las cosas.

- ⇒ Confianza en el nivel interpersonal. La confianza es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo yo gano / tu ganas para seguir adelante.

Como conclusión los líderes encargados de dirigir las organizaciones son vitales para aquellas empresas que buscan la excelencia por medio de la participación y el carisma. Estos líderes pueden lograr la optimización de las funciones de la empresa, el líder es aquel que toma la bandera en la búsqueda permanente de mejorar la calidad de vida tanto individual, como colectiva, son personas proactivas, que no esperan hasta que las cosas sucedan, las provocan. En fin son personas que gracias a sus gestiones impregnan a las organizaciones en que se encuentran con un toque distintivo que marca la diferencia competitiva de la organización dentro del entorno.

El Fundador de una Organización Como Líder Activo

Los fundadores de las organizaciones son los principales líderes de sus organizaciones, especialmente cuando éstas se encuentran en proceso de nacimiento y crecimiento.

Los fundadores de las empresas son los mayores líderes debido a que cuando inician con una empresa, deben tener la capacidad de promover la manera de realizar el trabajo que ellos desean, determinada por las creencias adquiridas a

través de su experiencia en el transcurso de su vida, incluyendo en este caso los valores familiares.

Para lograr motivar a los empleados, con el propósito de que practiquen de manera efectiva las creencias y procedimientos que los fundadores desean implementar, éstos deben poseer habilidades de carisma y socialización, ya que de esta manera los empleados seguirán realmente estos valores y quedarán institucionalizados en la organización a través del tiempo, de lo contrario, sólo los seguirán temporalmente, sin un compromiso sincero en el cumplimiento de estas tácticas.

Los fundadores de las organizaciones deben asumir el papel de líderes con el propósito de crear la cultura de la organización, infundiendo en sus empleados su forma de pensar y de sentir frente a diferentes situaciones organizacionales e incluso frente a situaciones personales, logrando instituir un comportamiento modelo en la organización y fomentar sentimientos de pertenencia hacia la organización.

Por otra parte, los fundadores de empresas deben desarrollar sus habilidades de liderazgo, para detectar desviaciones en los valores promovidos por la gerencia, y a partir de estas desviaciones, planear y desarrollar medidas que permitan emprender acciones correctivas, evitando el desarrollo de contraculturas, que generen conflicto entre los valores de la organización y los valores personales de los empleados. (El concepto de contracultura fue expuesto en el apartado de Subculturas dentro de las Organizaciones, página 97)

La cultura existente en las organizaciones, sin importar su tamaño, es un reflejo del liderazgo ejercido por su fundador, de igual manera, a pesar de los múltiples cambios realizados en los elementos de la cultura de la empresa, ésta siempre conservará su esencia, que son los valores más vigorosamente promovidos por el fundador.

Generalmente en las empresas pequeñas, aspectos como la forma de vestir, de hablar, y la manera de trabajar del fundador de la empresa, son patrones seguidos por todos los empleados, ya que el fundador es el líder principal de las empresas, quienes con su comportamiento, determinan el modelo a seguir para todas las personas que trabajan en la organización.

Igualmente, el fundador de una empresa debe desarrollar su papel de líder, orientando a las personas sobre la manera de realizar su trabajo, así como en la manera más efectiva para enfrentar los problemas que se presentan en sus puestos de trabajo.

Los fundadores, en su papel de líderes, deben influir en las percepciones y modelos mentales de sus empleados, a través de los elementos de la cultura de la organización, formando un grupo unificado, comprometido con una base de valores, los cuales deben ser practicados en todas las áreas o divisiones de la empresa.

De igual manera, cuando los fundadores se encuentran al mando de la organización, éstos deben mantener un ambiente laboral que permita el funcionamiento adecuado de la organización, ofreciendo a cada uno de los empleados de la empresa un lugar agradable para trabajar, ya que en su lugar de trabajo, los empleados se encuentran el mayor número de horas al día.

El papel de líderes de los fundadores de la empresa, es más efectivo, cuando entienden las verdaderas motivaciones de sus subordinados y establecen programas de motivación acordes con dichas características, esto se verá reflejado en las actitudes y en el desempeño de cada uno de los empleados. Estos sistemas de motivación, deben estar soportados por políticas organizacionales sólidas, permitiendo que estas medidas se tomen continuamente, generando un compromiso real y permanente por parte de los empleados hacia la organización.

Algunos aspectos que influyen en la efectividad que tenga un fundador en su papel de líder son:

- Nivel de experiencia y conocimientos en el tipo de negocio de la organización.
- Valores éticos, los cuales busque promover entre sus empleados.
- Capacidad de comunicar sus deseos, metas y valores a las demás personas.
- Estilo de dirección. Se recomienda que el estilo de dirección promovido por los fundadores, sea un estilo que permita la participación de sus empleados en la resolución de problemas y en la delegación de responsabilidades, de acuerdo al cargo, experiencia y conocimiento.
- Carisma del líder, logrando motivar a los empleados para seguir sus enseñanzas.
- Coherencia entre los valores que promueva la cultura instituida y las políticas de la organización.

A partir de las anteriores consideraciones, podemos concluir, que el principal líder de todas las organizaciones es el fundador de la empresa, debido a que siempre será un modelo a seguir por todos los empleados. Adicionalmente, el fundador, es

quien instituye las bases de la cultura organizacional de la empresa, que a pesar de los cambios realizados a través del tiempo, conservará la esencia de las creencias y valores promovidos por el fundador, perpetuando los elementos principales de la cultura organizacional.

Liderazgo del futuro

Las condiciones del entorno contemporáneo exigen cambios a las organizaciones y a las personas que las conforman, incluyendo a sus líderes. Los nuevos requerimientos de los factores que rodean a las organizaciones exigen nuevas habilidades a los líderes, las cuales se explican en esta sección.

A través de la historia, se han visto líderes ejemplares que fueron generadores de grandes cambios, los cuales modificaron el transcurso de la historia. Personas que se les consideran héroes, que lucharon por una causa, respondiendo, a las necesidades de su época, donde muchos de ellos han trascendido en la posteridad. Estos hombres son considerados guías en la oscuridad, maestros de generaciones y personas de admiración. Entre estos grandes líderes que han dejado marcada su huella encontramos, a Jesús, Gandhi, Sor Teresa de Calcuta, entre otros.

También han existido personas, que transformaron el mundo debido a sus ideas visionarias, que causaron momentos de turbulencia y cambio dentro de la sociedad, personas como Hitler, Napoleón, Hussein, etc. Personas que llevaron un liderazgo negativo, basado en el poder y el uso de la fuerza, ejerciendo presión sobre sus opositores.

En el mundo actual se ha retomado la importancia del liderazgo debido a los grandes cambios que han transcurrido en el mundo, exigiendo líderes audaces, que contribuyan a las organizaciones, brindándoles una ventaja competitiva, lo cual es esencial en el ámbito empresarial. Un buen líder, es la clave que tienen las empresas de hoy en día, para mantener su supervivencia y alcanzar mayores niveles de rentabilidad; esta característica se logra por medio de un liderazgo efectivo, participativo e innovador, lo cual se explora a lo largo de este tema.

Liderazgo Empresarial

El liderazgo empresarial es una motivación permanente para los líderes del futuro, es una actividad que ha tomado auge durante los últimos años. Numerosas industrias, el sector gubernamental, y otros entes de la sociedad, como universidades, centros educativos, entre otros, han enfatizado en la importancia de la formación de líderes del futuro de acuerdo a las necesidades nacientes de la sociedad.

Las organizaciones ahora más que nunca, necesitan del liderazgo positivo de personas capaces de formular estrategias, tanto a nivel macro como micro, donde se puedan generar cambios globales y específicos, quienes creen pautas a seguir, personas que busquen mejorar la armonía de este mundo globalizado y que luchen por los diversos intereses de los grupos y organizaciones a las que pertenecen.

Los líderes del futuro, se refieren a los líderes que necesitan actualmente las empresas para lograr evolucionar y permanecer en el futuro. Las empresas buscan líderes capaces de responder a aspectos que incuben a la sociedad, como el desarrollo y crecimiento social, político, entre otros. Por lo tanto Edgar Schein señala que este tipo de líderes necesitan tener las siguientes habilidades para cumplir apropiadamente con su función:

- ✓ Que realice EMPOWERMENT (dar poder), es una persona que delega gradualmente autoridad a sus delegados, brindándoles autonomía y capacidad de criterio.
- ✓ Comparte su visión define las fronteras del poder.
- ✓ Niveles extraordinarios de percepción para determinar la realidad del mundo exterior.
- ✓ Niveles extraordinarios de motivación para atravesar el complejo proceso de cambio e innovación.
- ✓ Fuerza emocional para manejar su propia ansiedad y la de la organización en los procesos de cambio.
- ✓ Habilidades para analizar las creencias de la cultura e identificar cuales contribuyen y cuales no al cumplimiento de las metas de la organización.
- ✓ Lograr motivar a las personas para que participen en todos los procesos de cambio y aprendizaje que realice la organización
- ✓ Habilidades para ejercer debidamente el poder y el control.

Ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI

Actualmente no basta la formación de líderes generadores de cambios, ahora se requieren personas éticas, que actúen bajo unos principios bien infundidos dentro de su ser.

Personas que sepan definir los parámetros que van a seguir, en búsqueda de satisfacer las necesidades de sus clientes, ya sean internos o externos a la organización; para lograrlo de forma eficiente, deben hacerlo por medio de caminos éticamente correctos, que le conllevan a la confianza continua por parte de la organización y su entorno.

Los líderes del futuro deben ser personas comprometidas, que ofrecen a sus subordinados oportunidades de crecimiento y ante todo respeto de la dignidad humana.

Para concluir, una característica relevante de los líderes de las organizaciones contemporáneas, es que sean personas que contribuyan al desarrollo de la organización a través del buen manejo de los procesos de cambio. Además el conocimiento sobre el liderazgo empresarial sirve como herramienta de formación para las futuras generaciones. La alta dirección de las empresas líderes han estado creando programas que buscan desarrollar la potenciación de las cualidades requeridas de aquellos líderes del futuro que necesita las organizaciones y la sociedad, quienes serán los encargados de "llevar el timón" en medio de fuertes tormentas competitivas.

Sistemas de motivación en las empresas

Los sistemas de motivación establecidos en las organizaciones forman parte de las principales variables que afectan la cultura organizacional y el comportamiento de los empleados, así como su orientación al cumplimiento de las metas organizacionales. Esta sección muestra la importancia de la motivación y desarrolla algunas consideraciones para tener en cuenta.

Para motivar a los empleados es importante que el cargo que desempeñan les brinde la oportunidad de ascender y de progresar. Adicionalmente otro factor vital para la motivación de los empleados es las relaciones que mantengan con sus compañeros de trabajo, por esta razón las organizaciones debe promover un clima laboral agradable donde se de gran importancia a la cooperación y el trabajo en equipo.

Las organizaciones no puede crear compromiso, creatividad y flexibilidad sólo con pagarle más dinero a sus empleados, tiene que existir también la posibilidad que ellos encuentren incentivos de otra índole como más autonomía, más responsabilidad y más oportunidades de hacer cosas interesantes y crecer psicológicamente y profesionalmente; por lo tanto las organizaciones deben encontrar las anclas que tienen sus empleados, tema expuesto a continuación.

EL DESARROLLO DE LAS ANCLAS DE CARRERA: ANCLAS TÉCNICAS Y GERENCIALES.

Por medio de la comprensión de las anclas de carrera, la organización podrá elaborar planes organizacionales más eficientes que permitan mantener continuamente la motivación de sus empleados. Como sabemos la carrera inicial, es un periodo de descubrimiento mutuo entre el nuevo empleado y la organización contratante. En esta etapa el empleado obtiene *autoconocimiento* y desarrolla un *autoconcepto ocupacional* más claro. Este *autoconcepto*, es lo que Edgar Schein denomina “ancla de carrera” de la persona, la cual esta compuesta de tres componentes, que son:

1. Las capacidades y habilidades autopercebidas (con base en hechos reales en una variedad de ambientes de trabajo)
2. Las motivaciones y necesidades autopercebidas (con base en oportunidades para autoprobarse y autodiagnosticarse en situaciones reales y con base en retroinformación procedente de otras personas)
3. Las actitudes y los valores autopercebidos (Con base en encuentros reales entre sí mismo, las normas y valores de la organización empleadora y el ambiente de trabajo.⁶⁸

⁶⁸ SCHEIN, Edgar H. Dinámica de la carrera empresarial. Estados Unidos. Fondo Educativo Interamericano 1982. 334p. 10:151

El ancla de carrera es el conjunto de fuerzas impulsadoras y restrictivas que llevan a las personas a la toma de decisiones sobre la elección de su carrera, las decisiones eventualmente elegidas reflejan las necesidades o deseos. El propósito del concepto ancla de carrera es señalar la gradual integración de las motivaciones, valores y habilidades en el autoconcepto total de la persona. Este concepto pone énfasis en la evolución, desarrollo y descubrimiento de las anclas por medio de la experiencia real. " Las anclas son claramente el resultado de la interacción inicial entre el individuo y el ambiente de trabajo."

Cuando las personas descubren sus anclas de carrera saben con exactitud que desean, y sí la empresa sabe descubrirlas y brindar espacios de autoconocimiento a sus empleados en el descubrimiento de sus anclas; las organizaciones pueden mejorar sus sistemas de motivación de acuerdo a las necesidades de los tipos de anclas que se descubran.

Las cinco clases de anclas:

- La autonomía: son personas que no pudieron trabajar en organizaciones grandes y terminaron en carrera esencialmente autónomas.
- La creatividad: empresarios, personas con la necesidad de crear algo (productos, servicios o compañías). Las dos anteriores se desarrollan por fuera de las organizaciones grandes y tradicionales.
- Especialización en áreas específicas de competitividad técnica o funcional; estas personas vieron al máximo la oportunidad de experimentar retos en forma continua en su área específica.
- Seguridad y estabilidad; se orientaron principalmente hacia la estabilidad de la carrera y se orientaron más hacia los aspectos extrínsecos de seguridad y estabilidad.

- Ascender la escala corporativa a puestos de gerencia general. Su gran motivación es la de ejercer grandes cantidades de responsabilidades y enlazar los logros de la organización con sus propios esfuerzos.⁶⁹

Este concepto luego fue ampliado a partir de un estudio realizado en diferentes empresas estadounidenses durante varios años, que permitieron llegar a ocho categorías⁷⁰. Existen ocho tipos básicos de motivaciones partiendo de la personalidad de quienes desempeñan los cargos en la organización que sirven de mecanismos para motivar a los empleados:

- Seguridad / Estabilidad: En este caso las personas buscan estabilidad y seguridad económica en sus lugares de trabajo, a las personas que pertenecen a este nivel no les preocupa mucho las funciones que desempeñan sino la estabilidad que les pueda brindar la organización. En este caso, la organización podría ofrecer buenos beneficios y retiros generosos.
- Autonomía / Independencia: En este caso las personas buscan tener control sobre sus funciones y responsabilidades en la organización, en este caso las personas se resisten a las rutinas, reglas, uniformes, horas de trabajo, etc., simplemente buscan tener autonomía para realizar su labor a su manera.
- Competencia técnica o funcional: En este caso las personas buscan practicar y mejorar sus habilidades, lo que implica un crecimiento personal, buscan cargos que representen un reto, para estas personas es importante que los demás aprecien sus habilidades. En este caso las organizaciones podrían premiar a los empleados por sus logros.

⁶⁹SCHEIN, Edgar H. Dinámica de la carrera empresarial. Estados Unidos. Fondo Educativo Interamericano 1982. 334p. 10:150-177, 11:179-208

⁷⁰ SCHEIN, Edgar H. Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. México, 1988. pp. 210.

- Competencia por la gerencia general: Estas personas buscan ascender a altos niveles en la organización, les gusta desarrollar sus habilidades, sin embargo no se sienten satisfechos hasta que llegan a cargos administrativos altos. Estas personas siempre responden ante incentivos y recompensas.
- Creatividad: Este tipo de personas buscan crear productos o servicios y que el éxito se deba al esfuerzo propio, buscan un trabajo donde puedan desarrollar su ingenio y que su esfuerzo sea reconocido. En este caso se puede motivar a las personas mediante premios de reconocimiento y/o recompensas de dinero.
- Servicio / Dedicación: Estas personas buscan aplicar y desarrollar sus valores en su lugar de trabajo, buscan ayudar a los demás a través del trabajo que realizan.
- Reto puro: Este tipo de personas buscan hacer cosas casi “imposibles” y les agrada la competencia. Para este tipo de personas es importante definir cosas como perder o ganar y sienten una gran satisfacción cuando ganan. En grupo generalmente se encuentra en las fuerzas armadas, vendedores, ingenieros y administradores. En este caso se puede recompensar por medio de premios que impliquen un reconocimiento.
- Estilo de vida: Estas personas buscan trabajos que se adapten a sus estilos de vida, a su vida familiar, personal y a sus necesidades. En este caso, el trabajo debe adaptarse a los cambios del ciclo de vida.

La mayoría de organizaciones basan sus sistemas de motivación en recompensas económicas, en ascenso de cargos y en premios que implican un reconocimiento por su labor frente a los demás empleados. Estas estrategias utilizadas de manera efectiva, pueden arrojar grandes resultados.

Para motivar a los empleados de la organización es importante determinar sus expectativas “anclas de carrera” para su futuro profesional y personal, además se debe encontrar la forma en que estas expectativas se desarrollen dentro de la organización.

Cuando un individuo entra a la organización, deben existir mecanismos que permitan el crecimiento y motivación continua del individuo. Por esta razón, es importante tener en cuenta las diferentes facetas del individuo como la entrada de carrera (Socialización y el aprendizaje del trabajo y las anclas de carrera), la carrera media, y la carrera avanzada (Procesos de desvinculación, hasta su retiro de la carrera), logrando así que el paso por cada una de estas etapas se logre de la forma más armoniosa posible, evitando o minimizando los choques que se generan en cada una de ellas, logrando la motivación de cada uno de los empleados de la organización.

Consultoría de Procesos

En este apartado se va a definir el concepto de consultoría de procesos y su uso dentro de las organizaciones, mencionando sus ventajas y desventajas. Esta sección nació de la necesidad de ilustrar detalladamente la metodología de consultoría de procesos, ya que es el método más utilizado por Edgar Schein a lo largo de su vida profesional como consultor en importantes empresas Norteamericanas y Multinacionales.

¿Qué es la Consultoría de Procesos?

Es una metodología que consiste en la búsqueda de asesoría externa a la organización, con el objetivo primordial de que este grupo de personas que denominaremos **consultores externos**, ayuden a la organización a realizar mejoras profundas, contribuyendo al progreso o salvación de la compañía.

En los escritos de Edgar Schein se pueden resaltar dos definiciones sobre consultoría de procesos, que son muy similares con una leve variación del concepto. La primera fue:

“Consultoría de procesos representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos de los procesos que suceden en su entorno, con el fin de mejorar su situación, según el deseo del propio cliente”

Posteriormente, reconstruye el concepto y lo definió así:

“La consultoría de procesos es un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos de los procesos que se presentan en su ambiente y a influir sobre ellos”

Por otro lado hay que definir la función y características de los consultores. Los **consultores externos** son un grupo de personas ajenas a la organización que generalmente conforman un equipo interdisciplinario, calificado y con un gran sentido de observación e intuición para detectar problemas y sus posibles causas. A su vez poseen un alto grado de manejo en la solución de problemas complejos, lo que les permite guiar a la organización en la búsqueda del camino correcto e innovador en la solución de sus problemas.

El nacimiento de la consultoría de procesos nació de la necesidad de que muchas organizaciones requirieran contratar un servicio calificado que les brindara una asesoría que les resolvería sus problemas. Generalmente se presentan dos situaciones, la primera es que la empresa sabe con exactitud cual es el problema pero no tienen ni el tiempo ni conoce el procedimiento para remediarlo; el otro escenario es que las organizaciones saben que algo anda mal pero no saben con

exactitud que, y necesitan realizar un diagnóstico de las causas de dicho problema.

Este fenómeno todavía sigue siendo muy común, por eso hoy más que nunca la consultoría de procesos esta en su mejor momento. Esto se atribuye a diferentes factores, pero principalmente a la globalización, ya que son tantos aspectos que la empresa debe manejar, que lograr que todas las áreas estén en óptimo funcionamiento y que su estructura continúe siendo adecuada para enfrentar el entorno, constituye un desafío altamente laborioso en un ambiente tan competitivo y cambiante como el actual.

Modelos de consultoría:

Según Edgar Schein existen tres modelos generales de consultoría de procesos que nacen de la relación que se genera entre el consultor y el cliente, debido a la naturaleza del servicio que presta el consultor. Estos modelos son⁷¹:

☞ Compra de información o de experiencia: _____



En este caso el gerente o la directiva de la organización ya tiene identificado el problema que tiene la organización, pero busca a un experto ajeno a la empresa para que se adueñe del problema. Esto lo hace la organización ya sea porque no tiene la capacidad para recopilar la información necesaria, o porque le resulta más fácil delegar el trabajo a alguien externo a la organización, logrando un desahogo en términos psicológicos, aliviando la presión y el desgaste que genera la solución del problema.

⁷¹ SCHEIN, Edgar. Consultoría de Procesos: Recomendaciones para Gerentes y Consultores. México. Addison-Wesley Iberoamericana. 1998. 208 p.

Para que este modelo se desarrolle con eficacia es necesario que se cumpla los siguientes aspectos:

- El cliente debe estar en capacidad de diagnosticar correctamente el problema y de esa forma contratar la asesoría experimentada que satisfaga sus necesidades.
- El cliente debe estar en la capacidad de expresar en forma clara y precisa el problema que desea que los consultores resuelvan y los resultados que pretende obtener de este proceso.
- El cliente ha considerado y aceptado las consecuencias potenciales de obtener la información o el servicio.

Según expertos este modelo sólo funciona cuando el gerente ha definido claramente el problema y lo ha transmitido de forma adecuada al consultor, logrando trazar desde un comienzo los resultados que desea obtener de acuerdo a lo que la organización necesita.

✎ Modelo medico – paciente:_____



Este modelo es cuando el gerente no puede definir claramente cual es el problema y las causas de éste, pero sabe que algo anda mal en el funcionamiento de la organización. En este escenario la organización solicita un servicio de consultoría para que determine el problema y planee y desarrolle la solución.

En este proceso es muy importante que el gerente determine que algo esta mal y no que es un cambio temporal por alguna circunstancia, para que el proceso de consultoría logre ser afectivo. Como lo dice su nombre, es importante que exista una relación de medico-paciente, donde el cliente experimente los síntomas de su

enfermedad y sepa el área en que se encuentra padeciendo. Esta relación lleva como regla que el cliente obedezca las asesorías del consultor y se tome las medicinas que le recete el consultor para curar su malestar.

El desarrollo de este proceso se facilita en un ambiente abierto donde existe una amplia comunicación para la solución de los problemas, donde se promueva la participación de todas las personas que están involucradas con el problema y contribuyan a la solución de éste.

Como anotación, vale resaltar la importancia de que los gerentes deben ayudar y no dar órdenes, para tomar un mejor camino. La imposición de órdenes en este proceso puede generar barreras que obstaculicen el logro de los objetivos que se pretende conseguir con la consultoría externa.

✧ Modelo de Consultoría de Procesos (CP)



Este modelo se caracteriza por la actitud que adopta el consultor frente al cliente y en la forma en que se estructura la relación, no la que el cliente hace. La contratación de este estilo de modelo se realiza por las mismas necesidades a las anteriores y además para obtener un diagnóstico de la organización, obteniendo una nueva percepción que permita confrontar que los datos, procesos y resultados que tiene la organización internamente y sí concuerdan con la realidad.

<p>Actitud Adoptada por el consultor</p>  A black silhouette of a person standing with one hand on their hip and the other pointing upwards. Above their head is a yellow lightbulb with three short lines radiating from it, symbolizing an idea or insight.	<p>En este modelo el consultor es un instrumento que ayuda al cliente a que este mismo realice la solución del problema. La premisa fundamental de la CP es que “el problema es del cliente y sigue siéndolo” es por eso que el consultor da las herramientas para contribuir a la solución del problema, pero nunca lo hace suyo.</p>
--	---

La premisa de un modelo de consultoría de procesos, es que el cliente debe participar en el proceso de diagnóstico de la situación que lo aflige, donde el cliente busque y colabore en la solución del problema. Esta metodología logra ser muy efectiva, ya que el cliente más que nadie, conoce sobre los procesos de su organización y esta en condiciones para determinar si los cambios pueden funcionar.

La principal ventaja de este modelo respecto a los otros, es que el cliente, además de solucionar su problema con la ayuda de la consultoría, logra aprender las habilidades necesarias para la solución de problemas organizacionales de una manera más rápida y autónoma, logrando no depender del consultor cuando él no este.

Este modelo presenta algunas barreras, ya que al brindar una consultoría en forma de asesoría, es más difícil ayudar a los gerentes o a las personas ya que al brindárseles un consejo, suele presentarse obstáculos, poniendo excusas que vuelven deficiente el proceso. Sin embargo, es importante identificar las situaciones donde se puede ser un consejero o un ayudante para encontrar la solución.

Según Edgar Schein, los consultores deben entrar en la organización con el ánimo de mejorar las cosas y debe transmitir algunas de sus habilidades al gerente, como diagnosticar adecuadamente y establecer relaciones efectivas con el cliente.

Funciones de la consultoría.

- ⇒ Proporcionar información relevante, la cual es difícil obtener por otros medios o fuentes.
- ⇒ Analizar la información utilizando técnicas y enfoques complejos que pueden no estar al alcance de los clientes.
- ⇒ Diagnosticar problemas organizacionales complejos.
- ⇒ Capacitar a los clientes para que desarrollen habilidades para diagnosticar y con base a ello tomen mejores decisiones.
- ⇒ Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejos en los momentos difíciles; ayudando al cliente a implantar o ejecutar decisiones difíciles.
- ⇒ Administrar recompensas y sanciones ante ciertos tipos de conducta, tomando ventaja de su condición de "extraño" como una fuente especial de autoridad.
- ⇒ Facilitar el proceso de comunicación inter e intra organizacional, al transmitir información que no está llegando a través de los canales regulares.
- ⇒ Sustituir al gerente en la toma de decisiones, dirección y delegación de tareas, cuando por alguna razón el gerente no pueda hacerlo.
- ⇒ Asumir la responsabilidad por las decisiones y proporcionar apoyo emocional para ayudar a los clientes a manejar la ansiedad en las situaciones difíciles.⁷²

⁷² SCHEIN, Edgar. Consultoría de Procesos: Recomendaciones para Gerentes y Consultores. México. Addison-Wesley Iberoamericana. 1998. 208 p.

El rol del consultor de procesos.

Edgar Schein explica que el rol que ejercen los consultores depende de la naturaleza de la intervención que realicen en las organizaciones, en búsqueda de la mejora del desempeño de ésta. Estos roles que define en su libro **Consultoría de Procesos** son los siguientes:

- Rol de facilitador. Ayuda en el proceso de aprendizaje del cliente para adquirir y desarrollar las habilidades de diagnóstico necesarias para descubrir lo que está mal.
- Rol de auto-evaluar. Su intervención así como la libertad para ayudar a evaluar lo que no es satisfactorio o provechosa para el cliente.
- Rol de Observador y Feed Back. Ayuda a indagar y observar para brindar una retroalimentación provechosa para el cliente.

Etapas de la Consultoría:

Las etapas de la consultoría se dividen en tres partes que son:

- ⇒ Preparación.
- ⇒ Desarrollo. (Búsqueda, procesamiento y análisis de información.)
- ⇒ Presentación de resultados.

Preparación.

En esta primera introducción es muy importante que el cliente de a conocer de forma clara las expectativas sobre el trabajo que desea que los consultores realicen. En esta etapa se deben definir las reglas de trabajo, la metodología y el

enfoque que se va a manejar durante el proceso de la consultaría, con la definición del servicio que se va a realizar y el producto final que se va a entregar.

Igualmente es importante en esta primera etapa, la preparación de un programa detallado de las actividades a realizar y los plazos de cumplimiento, así como los resultados que se esperan de dichas actividades. Para que el proceso de consultoría se de adecuadamente, es primordial que el cliente explique la estructura de la organización y su funcionamiento, con una información general de las dependencias, para que de esta manera, el consultor externo pueda tener una visión más clara de la organización.

Otro aspecto importante en esta etapa, es la formación del equipo de consultores internos, este grupo esta conformado con personas que pertenecen a la organización, que van a ser los colaboradores de los consultores externos, con el propósito de lograr la efectividad del proceso. Para la conformación de este equipo interno se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- ⇒ Representación de todas las áreas, o por lo menos las fundamentales.
- ⇒ Personal con experiencia en la actividad.
- ⇒ Personal con iniciativa, que no esté amarrado a las concepciones tradicionales de la organización.
- ⇒ Conformar el grupo con personas de todos los rangos (directivos, especialistas y técnicos.)
- ⇒ Personas que tengan disponibilidad de tiempo para ocuparse de la tarea.
- ⇒ Personas con gran espíritu motivador.

Según Edgar Schein, la inclusión en el equipo de consultores internos no debe ser impuesta, sino producto de un convencimiento de la importancia y necesidad de la tarea a ejecutar para que el trabajo del consultor pueda ser efectivo y se eliminen las barreras que se puede generar ante el miedo que se despierta dentro de la

organización, por la introducción de un elemento extraño o ajeno a la organización.

Desarrollo (Búsqueda, procesamiento y análisis de información)

En esta etapa de recopilación, procesamiento y análisis de la información, los consultores internos son una clave valiosa para llenar los vacíos que poseen los consultores externos acerca de la organización, ya que muchas veces no se llega a comprender o resolver “desde afuera” todos los interrogantes necesarios para que los consultores puedan desarrollar su trabajo.

Por su parte Edgar Schein propone que la sistematización de la información debe quedar a cargo de los consultores externos, que tienen la tarea de recopilar y sacar a relucir solamente la información más relevante. En esta parte resulta necesario aplicar el principio de Pareto de 20 por 80.

Presentación de los resultados.

La presentación del resultado se debe realizar en un lenguaje claro, que sea entendido dentro de la organización. De acuerdo a la experiencia de Schein, el resultado final de la consultoría no puede estar al alcance de toda la institución, salvo que así lo desee el jefe correspondiente.

Por último, en la presentación final, los datos expuestos deben ser veraces para que ese resultado final logre aplicarse correctamente en beneficio de toda la organización.

CONCLUSIONES GENERALES

A medida que el tiempo avanza, donde se ven economías cada vez más globalizadas, donde factores como la apertura económica, generan un ambiente de mayor competencia y hostilidades. La preparación y nivel de respuesta que las empresas tengan, para enfrentar estos fenómenos, serán el elemento fundamental en el éxito de toda organización, donde los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Con este trabajo se analizaron varios factores que rodean a una organización, y como estos contribuyen al funcionamiento de ésta. Entre estos factores podemos destacar la cultura organizacional e innovación, factores que se convirtieron en el objetivo de investigación de este trabajo.

En la medida que avanza el tiempo varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura e innovación de las organizaciones. Estas nuevas tendencias y los cambios, hacen que las organizaciones comprendan su necesidad urgente de orientarse hacia los avances tecnológicos y nuevas modalidades de trabajo.

Los hechos ya no sólo afectan localmente, sino también a escala mundial. Las organizaciones colapsan cuando los esquemas se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Como conclusión, las organizaciones que deseen mantenerse a la vanguardia, con miras al éxito, deben cumplir como mínimo las siguientes características:

- Buscar líderes con plena libertad en el sentido de su autonomía, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva.
- Deben tener esquemas gerenciales que vallan de acuerdo a las exigencias del entorno, que permitan flexibilidad ante los cambios introducidos por la organización; en pocas palabras una estructura ágil, que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales.
- Trabajo en equipo para lograr alcanzar la misión propuesta por la organización, donde se comparte el éxito y el riesgo.
- Sistemas de PDRH completos, que permitan realizar procesos de selección ágiles, dinámicos acordes a la misión y a la visión. Sistemas que mantengan el buen rendimiento del trabajo de sus empleados por medio de la motivación y compromiso hacia la organización. Además sistemas que promuevan el aprendizaje constante de sus empleados.
- Buenos canales de comunicación, que permitan transmitir el conocimiento de manera explícita (a través de los documentos que plasmen las políticas de la organización) y tácita (la cotidianidad que enmarca a la organización), manteniendo a la organización actualizada y preparada para realizar las tareas.
- Innovar constantemente y adquirir nuevas tecnologías, que les permita mejorar la forma de realizar el trabajo, teniendo más herramientas para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes.

Como hemos visto a lo largo de la elaboración de este trabajo, la comprensión de la cultura organizacional e innovación juega un papel primordial en los comportamientos que deben tener las organizaciones actuales dentro del mundo empresarial. Por eso a continuación, se exponen las conclusiones respectivas a estos dos temas.

CONCLUSIONES SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

En esta sección final se exponen algunas conclusiones básicas sobre el concepto de cultura organizacional y su importancia dentro de las organizaciones contemporáneas.

La cultura organizacional, hoy por hoy juegan un papel protagónico en el funcionamiento de las organizaciones, una buena cultura organizacional estimula el crecimiento y desarrollo tanto empresarial, como individual. La cultura organizacional es a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

La cultura organizacional abarca los valores y las creencias que determinan el comportamiento de las personas de la organización. La cultura es el resultado del aprendizaje obtenido a través del tiempo dentro de la organización.

La cultura organizacional, es la huella digital de cada organización, donde se ven las características particulares de cada una de estas, haciéndolas únicas y diferentes a las demás. Es por eso que las distintas empresas discrepan entre sí, aunque estén operando dentro del mismo sector. Estas diferencias van mas allá de puras apariencias, donde los valores, normas, creencias, expectativas, y conductas fundamentales de sus miembros, forman el toque distintivo.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, las cuales están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico. 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.

La cultura organizacional esta relacionada con los modelos mentales que tienen los trabajadores de la empresa y se han formalizado a través de los años de su existencia. La cultura es la que dicta las normas de comportamiento, creencias y valores, que determinan la forma de actuar.

La cultura organizacional cumple un papel fundamental en la organización, debido a su gran poder de influencia, la cual debe ser manejada, para el beneficio de la organización, para que esta no se convierta en una barrera de crecimiento e innovación.

La importancia de la cultura organizacional radica en aspectos como:

- La cultura define las normas de comportamiento para las personas de la organización, sirviendo como un mecanismo de control de la conducta.
- Los cambios en la cultura organizacional requieren de una planeación detallada y un seguimiento estricto. Los cambios de la cultura toman gran tiempo en desarrollarse.
- La cultura organizacional crea un lazo de unión entre las personas de la empresa, fomentando creencias, comportamientos y visiones comunes. Este hecho, aumenta la comunicación y la confianza entre los miembros de la organización.

- Genera un sentimiento de identidad entre los empleados hacia la empresa, formando un compromiso que contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- La cultura determina la capacidad de cambio de la organización.
- La cultura involucra a todas las personas de la organización, asimismo influye en todos los aspectos de la empresa.
- La cultura proporciona pautas conocidas por toda la organización, para la toma de decisiones.
- Refleja la imagen de la organización en el interior y exterior de la empresa.
- Contribuye a satisfacer las necesidades humanas de los empleados como aquellas relacionadas con los sentimientos de pertenencia, aceptación y reconocimiento.
- La cultura determina los modelos mentales, por lo tanto influye en las percepciones, creencias, evaluaciones y juicios de las personas de la organización.

Debido a los factores anteriormente nombrados, la cultura no se puede tomar a la ligera, debe manejarse y convertirse en una ventaja diferencial difícil de imitar que proporcione gran capacidad de innovación a la empresa.

Por otro lado la cultura organizacional, es el lugar, donde se crean los cimientos de los modelos gerenciales que se va utilizar o implementar en la organización, donde se determina los procedimientos y conductas gerenciales.

Una de las conclusiones más importantes es que no se puede afirmar si una cultura es benéfica o mala, lo único que se puede indicar es si contribuye al cumplimiento de las metas de la organización o por lo contrario impide o dificulta su cumplimiento.

La cultura organizacional es algo aparentemente estable y difícil de cambiar porque representa el aprendizaje acumulado de las personas de la empresa, de sus formas de pensar, sentimientos y las percepciones que tienen, y que los han llevado al lugar que tienen la organización actualmente. Pero las organizaciones, se mueven bajo un ambiente de constante cambio, por esta razón, la importancia de una cultura organizacional flexible que propicie al aprendizaje continuo.

La cultura organizacional, esta influida por infinidad de factores, como el tamaño de la organización, ya sean pequeñas, medianas o grandes, las costumbres, el lugar de origen o sitio de ubicación de la organización, entre otros, donde la comunicación juega un papel vital para la promoción de la cultura.

La fuerza más poderosa de la cultura proviene de los elementos que son invisibles y en algunas ocasiones son imperceptibles, ya que son los más difíciles de descubrir y entender, como consecuencia son los más difíciles de modificar.

Asimismo podemos concluir, que a partir del análisis de la cultura organizacional, se puede definir la manera adecuada de resolver los problemas que se generan, tanto por factores de adaptación externa como interna.

Por otra parte, la cultura organizacional esta estrechamente relacionada con las estrategias, los objetivos, la estructura organizacional y con otros factores de gran relevancia para la empresa, por lo tanto, debido a los numerosos factores que abarca, la cultura únicamente puede ser modificada mediante un programa detallado que fomente el aprendizaje organizacional.

Para que los procesos de aprendizaje sean efectivos, se deben desarrollar en grupos informales donde exista confianza para manifestar inquietudes, igualmente se deben realizar procesos de retroalimentación y ofrecer todos los medios para que las personas puedan aprender eficazmente, entre los principales medios se encuentran: tiempo, material adecuado, orientación, entre otros.

La eficiencia en los procesos de aprendizaje esta determinada por la velocidad con la que aprenden las personas y por la velocidad con la que se implementan los nuevos conocimientos. Esta habilidad depende de la cultura de la organización.

La cultura organizacional de las empresas debe estar enfocada a la innovación y al aprendizaje organizacional continuo, con el fin de incrementar la competitividad de la empresa y aumentar su habilidad para responder a los cambios del entorno. Es decir, una cultura organizacional innovadora.

La cultura innovadora implica una organización con una estructura flexible, abierta a los procesos de cambio, con una gran capacidad de análisis de las variables del entorno y con el desarrollo de programas que permitan tomar acciones oportunas para afrontar apropiadamente las variaciones del contexto en el que se desempeña la empresa, convirtiéndolas en oportunidades de crecimiento. Dentro de una cultura innovadora, los funcionarios son conscientes que la única manera de progreso para la organización, es a través del proceso de cambio.

El concepto de cultura innovadora plantea que la gerencia de la empresa esta abierta a escuchar las ideas de los empleados, las cuales contribuyen al mejoramiento de la organización. Asimismo las empresas que desean implementar una cultura organizacional innovadora, deben partir de la premisa de que la naturaleza humana es buena, es decir, que a las personas les gusta trabajar y asumir retos. La cultura innovadora involucra la interacción efectiva de todas las áreas de la empresa, facilitando la comunicación entre las personas y el trabajo en equipo.

Cuando se realizan procesos de fusiones y adquisiciones se debe evaluar la compatibilidad financiera, tecnológica y la de las culturas organizacionales, siendo estos factores decisivos para el éxito o fracaso del proceso de fusión. Asimismo, para afianzar el éxito de este tipo de procedimientos, es importante contar con asesores que tengan experiencia en la participación de este tipo de prácticas, los cuales están encargados de realizar programas para la reducción de los sentimientos de rechazo al cambio y efectuar un seguimiento que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del proceso. Por otra parte, cuando se realizan procesos de fusión, es necesario tener en cuenta la cultura de los países que participarán en el proceso.

Cuando hay adquisiciones, fusiones o joint ventures, pueden existir 3 situaciones relacionadas con la cultura: cultura separadas, cultura dominante, y combinación de culturas. La situación ideal, es cuando se logre tomar lo mejor de cada cultura inicial y formar una nueva cultura que abarque la totalidad de la empresa fusionada.

Cuando se realizan fusiones o adquisiciones, se recomienda utilizar los siguientes mecanismos:

- Crear una serie de fuerzas que sean comunes de ambas culturas.
- Examinar los procedimientos existentes en ambas empresas.
- Fortalecer las nuevas fuerzas de la cultura a través del dialogo y la práctica de actividades comunes.
- Crear una nueva visión, misión, objetivos y estructura organizacional que facilite la interacción de todas las personas, logrando identificarse con las nuevas normas.

Debido al crecimiento de las organizaciones, siempre se generarán subculturas, que son pequeños grupos los cuales tienen sus propios códigos y normas, determinados por las divisiones existentes en la organización, sin embargo siguen la cultura general de la organización. Es importante que la gerencia tenga la habilidad de dirigir estas subculturas evitando la generación de conflictos; esto se puede lograr mediante la creación de un lazo de unión con mecanismos como la misión, objetivos, filosofía organizacional, ritos, símbolos, entre otros.

La administración de la empresa debe evaluar regularmente las subculturas presentes, con el propósito de detectar contradicciones con la cultura general y comprender la dinámica cultural de la organización.

Cuando los gerentes promueven regularmente la cultura general de la organización, la cultura de la empresa siempre tendrá una posición dominante sin importar la existencia de subculturas.

Cuando se realizan procesos de innovación en las empresas es importante analizar previamente la cultura organizacional, con el fin de descubrir posibles elementos que puedan obstaculizar los procesos de cambio de la empresa. Para las innovaciones en la organización, se debe reforzar la comunicación hacia todos los empleados de la empresa, con el fin de informarles los aspectos más relevantes del proceso, logrando su participación y compromiso.

La búsqueda de nuevas prácticas para lograr el mejoramiento continuo deben incorporarse en los valores de la cultura organizacional, en los manuales y los reglamentos de la empresa, asimismo debe ser un factor relevante para la asignación de recompensas a los empleados.

Debido a la diversidad existente en las organizaciones, la dirección debe desarrollar múltiples mecanismos de motivación que logren motivar a todos los empleados de la empresa, fomentando de esta manera su compromiso hacia la organización.

Finalmente, muchas organizaciones toman a la ligera el tema de la cultura organizacional, esto se debe a la ignorancia acerca de todos los aspectos que maneja este factor y a la falta de visión sobre como esta variables se puede convertir en una ventaja competitiva.

Esperamos que con este proyecto y las conclusiones anteriormente descritas, empresarios, investigadores y académicos comprendan la importancia de la cultura e innovación dentro de las organizaciones,

CONCLUSIONES SOBRE LA INNOVACIÓN

A lo largo de esta investigación se hizo énfasis en la importancia de la innovación dentro de las empresas. En esta sección final se describe brevemente las conclusiones más importantes sobre la innovación en las organizaciones.

Entre los principales factores que obligan a las organizaciones a implementar innovaciones en sus estructuras y culturas organizacionales se encuentran: la globalización, los avances tecnológicos, las políticas nacionales e internacionales, la maduración de los mercados en países desarrollados, la privatización de las empresas (adquiriendo mayor competitividad), y el desarrollo de las

telecomunicaciones. Todos estos factores han saturado los mercados de competencia, han generado un sin número de políticas y normas gubernamentales en todo el mundo, y han convertido a los clientes en personas más exigentes con las empresas y sus productos; como consecuencia las organizaciones deben implementar programas de innovación, con el propósito de adaptarse a estos nuevos requerimientos, para lograr la supervivencia.

Sin embargo, los procesos de innovación deben generar valor agregado, ofreciendo un mejoramiento palpable para los clientes y empleados de la empresa, igualmente debe reflejarse en mayores ganancias para la organización, ya que finalmente este es el propósito fundamental de la creación de la misma.

Los procesos de innovación deben desarrollarse mediante el establecimiento previo de una planeación detallada de todas las actividades a realizar, igualmente se deben determinar los contratiempos potenciales y plantear posibles soluciones. Las principales etapas que deben ejecutarse en dicha planeación son: definir las circunstancias que originaron la necesidad de cambio en la organización, determinar los resultados esperados del proceso, especificar la manera en que se evaluará los resultados en cada una de las etapas, establecer responsabilidades y roles de cada una de las personas que participarán en el proyecto. Las anteriores etapas están diseñadas con el propósito de seleccionar el mecanismo adecuado para realizar el proceso de cambio y verificar que en todas ellas se cumplan los objetivos planteados, evitando resultados no deseados.

Las organizaciones deben desarrollar sistemas de gestión de la innovación que les permita adaptar todas sus variables a los requerimientos del entorno, representando una ventaja competitiva que le permita a la organización tomar una posición favorable en el mercado. Por otra parte, las organizaciones deben evitar las situaciones donde las innovaciones realizadas son fruto de acciones reactivas frente a las innovaciones de las demás empresas del sector, ya que la

organización asume la posición de una empresa rezagada que se limita a seguir las tendencias, en vez de buscar el posicionamiento en la industria. Las organizaciones deben estar siempre en una búsqueda continua de mejoramiento de las operaciones y procedimientos existentes.

Los sistemas de gestión de la innovación deben empezar con el desarrollo de una cultura innovadora, donde todos los miembros de la organización reconozcan la importancia de modernizar las prácticas existentes y contribuyan con los procesos de implementación de dicha innovaciones.

El concepto de cultura innovadora implica un análisis continuo de las principales variables del entorno que influyen directa o indirectamente en el funcionamiento de la organización; sin embargo para realizar esta tarea efectivamente, deben existir procesos continuos de capacitación para los empleados de la empresa, convirtiéndolos en los promotores principales de los procesos de innovación.

Los programas de capacitación deben fomentar el aprendizaje de las nuevas habilidades que requieren los empleados para adaptarse a la nueva organización, sin embargo los empleados deben olvidar y desligarse de la manera antigua de realizar los procedimientos de la empresa, debido a que se podría generar conflicto entre las dos formas de realizar las funciones. Para tener mayor efectividad en el aprendizaje de las nuevas habilidades, se deben facilitar los medios y recursos necesarios para practicar los nuevos conocimientos, además de realizar debates en grupos informales, ya que existe mayor confianza y permite que los empleados expresen libremente sus inquietudes.

Es importante tener en cuenta que los empleados son quienes ejecutan las acciones del proceso de innovación y que el éxito o fracaso de este proceso depende de la motivación y empeño con la que ellos realicen sus labores, como consecuencia, los procesos de innovación deben tener programas de

entrenamiento integrales que incluyan factores como la motivación, la educación, detección de errores, retroalimentación, análisis de la cultura existente, entre otros. Un factor adicional que contribuye a la motivación de los empleados hacia el proceso de cambio, es mostrarles las necesidades de la organización, las cuales la obligan a realizar los cambios propuestos, además de una plática donde ellos puedan expresar sugerencias y opiniones.

La tecnología incrementa considerablemente la eficiencia productiva y administrativa de las organizaciones, brindándoles mayor competitividad en el entorno local e internacional. Las implementaciones tecnológicas aumentan la flexibilidad de las empresas, permitiéndoles adaptarse más rápidamente a las variaciones del entorno, especialmente los sistemas de información, los cuales brindan herramientas que facilitan el análisis de las variables críticas.

Las innovaciones realizadas en las organizaciones modifican la cultura existente, y siempre afectan a todas las áreas de la empresa, sin importar si los cambios se plantearon inicialmente para una sola área, como consecuencia es necesario evaluar previamente cuales elementos de la cultura dificultan la ejecución del proceso y a partir de este análisis, realizar un plan de cambio donde se incluyan a todas las personas de la organización; esta práctica disminuye en gran proporción los sentimientos de resistencia al cambio, comunes en este tipo de procesos.

Los sentimientos de resistencia al cambio son muy frecuentes en los procesos de innovación, debido a que perturban los modelos mentales de las personas, ya que requieren que las personas tengan una percepción diferente del entorno y la realidad que los rodea, implica que adquieran nuevos conocimientos y habilidades, cambiando su comportamiento frente a algunas variables de la organización. Para confrontar este sentimiento y apartarlo del proyecto de cambio, se debe generar seguridad psicológica entre los empleados.

Para afianzar el proceso de innovación, es necesario contar con un grupo de apoyo, encargado de coordinar los aspectos principales del proceso innovador. Entre los aspectos más representativos se encuentran el establecimiento de los canales adecuados para promover la comunicación, con el propósito de expresar los avances del proyecto y explicar a los empleados la manera en que su labor contribuye al éxito de las innovaciones desarrolladas por la empresa, así como la elaboración de los programas de retroalimentación de los conocimientos y habilidades adquiridas por las personas de la organización.

La estructura debe estar acorde con la cultura y con la tecnología implementada en la organización, de lo contrario existirán contradicciones que pueden confundir y desmotivar a los empleados, asimismo puede obstruir el desarrollo eficiente de las operaciones y procedimientos existentes en la empresa.

La estructura existente en la organización, al igual que la cultura, representan dos factores que facilitan o dificultan los procesos de innovación, por lo tanto, la estructura de la organización debe contribuir a la implementación de las innovaciones proyectadas en la empresa.

Los procesos de innovación requieren la integración de esfuerzos de todas las personas de la organización, mediante el trabajo en equipo. Las directivas de la empresa deben promover una cultura enfocada al aprendizaje y a la innovación, donde las personas tengan unos modelos mentales que reconozcan la importancia de la innovación para el progreso y supervivencia de la organización. Una cultura organizacional dirigida a la innovación, implica una estructura organizacional que facilite la comunicación y el trabajo en equipo, para esto es necesario reducir los niveles jerárquicos y los procesos burocráticos existentes.

Un aporte importante a los procesos de innovación es el conocimiento y las habilidades que posean los empleados, los cuales pueden contribuir a las transformaciones proyectadas, así como su motivación hacia la renovación de los procesos; este factor le brinda mayor flexibilidad a la organización, característica que se convierte en una ventaja competitiva de gran importancia en la época contemporánea. Debido a la anterior consideración, las directivas de las empresas así como el grupo de apoyo de los procesos de innovación deben fomentar la investigación entre los funcionarios con el fin de aumentar el conocimiento de las personas de la empresa.

Una organización orientada a la innovación debe tener una gran visión hacia el futuro cercano, que le permita prever y actuar frente a los cambios del entorno. Los gerentes actuales deben poseer una gran capacidad de análisis y planificación de las variables críticas de la empresa, inyectándole dinamismo a la práctica administrativa y a las organizaciones.

Para formalizar los procesos de innovación se puede utilizar como referencia las innovaciones practicadas en otras organizaciones y determinar aspectos claves que afiancen el éxito de las transformaciones realizadas así como examinar los resultados obtenidos en otras empresas con implementación de cambios similares a los que se desean efectuar.

Los procesos de innovación deben realizarse permanentemente, fomentando una filosofía organizacional orientada al mejoramiento continuo de las operaciones y procedimientos de la empresa, buscando convertir las debilidades en fortalezas, consiguiendo una mejor satisfacción de las necesidades de los clientes y como resultado, aumentar las ganancias de la empresa. Esta filosofía debe incluir una visión abierta a la innovación y modernización.

Los gerentes de la organización deben aprovechar al máximo sus recursos humanos y tecnológicos, ya que estos dos aspectos son de gran importancia para el incremento de la productividad y eficiencia de la empresa.

Cuando se toma conciencia de la importancia de la innovación en las empresas, las organizaciones se adaptan eficientemente a la realidad del entorno en que se desempeñan, se proponen retos permanentemente buscando el mejoramiento continuo y son cada vez más competitivas.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN APLICADO A COLOMBIA

En los últimos años, Colombia ha tenido que enfrentar diversos cambios para los cuales no estaba preparada. El principal origen de todos cambios que se han realizado ha sido la globalización.

Las políticas de libre comercio han permitido la entrada de nuevos productos al mercado, con una calidad superior a un menor precio. Este fenómeno a obligado a las organizaciones a realizar cambios trascendentales en corto tiempo, con el propósito de mantenerse en el mercado.

Entre estos cambios se encuentran la introducción de nuevas tecnologías que permiten optimizar los procesos y reducir los costos. Sin embargo, debido a la urgencia de realizar estos cambios de la manera más rápida posible, muchas empresas implementaron estas transformaciones de manera desorganizada, sin tener en cuenta factores tan importantes como la cultura organizacional.

A lo largo de la investigación se muestran diferentes formas de organizar los procesos de innovación, los cuales incluyen el manejo adecuado de la cultura de la empresa durante este tipo de procesos.

A pesar de las numerosas innovaciones que las organizaciones colombianas han realizado en los últimos años, aún es evidente la necesidad de implementar tecnologías que brinden mayor competitividad al país, adecuándose a los acuerdos comerciales que se aproximan y afectarán la economía nacional.

Por lo tanto, consideramos que la contribución que hace esta investigación a las empresas colombianas, es instruir acerca de la importancia de la tecnología y la innovación dentro de las organizaciones como un mecanismo de sobrevivencia y para la adquisición de ventajas competitivas. Adicionalmente este estudio muestra como la cultura y los empleados de la organización pueden convertirse en una fuerza que conduzcan a las organizaciones al éxito.

En conclusión, este trabajo sirve de guía para los empresarios que desean implementar cambios en sus organizaciones. Esta investigación, sugiere una manera de diseñar e implementar, estos procesos de innovación, brindando estrategias que permiten obtener buenos resultados de las transformaciones realizadas.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAL, César Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Colombia. Pearson Educación de Colombia 2000. 262p.

DENISON, Daniel. Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia. Legis 1991. 238p.

GREENBERG Jerald y BARON, Robert A. Behavior in organizations, seventh edition. New Jersey. Prentice Hall 2000. 687p.

HODGE, BJ y W. P. Anthony. Teoría organizacional, un enfoque estratégico. Madrid. Prentice Hall 1998. 467p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado. Bogotá. ICONTEC, 1997. 132p.

KOTTER, Jhon P. El líder del cambio. México. Mc Graw Hill. 1997. 207p.

LESSEN, Ronnie. Gestión de la cultura corporativa. Madrid. Ediciones Díaz de Santos 1991. 255p.

MASLOW, Abraham H. La amplitud potencial de la naturaleza humana. México. Editorial Trillas 1982. 398p.

SCHEIN, Edgar H. Building The Learning Consortium. Estados Unidos. MIT Sloan School of Management. 1995

_____. Career Anchors and Job/Role Planning: The Links Between Career Patching and Career Development. Estados Unidos. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. 1990.

_____. Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. México, 1988. pp. 210.

_____. Consultoría de procesos, recomendaciones para gerentes y consultores, volumen 2. México. Addison-Wesley Iberoamericana 1988. 210p.

_____. Dinámica de la carrera empresarial. Estados Unidos. Fondo Educativo Interamericano 1982. 334p.

_____. El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales. Barcelona. Herder 1980. 482p.

_____. How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. Estados Unidos. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. 1993

_____. Human Resource Practices in Organizational Transformation: Are They Culture Specific?. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. 1995.

_____. Innovative Cultures and Organizations. Estados Unidos. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. 1988.

_____. Job/role Analysis and Planning. Estados Unidos. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. 1992.

_____. Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture. Estados Unidos. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. 1991.

_____. Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning. Estados Unidos. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. 1995.

_____. Organizational Culture. Estados Unidos. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology 1988.

_____. Organizational Culture & Leadership. San Francisco. Jossey – Bass. 1997. 418p.

_____. Organizational Evolution. Estados Unidos. MIT Sloan School of Management.

_____. Organizational Learning as Cognitive Re-definition: Coercive Persuasion Revisited. Estados Unidos. MIT Sloan School of Management. 1996

_____. Organizational Learning: What Is New?. Estados Unidos. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. 1996.

_____. Process Consultation Revisited: Building the helping relationship. Estados Unidos. Addison-Welsey. 1998. 256p.

_____. Psicología de la organización. México. Prentice Hall Hispanoamérica s.a. 1982. 252p.

_____. The Art of Managing Human Resources. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. 1996.

_____. The Corporate Culture survival guide, sense and nonsense about culture change. 1999

_____. The Leader of The Future. Estados Unidos. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. 1995.

_____. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. Estados Unidos. Sloan Management Review. 1996.

TUCKER, Robert B. Cómo administrar el futuro, diez pasos estratégicos de cambio para los años noventa. Barcelona Grijalbo 1992. 302p.

VASQUEZ, Fernández Antonio. Freud y Jung: exploradores del inconsciente. Madrid. Cincel. 1986. 232p.

VELEZ, Amparo y CALVO Gloria. Análisis de la investigación en la formación de investigadores. Santafé de Bogotá. Universidad de la Sabana 1992. 255p.

LISTA DE REFERENCIAS

PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS

School of Management, Massachusetts Institute of Technology

Centro dedicado a la enseñanza de áreas de ciencia y tecnología. Es una universidad dedicada básicamente a la investigación. Cuenta con facultades como: Arquitectura y planeación, Ingeniería, Humanidades, Arte, Ciencias Sociales, Administración, Ciencias de la Salud y Tecnología.

<http://web.mit.edu/schein/www/bio.html>

<http://dspace.mit.edu/handle/1721/2628>

<http://learning.mit.edu/res/wp/pubs.html>

<https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/2580>

<http://dspace.mit.edu/handle/1721/2224>

<http://dspace.mit.edu//items-by-autor?autor=schein%2C+Edgar+H&order=title>

<https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/2315>

<https://dspace.mit.org/handle/1721.1/2582>

<https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/2477>

Empresa de Consultoría

El grupo de consultoría “Andrea Consultores” es una empresa peruana, fundada en 1997, la cual presta los servicios de consultoría financiera y de inversiones, con especialización en banca, fusiones y adquisiciones, planificación estratégica, reestructuración y gestión empresarial.

Christian Rodríguez Camilloni

<http://www.andreaconsultores.com/05.PDF>

<http://www.andreaconsultores.com/03.pdf>

Instituciones Gubernamentales

La Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) es un sindicato patronal de afiliación voluntaria, fundado en 1929 y aglutina empresarios de todos los sectores, que buscan mediante ella su representación en el ámbito laboral y social. En la actualidad cuenta con más de 36.000 socios.

<http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/entorno/2002/sep02/d.htm>

LISTADO DE LIBROS

FECHA	No RAE	TÍTULO	AUTOR
2000	001	Metodología de la investigación para administración y economía	BERNAL, César Augusto
1991	002	Cultura corporativa y productividad organizacional	DENISON, Daniel
2000	003	Behavior in organizations, seventh edition	GREENBERG Jerald y BARON, Robert A
1998	004	Teoría organizacional, un enfoque estratégico	HODGE, BJ y W. P. Anthony
1997	005	Tesis y otros trabajos de grado	ICONTEC
1997	006	El líder del cambio	KOTTER, Jhon P
1991	007	Gestión de la cultura corporativa	LESSEN, Ronnie
1982	008	La amplitud potencial de la naturaleza humana	MASLOW, Abraham H
1990	009	Career Anchors and Job/Role Planning: The Links Between Career Patching and Career Development	SCHEIN, Edgar H
1988	010	Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century	SCHEIN, Edgar H
1988	011	Consultoría de procesos, recomendaciones para gerentes y consultores, volumen 2	SCHEIN, Edgar H
1982	012	Dinámica de la carrera empresarial	SCHEIN, Edgar H
1980	013	El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales	SCHEIN, Edgar H
1993	014	How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room	SCHEIN, Edgar H
1995	015	Human Resource Practices in Organizational Transformation: Are They Culture Specific?	SCHEIN, Edgar H
1988	016	Innovative Cultures and Organizational	SCHEIN, Edgar H
1992	017	Job/role Analysis and Planning	SCHEIN, Edgar H
1991	018	Legitimizing Clinical Research in the	SCHEIN, Edgar H

		Study of Organizational Culture	
1995	019	Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning	SCHEIN, Edgar H
1988	020	Organizational Culture	SCHEIN, Edgar H
1997	021	Organizational Culture & Leadership	SCHEIN, Edgar H
1996	022	Organizational Learning as Cognitive Re-definition: Coercive Persuasion Revisited	SCHEIN, Edgar H
1996	023	Organizational Learning: What Is New?	SCHEIN, Edgar H
1998	024	Process Consultation Revisited: Building the helping relationship	SCHEIN, Edgar H
1982	025	Psicología de la organización	SCHEIN, Edgar H
1996	026	The Art of Managing Human Resources	SCHEIN, Edgar H
1999	027	The Corporate Culture survival guide, sense and nonsense about culture change	SCHEIN, Edgar H
1995	028	The Leader of The Future	SCHEIN, Edgar H
1996	029	Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning	SCHEIN, Edgar H
1992	030	Cómo administrar el futuro, diez pasos estratégicos de cambio para los años noventa	TUCKER, Robert B
1986	031	Freud y Jung: exploradores del inconsciente	VASQUEZ, Fernández A.
1992	032	Análisis de la investigación en la formación de investigadores	VELEZ, Amparo y CALVO Gloria

LISTA DE REFERENCIAS

COLOMBIA	UNIVERSIDAD DE LA SABANA	RAE 001
----------	--------------------------	---------

Título: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN PARA ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

Autor: Bernal, César Augusto

Publicación: Bogotá, Colombia. 2000. pp. 262

Palabras Claves: Investigación – Recursos investigativos – Instrumentos de medición y recolección.

Descripción:

Brinda una guía general que permite establecer las bases para la realización de una investigación, incluyendo ejemplos prácticos. Adicionalmente explica conceptos relacionados con los procesos investigativos.

Fuentes:

ARIAS, Galicia Fernando. Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y el comportamiento. Trillas. México 1991.

BRIANES, Guillermo. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. Trillas, México 1985.

FALS, Borda Orlando. El problema de cómo investigar la realidad para transformarla por praxis. Tercer mundo editoriales. Bogotá 1990.

SALKING, Neil J. Métodos de investigación. Prentice Hall. México, 1998.

Contenido:

El libro inicia con la explicación de los procesos de investigación en las ciencias económicas y administrativas, luego explica los fundamentos epistemológicos de las investigaciones y finalmente explica los instrumentos de medición y recolección de información para la realización de procesos investigativos.

Conclusiones:

Cada investigación tiene unas características diferentes, sin embargo, es necesario determinar unos límites, clasificando las variables principales de la investigación.

Título: CULTURA CORPORATIVA Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Autor: Denison Daniel

Publicación: Colombia. 199. pp. 238

Palabras Claves: Efectividad organizacional – Investigación – Medición de resultados.

Descripción:

Este libro busca definir el impacto de la cultura de las organizaciones sobre la adaptación y efectividad de las empresas, para este propósito ilustra ejemplos de empresas como: People Express Airlines, Detroit Edison, Procter & Gamble, entre otros.

Fuentes:

BUCKLEY, W.F. 1967. Sociology and modern systems theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.

GORDON, G.G. 1985. The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. En Gaining control of the corporate culture, editado por R-H Kilman, M.J. Saxton, R. Serpa, 103-25. San francisco: Jossey-Bass

LOUIS, M R. 1981 A culture perspective in organizations: the need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing milieux. Human systems management 2:246-58

WEICK, K E. 1987 Organizational culture as a source of high reliability. California Management Review 29: 112-27

Contenido:

En este libro se presenta la teoría de la cultura corporativa, basada en estudios realizados de investigaciones cuantitativas y cualitativas cuyos principios se encuentran en la literatura de estudios organizacionales.. Se presentan temas como se debe realizar una misión clara que de dirección y sentido.

Conclusiones:

La cultura organizacional tiene un impacto directo sobre la efectividad organizacional. Las organizaciones deben adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno. Debe existir coherencia entre la cultura organizacional y la forma en que se trabaja en la empresa.

Título: BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS, SEVENTH EDITION.

Autor: GREENBERG Jerald y BARON, Robert A

Publicación: New Jersey. 2000. pp. 687

Palabras Claves: Comportamiento Organizacional – Liderazgo – Innovación – Estructura organizacional – Tecnología.

Descripción:

Muestra el efecto de los cambios que afrontan las organizaciones actuales y cómo es la mejor manera de afrontarlos. Estas recomendaciones están basadas en casos reales y en experiencias de los autores. Una fuente adicional para las teorías expuestas en el libro son los estudios realizados por universidades de gran reconocimiento.

Fuentes:

DRUCKER., P.F. (1992). Managing for the future. New York: Truman Talley Books/Dutton.

KANTEN, R. (1990) Motivational theory and industrial and organizational psychology.

LANDY, F.J. (1985) Psychology of work behavior, 3rd edition. Howewood, IL: Dorsey.

PORTER, M.E. (1985) Competitive advantage. New York. Free Press

WARNER, M. (1994) Organizational behavior revisited. Human relations.

Contenido:

El libro inicia con la explicación del comportamiento organizacional y los principios básicos de la naturaleza humana. El aspecto más relevante del libro es el análisis organizacional a partir de aspectos como el trabajo en equipo, las políticas y estructuras de las empresas, la cultura, la creatividad, la innovación, la tecnología, entre otros.

Conclusiones:

Las organizaciones deben integrar diferentes mecanismos que estén acordes con el entorno para que les permita ser competitivos en un entorno globalizado.

Título: TEORÍA ORGANIZACIONAL, UN ENFOQUE ESTRATÉGICO

Autor: HODGE, BJ y W. P. Anthony

Publicación: Madrid, 1998 pp. 467

Palabras Claves: Organización, Entorno, Gestión, Cultura Organizacional, Innovación.

Descripción:

Expone los mecanismos básicos de la teoría organizacional acordes al entorno contemporáneo de las organizaciones. Adicionalmente incluye ejemplos empresariales donde se ilustran dichas teorías.

Fuentes:

BERCKHARD Richard: Organizational development (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969)

DEAN James W., Jr., y EVANS James R.: Total quality: management, organization, and strategy (St. Paul, Minn: West Publishing 1994).

PETERS Thomas J. y WATERMAN Robert H. In search of excellence. New York: Harper & Row, 1982.

TUSHMAN Michael L. y Nadler David. The management of organizations. New York: Harper & Row, 1989.

WOODWARD Joan: Management and technology (London: Her Majesty's Stationery Office, 1958)

Contenido:

Presenta el desarrollo de la teoría organizacional, hace alusión a la estructura organizativa. Asimismo presenta distintas dimensiones contextuales como: metas, entorno, tecnología, tamaño y ciclos de vida de la organización. Finalmente expone conceptos y teorías relacionadas con la innovación y el cambio.

Conclusiones:

Las organizaciones contemporáneas deben enfrentar condiciones variables del entorno y aunque la teoría no brinda la solución a este problema, la teoría organizacional sirve de guía para las estrategias que deban tomar los gerentes y administradores en diferentes situaciones.

La cultura organizacional debe estar acorde con todos los aspectos de la organización, de lo contrario, estos aspectos deben ser cambiados.

Título: TESIS Y OTROS TRABAJOS DE GRADO

Autor: ICONTEC.

Publicación: Bogotá, 1997. pp. 132.

Palabras Claves: Investigación – Etapas – Procedimientos – Propuesta – Trabajo de grado.

Descripción:

Presenta la descripción de las normas básicas existentes actualmente para la presentación de trabajos de grado de aspecto investigativo.

Fuentes:

Mc Graw Hill Interamericana

Red Heuresis

Sika Andina

Universidad Católica de Colombia

Universidad de la Salle

Universidad Javeriana

Universidad Santo Tomás

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca

Contenido:

Contiene normas como: presentación de tesis, trabajos de grado y otros documentos de investigación; numeración de divisiones y subdivisiones en documentos escritos; documentación, citas y notas de pie de página; documentación, referencias bibliográficas para libros, folletos e informes; documentación, referencias bibliográficas para normas.

Conclusiones:

Las normas presentadas sirven como guías flexibles que permiten adaptarse a las características propias de la investigación.

Título: EL LIDER DEL CAMBIO

Autor: KOTTER, Jhon P

Publicación: México, 1997. pp. 207

Palabras Claves: Cambio – Proceso de cambio – Organización del futuro – Liderazgo – Aprendizaje perpetuo.

Descripción:

Presenta una guía rápida y sencilla para implementar los procesos de cambio de la organización, sugiriendo un modelo de ocho etapas.

Fuentes:

KOTTER, John P. The new rules: how to succeed in today's post-corporate world.

Contenido:

Define los problemas que se presentan cuando las organizaciones realizan procesos de innovación, luego define la mejor manera de implementar el cambio en un proceso de ocho etapas y finalmente determina las necesidades de las empresas contemporáneas debido a las nuevas condiciones del entorno.

Conclusiones:

Uno de los principales factores que dificultan los procesos de cambio es la cultura organizacional, por lo tanto, se deben identificar los aspectos de la cultura que impiden el óptimo desarrollo de los procesos innovadores.

Título: GESTIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA
Autor: Lessem Ronnie
Publicación: Madrid, 1991. pp. 255
Palabras Claves: Cultura Organizacional, Evolución Organizacional.

Descripción:

Presenta una descripción de las diferentes concepciones acerca de cultura organizacional, basándose en diferentes puntos de vista como el racional o metafísico.

Fuentes:

DRUCKER, P. Management. 1981

DEAL y KENNEDY: Corporate cultures, Addison & Wesley. 1982

HANDY, Ch. Understanding organizations, Penguin, 1976. 185p.

PETERS, T y WATERMAN, R: In search of excellence, Harper & Row. 1982.

SELZNICK, P. Leadership and administration. Peterson. 1948.

Contenido:

El libro inicia con una introducción a la cultura organizacional, describiendo algunos antecedentes de su investigación a través de la historia. Esta publicación hace alusión a la gestión de la cultura a través de diferentes etapas, especialmente en el momento de cambio.

Conclusiones:

Muchas organizaciones no han contemplado la importancia que tiene la cultura organizacional, siendo esta una manifestación de los procesos y las relaciones existentes en la organización. La cultura organizacional se puede convertir en un obstáculo para adaptar la organización a las condiciones del entorno, por ello es importante realizar una labor efectiva de ésta.

Título: LA AMPLITUD POTENCIAL DE LA NATURALEZA HUMANA

Autor: MASLOW, Abraham H.

Publicación: México, 1982. pp. 398.

Palabras Claves: Comportamiento – Habilidades – Hombre – Entorno – Organizaciones.

Descripción:

Analiza a través de características psicológicas de las personas sus habilidades en las organizaciones. Asimismo presenta el efecto del trabajo en equipo en las empresas.

Fuentes:

BENNETT, Diamand y ROSENZWEING M. "Chemical and anatomical plasiaty of brain. Science, 1964.

BOMBY, J. Maternal care and mental health. Ginebra Organización Mundial de la Salud. 1952.

HULL, C.L. Principles of behavior. New York: apleton-century-crofts. 1943.

WILSON, C. Introduction to the new existentialism. Boston Houthton Mifflin. 1967.

Contenido:

Basándose en tres tipos de psicología básicos se explica la contribución que las personas pueden realizar a las organizaciones y en general a la comunidad. Asimismo se analiza los efectos de la salud mental en los individuos.

Conclusiones:

Las personas con una mentalidad "sana" tienen una mejor percepción de la realidad, tienden a ser personas creativas, líderes y responsables.

El aspecto biológico tiene una gran influencia en la mentalidad que poseen los individuos.

Título: CAREER ANCHORS AND JOB/ROLE PLANNING: THE LINKS BETWEEN CAREER PATCHING AND CAREER DEVELOPMENT

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: Estados Unidos, 1990.

Palabras Claves: Aseguramiento del trabajo – Estabilidad – Autonomía – Satisfacción – Habilidades – Personalidad.

Descripción:

Determina cuales medidas proporcionan satisfacción a los empleados de la organización, basándose en sus características personales y profesiones. Esta investigación se realizó en varias empresas durante varios años.

Fuentes:

COHEN, A. R. & BRADFORD, D. L. Influence without authority. N.Y.: Wiley, 1990.

DERR, C. B. (Ed.) Work, family, and the career. N. Y.: Praeger, 1980.

SCHEIN, E. H. Career dynamics. Reading, Ma.: Addison-Wesley, 1978.

SCHEIN, E. H. Career anchors. San Diego, Ca.: University Associates, 1985.

Contenido:

Describe la importancia de proporcionar seguridad y satisfacción a los empleados respecto a sus puestos de trabajo. Define 8 tipos de medidas que brindan seguridad y satisfacción.

Conclusiones:

Mediante una entrevista se puede determinar a cual categoría se encuentran los distintos funcionarios.

Este análisis sirve para determinar las condiciones del puesto de trabajo y establecer las características que deben tener las personas que se desempeñan en él o que desean hacerlo.

Título: CAREER ANCHORS REVISITED: IMPLICATIONS FOR CAREER DEVELOPMENT IN THE 21ST CENTURY

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: México, 1988. pp. 210.

Palabras Claves: Consultores – Solución de problemas – Entorno.

Descripción:

Una manera efectiva de solucionar problemas en las organizaciones o para realizar cambios efectivos es a través de la contratación de consultores externos de la empresa, quienes tienen un mayor conocimiento y experiencia en la resolución y realización de diferentes actividades.

Fuentes:

BECKHARD, P (1973), Desarrollo organizacional: estrategias y modelos, Fondo educativo Interamericano. México.

BURK, W. W. (1978) The cutting edge: current theory and practice in organization development. University Associates. San Diego California.

KOTTER, J.P. (1982) The general managers, free Press. New York.

GOFFMAN, E (1967) Interaction ritual. Aldine hawthore. New York.

Contenido:

Inicial explicando como los consultores pueden servir de auxiliares eficaces a los gerentes para resolver conflictos o realizar cambios organizacionales. Se describe los conceptos de consultoría de procesos y procesos. Finalmente se explica las clases de consultoría.

Conclusiones:

Existen consultores especializados en cada aspecto y área de la empresa. La consultoría de procesos es un modelo viable para trabajar con los sistemas humanos, adicionalmente representa un papel importante en el desarrollo organizacional, ya que es un mecanismo eficaz para la implementación de nuevas estrategias.

Título: CONSULTORÍA DE PROCESOS: RECOMENDACIONES PARA GERENTES Y CONSULTORES. VOLUMEN 2.

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: México, 1988. pp. 210.

Palabras Claves: Consultores – Problemas organizacionales – Soluciones – Procesos

Descripción:

Define la consultoría de procesos como un mecanismo mediante el cual los gerentes pueden resolver los problemas que se presentan en la organización o emprender procesos de cambio mediante la ayuda de consultores expertos en el área o tema que necesite la organización.

Fuentes:

BECKHARD, P (1973) Desarrollo organizacional: estrategias y modelos, Fondo Interamericano. México.

BURK, W. W. (1978) The cutting edge: current theory and practice in organization development. University Associates. San Diego, California.

GOFFMAN, E. (1967), Interaction ritual. Aldine Hawthorne. New York.

KOTTER, J. P. (1982) The general managers, Free Press. New York.

Contenido:

Inicia con la explicación de cómo los consultores son auxiliares de los gerentes, luego explica detalladamente el concepto de consultoría de procesos y los beneficios para las organizaciones y finalmente explica los diferentes tipos de consultorías.

Conclusiones:

La consultoría de procesos juega un papel muy importante en el desarrollo organizacional debido a las grandes contribuciones que realiza en las organizaciones, asimismo la consultoría de procesos es una gran herramienta para manejar de forma adecuada al recurso humano, suministrando y asesorando la creación y ejecución de estrategias.

Título: DINÁMICA DE LA CARRERA EMPRESARIAL

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: Estados Unidos, 1982. pp. 334

Palabras Claves: Valores – Recursos humanos – Organizaciones.

Descripción:

Esta enfocado al crecimiento de la carrera profesional de los individuos que trabajan en las organizaciones, y determina como sus comportamientos sociales, familiares y laborales afectan todos sus los aspectos de la vida cotidiana.

Fuentes:

BAILY, L. "Involvement and accommodation in technical careers: an inquiry into the relation cork at Mid-Career" en J. Van Magnen. Organizational Careers: some new perspectives. New York: Wiley. 1977

MILLER, D. S. Y FORM, W. H. Industrial sociology. New York. Harper. 1951.

Contenido:

Inicialmente se explica en qué consiste el desarrollo de la carrera empresarial y el desarrollo individual a partir de los ciclos de vida. Para finalizar se expone la planeación y desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones.

Conclusiones:

Las organizaciones dependen de las actuaciones de su personal, y este a su vez depende de las organizaciones, ya que les brindan trabajo y oportunidades de crecimiento en su carrera; por lo tanto se debe buscar un acuerdo que represente un beneficio mutuo.

Título: EL CAMBIO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE MÉTODOS GRUPALES. LA FORMACIÓN DE LABORATORIO

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: Barcelona, 1980. pp. 482, 4 capítulos 2 apéndices

Palabras Claves: Formación – Laboratorio – Aprendizaje –Trabajo en grupo.

Descripción:

Utiliza la formación de laboratorio como una estrategia educativa para influir eficazmente sobre actitudes y desarrollar la capacidad de aprendizaje mediante las interacciones humanas, por medio de diversos tipos de encuentros sociales.. Brindando una comprensión teórica importante acerca de los procesos humanos y sociales de aprendizaje y cambio.

Fuentes:

VENÍS, W. G.. BENNE, K. D., y CHIN, R. (1961) The planning of change. New York. Holt, Rinehart and Winnston.

BLANSFIELD MG (1962) "Depth analysis of organizational life" California. Management Review, Winter.

MASLOW, A. H. (1962) "Deficiency motivation and growth motivation toward a psychology of being Princeton. N. J. Van Nostrand.

MILES, M. B. (1964) Learning processes and outcomes in human relations training: a clinical – experimental study, paper read at the meetings of the eastern psychological association.

Contenido:

El libro inicia con la explicación sobre el concepto de formación de laboratorio, luego hace una descripción detallada sobre las aplicaciones de la formación de laboratorio basadas en investigaciones sobre los resultados de este concepto. Finalmente se explica la teoría de aprendizaje desarrollada por Edgar Schein.

Conclusiones:

La formación de laboratorio puede utilizarse para ejercer aprendizaje personal y grupal que facilite los procesos de cambio en las organizaciones.

Título: HOW CAN ORGANIZATIONS LEARN FASTER? THE CHALLENGE OF ENTERING THE GREEN ROOM

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: Estados Unidos, 1993.

Palabras Claves: Aprendizaje – Capacitación – Resistencia al cambio – Motivación.

Descripción:

Expone las principales estrategias que pueden desarrollar los gerentes y administradores para desarrollar procesos de aprendizaje efectivo en las organizaciones.

Fuentes:

BUSHE, G. R. & SHANI, A. B. Parallel Learning Structures. Reading, MA.: Addison-Wesley, 1991.

ARGYRIS, C., PUTNAM, R. & SMITH, D. M. Action Science. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, CA.: Jossey-Bass, 1985.

SENGE, P. M. The Fifth Discipline. N.Y.: Doubleday, 1990

Contenido:

Determina la importancia del aprendizaje organizacional y de los procesos de cambio, posteriormente desarrolla algunas estrategias que impulsan los procesos de aprendizaje en la organización.

Conclusiones:

Actualmente la principal necesidad de las organizaciones es desarrollar la capacidad de aprender, es decir “aprender a aprender”.

La capacidad de aprendizaje administrativo determina la capacidad de sobrevivencia de la empresa.

Título: HUMAN RESOURCE PRACTICES IN ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION: ARE THEY CULTURE SPECIFIC?

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: Estados Unidos, 1995.

Palabras Claves: Planeación del cambio – Recurso humano – Aprendizaje.

Descripción:

Plantea la mejor forma de administrar el recurso humano a través del proceso de cambio y la administración de la cultura organizacional.

Fuentes:

COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I. Built to Last. N.Y.: Harper Collins, 1994.

DONALDSON, G. & LORSCH, J. W. Decision Making at the Top. N. Y.: Basic Books, 1983.

KOTTER, J. P. & HESKETT, J. L. Corporate Culture and Performance. N.Y.: Free Press, 1992.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. 2d Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

Contenido:

Esta conformada con la explicación de la importancia del recurso humano dentro de las organizaciones y su relación con la cultura organizacional. Finalmente se hace énfasis en la necesidad de aprendizaje e innovación de las empresas contemporáneas.

Conclusiones:

Las personas dentro de la organización son más que un costo que hay que controlar, son un recurso, una inversión.

Todas las organizaciones tienen unos modelos mentales que determinan la forma de comportarse y a pesar de realizar numerosos cambios, siempre se mantendrá su esencia.

Título: INNOVATIVE CULTURES AND ORGANIZATIONS

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: Estados Unidos, 1988.

Palabras Claves: Administración – Tecnología – Estructura organizacional.

Descripción:

Expone aspectos críticos de la cultura, además de la nueva visión que deben tener los administradores actuales para generar una cultura organizacional innovadora.

Fuentes:

ARGYRIS, C. Integrating the individual and the organization. N.Y.: Wiley, 1964.

ARGYRIS, C. & SCHON, D. A. Organizational learning. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978.

DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. Business Review, Jan.-Feb., 1988.

ENGLAND, G. The manager and his values. Cambridge, Ballinger, 1975.

HIRSCHHORN, L. The workplace within. Cambridge, Ma.: MIT Press, 1987.

Contenido:

Explica algunas estrategias utilizadas anteriormente en las organizaciones y las estrategias que se deben utilizar actualmente, debido a las condiciones cambiantes del entorno.

Conclusiones:

Los administradores deben tener presente que el recurso humano es lo que determina el éxito o fracaso de la organización, y por lo tanto, se debe buscar siempre su bienestar y satisfacción.

Título: JOB/ROLE ANALYSIS AND PLANNING

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: Estados Unidos, 1992.

Palabras Claves: Cargos – Funciones – Análisis de cargos – Entorno.

Descripción:

Presenta la importancia de definir y evaluar las características de los puestos de trabajo con cierta regularidad con el fin de adaptarlos a las condiciones del entorno.

Fuentes:

ALLEN, T. J. Managing the Flow of Technology. Cambridge, Ma.: MIT Press, 1977.

BAILY, L. "Accommodation of Work to Family." In R. Rapoport & R.N. Rapoport. Working Couples. N.Y.: Harper Row, 1978.

DAVIS, S. M. & DAVIDSON, B. 2020 Vision. N.Y.: Simon & Schuster, 1991.

GALBRAITH, J. Designing Complex Organizations. Reading, Ma.: Addison- Wesley, 1973.

HIRSCHHORN, L. The Workplace Within. Cambridge, Ma.: MIT Press, 1988.

Contenido:

Define el concepto de análisis y evaluación de cargos, su importancia y los problemas originados cuando no se realiza este proceso. Propone una guía con seis pasos para realizar este proceso.

Conclusiones:

La falta de definición de cargos causa confusión en las tareas de cada uno, y genera falta de responsabilidad en los empleados.

La idea principal de la planeación de los cargos dentro de la organización es determinar los requerimientos del cargo y determinar si las habilidades del individuo concuerdan con esos requerimientos.

Título: LEGITIMATING CLINICAL RESEARCH IN THE STUDY OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: Estados Unidos, 1991.

Palabras Claves: Sistemas dinámicos – Cultura – Consultores.

Descripción:

Describe los estudios que algunos gerentes de empresas realizan a sus organizaciones, utilizando consultores externos para evaluar la efectividad de la cultura organización en el cumplimiento de objetivos.

Fuentes:

HIRSCHHORN, L. Managing in the New Team Environment. Reading, Ma.: Addison-Wesley, 1991.

KETS de VRIES, M. F. R. & MILLER, D. The Neurotic Organization. San Francisco, Ca.: Jossey-Bass, 1984a.

LEVINSON, H. Organizational Diagnosis, Cambridge, Ma.: Harvard University Press, 1972.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H. Process Consultation. Vol. 2. Reading, Ma.:Addison- Wesley, 1987.

Contenido:

Describe las principales razones que tienen los gerentes para realizar estudios sobre la cultura existente en sus organizaciones; finalmente describe la metodología utilizada en la elaboración de estos procesos.

Conclusiones:

Los estudios de la cultura organizacional deben realizarse en grupo para obtener una mayor precisión en los resultados.

Para la realización de estos procesos, se deben evaluar todas las dimensiones y elementos de la cultura organizacional.

Título: ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL CULTURE AS A FACILITATOR OR INHIBITOR OF ORGANIZATIONAL LEARNING

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: Estados Unidos, 1995.

Palabras Claves: Tipos de aprendizaje – Ansiedad – Seguridad psicológica.

Descripción:

Manifiesta la importancia de la cultura organizacional para el progreso de las organizaciones.

Fuentes:

ARGYRIS, C. & SCHOEN, D. Organizational Learning. Reading, MA.:Addison-Wesley, 1985.

BATESON, G. Towards an Ecology of the Mind. St. Albans: Palladin,1973.

KOTTER, J. P. & HESKETT, J. L. Corporate Culture and Performance.N.Y.: Free Press, 1992.

MCGREGOR, D. The Human Side of Enterprise. N.Y.: McGraw-Hill,1960.

MICHAEL, D. N. On Learning to Plan and Planning to Learn. San Francisco, CA.: Jossey Bass, 1985.

SENGE, P. M. The Fifth Discipline. N.Y.: Doubleday Currency, 1990.

Contenido:

Expone la importancia de la cultura y de factores como el aprendizaje y los procesos de cambio por los que continuamente atraviesa la cultura organizacional de las empresas contemporáneas.

Conclusiones:

La mayor ventaja competitiva que puede tener una organización es su capacidad de aprender rápidamente.

Título: ORGANIZATIONAL CULTURE

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: Estados Unidos, 1988.

Palabras Claves: Dimensiones – Dinámica de la cultura – Cambio en la cultura.

Descripción:

Expone los aspectos más relevantes de la cultura organizacional y su evolución a través de los ciclos de vida de las organizaciones.

Fuentes:

ARGYRIS, C. Integrating the individual and the organization. N.Y.: Wiley, 1964.

ARGYRIS, C. & SCHON, D. A. Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, Ma.: Addison-Wesley, 1978.

BECKHARD, R. & HARRIS, R. T. Managing complex change. (Addison-Wesley, 1987. Bennis, W. G. & Shepard. H. Organizational transitions: 2d. Ed.) Reading, development. Human relations, 1956, 9, 415-37 Ma.: A theory of group

BION, W. R. Experiences in groups. London: Tavistock, 1959. Bradford, L. P., Gibb, J. R., & Benne, K. D. (Eds.) T-Group theory and laboratory method. N.Y.: Wiley, 1964.

Contenido:

Como introducción brinda un definición de cultura organizacional, explicando los niveles que la componen, su contenido, su forma de evaluación. La segunda parte describe los procesos de cambio y las estrategias que deben seguir las organizaciones para emprender estos proyectos.

Conclusiones:

- El entorno esta en constante cambio, pero esto puede ser manejado.
- Los humanos son proactivos y por naturaleza tienden resolver problemas.
- El horizonte apropiado para enfocar las estrategias de las empresas es el futuro cercano.
- Las decisiones en la organización deben ser participativas.

Título: ORGANIZATIONAL CULTURE & LEADERSHIP

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: San Francisco, 1997. pp. 418.

Palabras Claves: Liderazgo – Comportamiento – Naturaleza humana – Cultura.

Descripción:

Expone los niveles de la cultura y su relación con el liderazgo dentro de las organizaciones.

Fuentes:

GALLOS, V. Joan, instructor in management, Radcliffe Seminars, Harvard University.

Contenido:

La primera parte describe los niveles y dimensiones de la cultura organizacional y su relación con el liderazgo. La segunda parte describe factores como la naturaleza del tiempo, la naturaleza humana, la naturaleza de las relaciones en las empresas y su relación con el liderazgo. Finalmente plantea la influencia de los líderes en la cultura de la empresa.

Conclusiones:

- El estudio de la cultura ayuda a determinar como fue creada, implementada, desarrollada, manipulada, administrada y cambiada.
- La cultura define el liderazgo.
- Entender la cultura es entender la organización.
- Para entender e interpretar la cultura organizacional se deben observar factores como el comportamiento, las normas de grupos, los valores promovidos por las directivas de la empresa, historia de la organización, entre otros.

Título: ORGANIZATIONAL LEARNING AS COGNITIVE RE-DEFINITION: COERCIVE PERSUASION REVISITED

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: Estados Unidos, 1996.

Palabras Claves: Aprendizaje adaptativo – Aprendizaje generativo – Persuasión

Descripción:

Explica 2 tipos principales de aprendizaje y los mecanismos utilizados por algunas empresas para promover el aprendizaje y la innovación entre los miembros de la organización.

Fuentes:

ARGYRIS, C. & SCHON, D. A. Organizational Learning II. Reading, MA.: Addison-Wesley, 1996.

MICHAEL, D. N. On Learning to Plan and Planning to Learn. San Francisco, CA.: Jossey-Bass, 1973.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership, 2d Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SENGE, P. The Fifth Discipline. N.Y: Doubleday, 1990.

Contenido:

Explica los conceptos de aprendizaje adaptativo y aprendizaje generativo. Finalmente expone algunos mecanismos coercitivos que utilizan las empresas para obligar a los empleados a participar en los procesos de cambio.

Conclusiones:

Cuando la alta gerencia impone a sus empleados participar en procesos de cambio con amenazas como el despido, se genera un sentimiento de insatisfacción, el cual podrá tener consecuencias muy negativas para la organización.

Título: ORGANIZATIONAL LEARNING: WHAT IS NEW?

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: Estados Unidos ,1996.

Palabras Claves: Aprendizaje – Organizaciones saludables – Subsistemas.

Descripción:

Para que las organizaciones emprendan mecanismos de aprendizaje efectivos, necesitan tener las características de una organización saludable.

Fuentes:

BROWN, J. S. & Duguid, P. Organizational learning and communities of practice. Organization Science. 1991, 2, pp. 40-57.

COOK, S. D. N. & YANOW, D. (1993) Culture and organizational learning. J. of Management Inquiry, Vol. 2, No. 4, 373-390.

MCGREGOR, D. M. (1961) The human side of enterprise. N.Y.: McGraw-Hill.

RASHFORD, N. S. & Coghlan, D. (1994) The dynamics of organizational levels. Reading, MA: Addison-Wesley.

ROTH, G. (1996) Learning Histories: Using documentation to assess and facilitate organizational learning. MIT Center for Organizational Learning.

Contenido:

Inicialmente el autor expone el concepto de organización saludable como una característica propia de las organizaciones que tienen la habilidad de aprender eficazmente. Finalmente presenta los pasos de aprendizaje que siguen la mayoría de empresas cuando realizan este tipo de procesos.

Conclusiones:

La cultura de una organización refleja la experiencia y el aprendizaje vividos en la empresa.

Es necesario planear cuidadosamente el proceso de cambio, realizando investigaciones y analizando todas las posibles consecuencias que pueda traer a la organización.

Título:	PROCESS CONSULTATION REVISITED: BUILDING THE HELPING RELATIOSNSHIP
Autor:	SCHEIN, Edgar H.
Publicación:	Estados Unidos 1998. pp. 256.
Palabras Claves:	Consultoría – Relaciones interpersonales – Cultura organizacional – Aprendizaje organizacional.

Descripción:

Este libro presenta las grandes contribuciones que pueden desarrollar los consultores organizacionales, debido a su experiencia y conocimientos en el manejo de situaciones difíciles como el manejo del cambio organizacional, entre otros.

Fuentes:

ALLEN, T. J. (1997) Managing the flow of technology. Cambridge, MA: ;IT Press.

BECKHARD, R. (1997) Agent of change. San Francisco. Jossey-Bass.

BUNKER, B. B. & ALBAN, B. T. (1997) Large group interventions. San Francisco: Jossey-Bass.

Contenido:

El libro inicia con la explicación de consultoría de procesos; luego a través de la segunda parte llamada “descifrando las fuerzas y procesos ocultos” se muestra como los consultores pueden ayudar a manejar fuerzas poderosas existentes en la organización como la cultura organizacional. Finalmente presenta como la consultoría de procesos contribuye de manera efectiva al aprendizaje organizacional.

Conclusiones:

Un mecanismo eficiente con el que cuentan las organizaciones contemporáneas es la consultoría de procesos, debido a que pueden implementar la experiencia de otras personas para beneficio de la organización.

La consultoría de procesos es útil para desarrollar procesos de cambio como implementación de nuevas tecnologías, cambios en la cultura organizacional o problemas presentados en las diferentes áreas de la organización.

Título: PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: México. pp. 252

Palabras Claves: Organizaciones – Naturaleza humana – Motivación – Grupos

Descripción:

Plantea la relación de la naturaleza humana con el desarrollo organizacional, mostrando los efectos de mecanismos utilizados por la alta gerencia como el trabajo en grupo y sistemas de motivación.

Fuentes:

BAILY, L & SCHEIN. Where are they now and how are they doing?. Technology review. 1972.

DAVIS, S. M. Comparative management. Englewood Cliffs. N. J. Prentice Hall. 1971.

HERZBERG, F, MAUSNER, B. & SNYDERMD B. The motivation to work. Nueva York: Wiley. 1959.

LIEBERMAN, S. The effects of changes in roles on the attitudes of role occupants. Human Relation. 1956.

PUGH D. S The measurement of organization structure. Organization dynamics. 1973.

Contenido:

Presenta la relación de la naturaleza humana con los problemas organizacionales, expone varios principios fundamentales de motivación. Por otra parte, describe los efectos del liderazgo y los grupos dentro de la organización.

Conclusiones:

Es importante evaluar las características de los puestos de trabajo y las habilidades necesarias para encontrar las personas indicadas para ocupar los cargos

La motivación juega un papel representativo en el nivel de compromiso de los empleados de la organización.

Título: THE ART OF MANAGING HUMAN RESOURCES

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: Estados Unidos, 1996.

Palabras Claves: Recurso humano – Reclutamiento – Selección – Orientación – Motivación.

Descripción:

Proporciona una guía para realizar las labores principales relacionadas con el recurso humano para obtener buenos resultados a través de empleados satisfechos.

Fuentes:

BROWNSTEIN, Marty, handling the difficult employee (Menlo Park Ca: Crisp Publication, Inc. 1993)

HARRISON, Jarid, Improving Performance and productivity (Reading Massachusetts: Addison – Wesley Publishing, 1978)

HERZBERG, Frederick, One more time: how do you motive employees? (Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Review, Janury – February, 1968)

NONAKA I & TAKEUCHI H., The knowledge creating company (New York: Oxford University Prees, 1995)

Contenido:

Inicia con la explicación de conceptos relacionados con el recurso humanos y una guía de cómo realizar los procesos de selección y reclutamiento. Finalmente explica como se debe desarrollar y administrar el recurso humano.

Conclusiones:

- Existen varias formas de administrar el recurso humano, sin embargo, debe tenerse en cuenta las necesidades de las personas de la organización.
- La motivación es una responsabilidad administrativa.
- Las organizaciones siempre deben ofrecer a sus empleados posibilidades para crecer personal y profesionalmente.

Título: THE CORPORATE CULTURE SURVIVAL GUIDE SENSE AND NONSENSE ABOUT CULTURE CHANGE

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: San Francisco, 1999. pp. 199

Palabras Claves: Cultura organizacional – Procesos de cambio – Elementos de la cultura – Niveles de la cultura.

Descripción:

Este libro busca generar conciencia entre estudiante y gerentes sobre la importancia de la cultura organizacional para el progreso de las empresas. Además presenta varias guías de cómo administrar la cultura y los cambios organizacionales basadas en su experiencia como consultor.

Fuentes:

BUSHE, G. R. And SHAP, A. B. Pararell learning structures. Reading, Mass: Addison – Wesley, 1991.

KLUCK NOH, F. R, and STRODTBECK, F. L. Variations in value orientations. New York: Harper Collins, 1961.

MAC GREGOR, D. The human side of enterprise. New York. Mc Graw Hill. 1960.

ZAND, D. E. “Collateral organization: a new change strategy” journal of applied behavioral science. 1974.

Contenido:

El libro inicia con la explicación de la importancia de la cultura organizacional. Luego define los elementos y las dimensiones de la cultura y su importancia para evaluar la contribución de la cultura a los objetivos de la organización. Finalmente expone los cambios en la cultura organizacional y la mejor forma de enfrentarlos.

Conclusiones:

La cultura organizacional es una fuerza que los gerentes deben aprender a manejar, de lo contrario la cultura los controlará a ellos.

Debido a las condiciones del entorno, las empresas deben realizar cambios constantemente, pero para realizar estos cambios se debe tener en cuenta las condiciones de la cultura organizacional, ya que de ella depende el éxito de los cambios emprendidos por la empresa.

Título: THE LEADER OF THE FUTURE

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: Estados Unidos, 1995.

Palabras Claves: Entorno – Características de los líderes – Animador – Agente de cambio – Conservador.

Descripción:

Se basa en las condiciones del entorno para definir las características de los líderes que necesitan las organizaciones.

Fuentes:

BENNIS, W. G. On Becoming a Leader. Reading, MA.: Addison-Wesley, 1989.

CONGER, J. The Charismatic Leader

FIEDLER, F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. N. Y.: McGraw-Hill, 1967.

HERSEY, P. & Blanchard, K. H. Management of Organizational Behavior. 3d Ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977.

KOTTER, J. P. & HESKETT, J. L. Corporate Culture and Performance. N.Y.: Free Press, 1992.

Contenido:

Inicialmente describe los tipos de líderes que existen y las funciones que desempeñan. Finalmente especifica las características de los líderes que necesitan las organizaciones para prepararse para el futuro y ser competitivas.

Conclusiones:

Básicamente los líderes del futuro requieren una gran percepción para instruir los cambios del entorno y de esta manera preparar a la organización, asimismo requieren de un gran carisma para promover los procesos de cambio dentro de la organización.

Título: THREE CULTURES OF MANAGEMENT: THE KEY TO ORGANIZATIONAL LEARNING

Autor: SCHEIN, Edgar H.

Publicación: Estados Unidos, 1996.

Palabras Claves: Operativa – Ingeniería – Alta gerencia

Descripción:

Describe como dentro de las organizaciones existen tres grupos o subculturas principales, los cuales la alta gerencia debe integrar y motivar.

Fuentes:

BLAKE, R. R., MOUTON, J. S., & MCCANSE, A. A. Change by Design. Reading, MA.: Addison-Wesley, 1989.

DONALDSON, G. & LORSCH, J. W. Decision Making at the Top. N.Y.: Basic Books, 1983.

KUNDA, G. Engineering Culture: Control and Commitment in a High Tech Corporation. Philadelphia: Temple Univ. Press, 1992.

ROTH, G. Doctoral Thesis, Personal communication, 1993.

SCHEIN, E. H. Process Consultation. Vol. 1 (Rev.). Reading, MA: Addison-Wesley, 1988.

SCHEIN, E. H. Building the Learning Consortium. MIT Organizational Learning Center, Working Paper 10.005, 1995.

SENGE, P. (1990) The Fifth Discipline. N.Y.: Doubleday, 1990

Contenido:

Inicia con la explicación de cada una de las subculturas dentro de la organización y sus principales características y finaliza brindando una orientación de cómo administrar adecuadamente estas tres culturas.

Conclusiones:

Existen varios factores que ocasionan que las estrategias de aprendizaje organizacional fallen como la resistencia al cambio, la falta de liderazgo o la falta de comunicación.

Título: CÓMO ADMINISTRAR EL FUTURO, DIEZ PASOS
ESTRATÉGICOS DE CAMBIO PARA LOS AÑOS NOVENTA.

Autor: TRUCKER, Robert B.

Publicación: Barcelona, 1992. pp. 302

Palabras Claves: Cambio – Rapidez – Cambios generacionales – Tecnología –
Calidad.

Descripción:

Explica los principales de factores de cambios que obligan a las organizaciones a renovar sus estrategias y realizar modificaciones dentro de las organizaciones.

Contenido:

Explica factores como la rapidez, la comodidad, los cambios generacionales, la posibilidad de elección, el estilo de vida, los descuentos, la tecnología, entre otros.

Conclusiones:

Cuando las organizaciones tienen la habilidad para prever los cambios del entorno, pueden formular estrategias que les permiten administrar el cambio y convertirlo en un factor de éxito y crecimiento para la organización.

Título: FREUD Y JUNG: EXPLORADORES DEL INCONSCIENTE

Autor: VASQUEZ, Fernández Antonio.

Publicación: Madrid España, 1986. pp. 232

Palabras Claves: Psicoanálisis – Personalidad – Constitución y realización del sujeto.

Descripción:

Contempla la unión de las teorías de Freud y las de Jung. El mayor aporte lo representa la condensación de que Freud descubrió el inconsciente personal y Jung el inconsciente colectivo.

Fuentes:

FREUD, S: Obras completas, volumen 3. Madrid, Biblioteca Nueva.1968.

HUBER, W. VERGOTE, A: El conocimiento del hombre por el psicoanálisis. Madrid. 1967.

JUNG C.G: Arquetipos e inconsciente colectivo. Buenos Aires. 1970.

VASQUEZ, A: Psicología de la personalidad en C. G. Jung. Salamanca, sígueme, 1981.

Contenido:

Esta dividido principalmente en dos partes. La primera contempla el psicoanálisis de Freud y la segunda parte contempla la sicología analítica de Jung.

Conclusiones:

El descubrimiento y exploración del inconsciente, tanto a nivel personal como colectivo, proporciona el renacimiento de la llamada sicología profunda. Esta evolución representa los hallazgos más profundos en todos los ámbitos del saber acerca del hombre.

Título: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN EN LA FORMACIÓN DE INVESTIGADORES

Autor: VÉLEZ Amparo y CALVO Gloria

Publicación: Santafé de Bogotá, 1992. pp. 255

Palabras Claves: Investigación – Estado del arte – Educación

Descripción:

Describe la metodología a realizar para procesos investigativos, especialmente para la elaboración de estados del arte.

Fuentes:

GARAVITO del castillo, Alfonso; BELTRÁN Rodríguez; Lino HERRERA Angel, Marina; y TRONCOSO, Raúl. "Propuesta curricular para incorporar la informática en la formación del técnico de mercadotecnia del SENA" 1991.

LOPEZ, Amparo Bernal de; PARADA Gerardo; PERILLA, María Lilia; RODRÍGUEZ, Esperanza. "Aproximación a un instrumento de evaluación para valorar niveles de aprendizaje en materiales impresos para el auto-aprendizaje". 1991

VEGA Durán, Alba Eugenia. "Métodos de estudios de aprendizaje en las evaluaciones finales y rendimiento académico en alumnos de una carrera universitaria. 1987.

Contenido:

El libro inicia con la explicación de cuestiones preliminares, luego sintetiza el uso de la investigación social educativa. Hace una descripción detallada de procesos investigativos como la investigación documental y el estado del arte.

Conclusiones:

"El estado del arte es ante todo una revisión de lo que sobre un tema se ha producido".