



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGIA

EL CAMBIO DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL.

T E S I S

Que para obtener el Título de

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a n

JOSE FRANCISCO FLORES ELIZARRARAS  
MARIA DEL CARMEN ORTEGA PEDROZA



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSITY OF MICHIGAN LIBRARY

ANN ARBOR, MICHIGAN 48106

300 300 300

1984

UNIVERSITY OF MICHIGAN LIBRARY

ANN ARBOR, MICHIGAN 48106

Z5053.08  
UNAM. 172  
1984  
ef. 2

M-20315

tps. 1202a

UNIVERSITY OF MICHIGAN LIBRARY

ANN ARBOR, MICHIGAN 48106

2026

A MIS PADRES.

3402

Al Lic. Alvaro Jiménez, amigo y gran Maestro, agradezco su paciencia e incondicional dirección del presente - trabajo.

Mi especial agradecimiento al Ing. - Hernández Murrieta por su apoyo y valiosas aportaciones.

Al H. Jurado agradezco su atención y su presencia.

CARMEN ORTEGA.

# INDICE

<u>CAPITULO</u>		<u>PAG.</u>
	INTRODUCCION.....	1
I	FUNDAMENTACION TEORICA.....	5
II	METODOLOGIA.....	27
	Sujetos.	
	Selección de la Muestra.....	27
	Escenario.	
	Instrumentos.....	29
	Variables.	
	Procedimiento.....	31
	Resultados.....	35
III	UN MODELO PARA EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.	
	Descripción del Modelo.	
	Análisis Indicativo.....	45
	Diagnóstico Cultural.....	46
	Formulación del Programa de Intervención.....	47
	Desarrollo de la Intervención.....	49
IV	UN CASO PRACTICO.	
	Antecedentes.	
	Naturaleza de la Organización.....	51
	Situación Inicial.....	52
	Aplicación.	
	Análisis Indicativo (Fase ó Etapa I).....	

CAPITULO

PAG:

	Diagnóstico Cultural (Fase ó Etapa II).....	58
	Formulación del Programa de Intervención.- (Fase ó Etapa III).....	67
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
VI	RESUMEN.....	84
	ANEXOS.....	89
	BIBLIOGRAFIA.....	97

# INTRODUCCION

Los valores y normas prevalecientes en un grupo social, son uno de los determinantes básicos del comportamiento de los individuos que lo integran. Por esto resulta difícil entender el comportamiento de las personas sin referirse a la cultura prevaleciente en la sociedad de la que forman parte <sup>1</sup>.

En el campo de las Organizaciones hay muchas experiencias que ilustran este punto.

Más de un empresario ha pasado por la difícil experiencia de establecer y mantener productiva una Organización de tipo industrial en sociedades eminentemente agrícolas. Lo sorprende ver que los obreros abandonan su trabajo para ir a laborar en el campo cuando llega la época de siembra o cuando se inician los festejos religiosos de los santos patronos de su pueblo. Este comportamiento que parece inexplicable a ese empresario cuya vida ha transcurrido en un contexto industrial, resulta fácilmente comprensible para el sociólogo que se ha compenetrado de la cultura campesina.

Lo primero que se nota al comparar las Organizaciones de los países altamente desarrollados con las de sus contrapartes de las naciones del Tercer Mundo, es la diferencia entre los valores y

-----  
1. Segall, M. Cross-Cultural Psychology, California: Brooks Cole, -  
1979, p. 4 - 5.

Las normas que prevalecen en cada una de ellas, no obstante que muchas veces tienen la misma tecnología y los mismos medios de producción.

Las Organizaciones han sido estudiadas desde muchos puntos de vista y por especialistas de muy diversas disciplinas, desde tiempos de Fayol y Taylor, hasta la época de Drucker; pero no ha sido sino hasta que los especialistas en ciencias sociales han intervenido con su enfoque y su tecnología, que el mundo se ha dado cuenta de que la efectividad de las Organizaciones depende fundamentalmente de los individuos que las integran. Los mejores sistemas, la mejor tecnología y los medios de producción más sofisticados, se ven siempre limitados por el comportamiento de quien los pone en acción. Para ilustrar mejor ese concepto considérese dos diferentes enfoques hacia la responsabilidad que se presentan en el campo de la enseñanza. Un maestro define su responsabilidad de la siguiente manera:

"Yo debo presentarme puntualmente a mis clases, bien preparado y exponer con claridad mi materia; si los estudiantes no ponen atención o el esfuerzo requerido, ese ya no es mi problema".

Otro la define así:

"Yo debo lograr que todos mis alumnos aprendan, y si para esto, además de exponer con claridad mi materia, debo encontrar la forma de interesarlos para que se involucren activamente en el proceso de enseñanza - aprendizaje, esto forma una parte esencial de mi responsabilidad ante la sociedad como maestro".

Esto hace llevar a la conclusión de que los procesos de diseño y modificación de cultura, son lentos y costosos <sup>1</sup>.

Sin embargo, en algunas Organizaciones se ha podido acelerar notablemente este proceso cuando se programan y se establecen las condiciones para que el aprendizaje ocurra <sup>2</sup>. Esto en gran parte se debe a que a diferencia de una nación o un gran grupo social, en una Organización es menos difícil el control de las contingencias para provocar un aprendizaje. Sin embargo, es necesario establecer un modelo práctico que le permita a las empresas o instituciones mejorar la cultura de sus Organizaciones de tal forma que puedan incrementar significativamente su efectividad.

En este trabajo se presenta un procedimiento que intenta llenar el vacío existente en materia de modelos prácticos que puedan ser implantados por las Organizaciones para acelerar sus procesos de culturización, siendo este factor una condición contribuyente a la efectividad de las mismas. B.

- 
1. Baker, L. Managing Organizational Culture, (N. Y.: Management Review, 1980), Vol. 79 Núm. 7.
  2. Skinner, B. F. Contingencias de Reforzamiento: Un análisis teórico, (México: Trillas, 1979), p. 47

CAPITULO I

FUNDAMENTACION TEORICA



Todas las necesidades de los miembros de la sociedad tanto las primarias como las secundarias, sean de alimentación, educación, salud, transporte, etc., se satisfacen mediante la producción de bienes y servicios. Esta producción la realizan conjuntos de individuos que interactúan bajo ciertas normas, utilizando determinados métodos y con la ayuda de ciertos implementos físicos. Estos conjuntos que persiguen fines específicos de producción son las Organizaciones <sup>1</sup>. La calidad de vida de la sociedad depende de la efectividad del funcionamiento de sus Organizaciones ya que estas son las que crean, mejoran y producen los satisfactores para las necesidades sociales. Las Organizaciones, sean educativas, gubernamentales, fabriles, financieras, etc., son en última instancia los medios para que las sociedades se desarrollen y por lo tanto la efectividad de su desempeño es objeto del interés común y constituye una responsabilidad social. Por esta razón los gobiernos las regulan en cierto grado e inclusive las llegan a intervenir cuando el bien social lo justifica.

Un rasgo fundamental de cualquier Organización es su condición teleológica, es decir, persiguen un fin o fines determinados. De aquí que su efectividad se mide en términos de la medida en que cum-

7 vic

-----  
1. Shein, E. Psicología de la Organización, (N. Y.: Prentice Hall, Int., 1972), P. 18.

plen con el fin para el que fueron creadas <sup>1</sup>. Así, la efectividad de un centro educativo se mide por la cantidad y calidad de sus egresados y la magnitud de los recursos que emplea para lograr esto. Mantener altos niveles de efectividad no es una tarea sencilla para la mayor parte de las Organizaciones, ya que están sujetas a cambios - constantes, tanto en su interior como en el entorno donde operan.

La interacción entre la Organización y su entorno tiene un alto impacto en su desempeño. Por ejemplo, una empresa industrial puede verse afectada por la variedad y precio de los productos de sus competidores, la legislación comercial, el valor adquisitivo de la moneda, el clima político prevaleciente, la disponibilidad de materia prima en el mercado, etc. Todos estos fenómenos ocurren fuera de la Organización, es decir, ésta prácticamente no tiene poder para controlarlos, pero impactan grandemente, sea en sentido negativo o positivo, a su desempeño. La dinámica del entorno, hace necesario que las Organizaciones se conviertan en organismos de aprendizaje y adaptación para poder manejar la complejidad, la incertidumbre y la irregularidad de los cambios que la afectan y mantener la estabilidad de su funcionamiento (homeostásis operativa) <sup>2</sup>. Esto involucra captar oportuna y selectivamente los cambios del entorno que la afectan e introducir cambios en su funcionamiento para adaptarse al nuevo esta-

- 
1. Hernández, A. Administración Orientada a Resultados, (México: - Grupo Ciamex, 1981), p. II.11
  2. Kight. Organizations: An Information Systems Perspective, (N. Y.: Wadsworth, 1979), p. 16 - 28.

do de cosas prevalectes. Esta facultad de lograr un propósito dado a través de diferentes formas de interacción con el entorno se denomina "equifinalidad" <sup>1</sup> y como se verá adelante, depende en gran parte del comportamiento del recurso humano que integre a la Organización.

Por otra parte, las Organizaciones con el devenir del tiempo y del progreso tecnológico y social consecuente, se han convertido en entes complejos. La múltiple interacción entre sus componentes tanto humanos como materiales y tecnológicos tiende a complicar su desempeño. Cualquier cambio en una de sus partes provoca múltiples cambios en el funcionamiento de las demás y por lo tanto en el del todo. Esto a su vez hace complicada la labor de estudiar a la Organización y de encontrar estrategias adecuadas para mejorar la efectividad de su desempeño. El intento de mejorar los resultados de una organización hospitalaria, por ejemplo, mediante el entrenamiento de su personal de enfermería, no siempre cristaliza. Probablemente las nuevas habilidades adquiridas no se puedan aprovechar porque no hay instrumental adecuado o porque los métodos de trabajo son obsoletos. En otras ocasiones basta con modificar una política de compras establecida y de inmediato se nota una mayor efectividad en el funcionamiento de la Organización. Esto revela la gran interdependencia de todos los elementos que componen la Organización y la necesidad de lograr una interacción ordenada, para que se logren los propósitos o fines básicos de la misma.

-----  
1. Kast, E. y Rosenzweig, F. Administración en las Organizaciones, - (México: Mc Graw Hill, 1979) p. 126.

Dos avances tecnológicos han permitido mejorar significativamente el estudio de las Organizaciones y de su recurso humano. La Teoría General de Sistemas, que ha generado el denominado "enfoque de sistemas", ha contribuido grandemente a visualizar el funcionamiento de las Organizaciones como una entidad. Este enfoque es total ya que considera el todo y no las partes aisladamente y es integral por que ubica a cada parte dentro del contexto del todo al que pertenece dándole prioridad al funcionamiento de éste. Asimismo, toma en cuenta el "efecto de la sinergia" ocasionado por la interacción de los componentes en donde el resultado logrado por el todo es diferente a la suma de los resultados de las partes <sup>1</sup>.

Por otro lado el uso de modelos conceptuales en el análisis de problemas, ha permitido reducir el grado de empirismo con que se emprende esta tarea. Un modelo es un instrumento de análisis donde se trata de reproducir con cierto grado de detalle una realidad para poder estudiarla. Las Organizaciones son cosas reales y muy complejas; para tratar de entender como funcionan es necesario aplicar un modelo que las reproduzca en sus características principales. El modelo de sistemas ofrece una versión simplificada de la realidad de las Organizaciones para facilitar su entendimiento y encontrar medios de mejorar la efectividad de su desempeño <sup>2</sup>.

- 
1. Hernández, A. El Enfoque de Sistemas para el Diagnóstico y Solución de Problemas en las Organizaciones, (México: Grupo Ciamex, 1981), p. 1.15.
  2. Weisboard, M. Organizational Diagnosis, (N. Y.: Addison-Wesley - Publishing, 1978), p. 94.

Bajo este modelo se estudia a la Organización como un sistema, es decir, "un conjunto de elementos que interactúan entre sí para lograr un propósito común que tiene mayor trascendencia para su entorno que los propósitos particulares de cada elemento"<sup>1</sup>. Los elementos que integran un sistema pueden ser personas, sistemas, normas, políticas, instalaciones, equipo, etc., o cualquier combinación de éstos.

Las Organizaciones son sistemas sociales también denominados "sistemas hombre - método - máquina". Son asimismo, sistemas abiertos puesto que están en continuo intercambio con su entorno del cual obtienen bienes, servicios, información y energía, los cuales transforman y los reexportan a ese entorno bajo la forma de satisfactores con mayor valor<sup>2</sup>.

Los elementos que componen un sistema se denominan "subsistemas"<sup>3</sup> y son a su vez sistemas de orden inferior. En el caso de las Organizaciones vistas como sistemas sociales abiertos, todos los elementos que las componen se pueden integrar en 3 subsistemas fundamentales:<sup>4</sup>

-----  
1. Kight. p. 1 - 16.

2. Ibid., p. 1 - 16

3. Arias, F. Administración de Recursos Humanos, (México: Trillas, 1973), p. 37

4. Terpstra, V. The Cultural Environment of International Business, (Cincinnati: Sout Western Publishing, 1978), p. 58

- a) El subsistema humano, integrado por todo el personal de la Organización, sus atributos y las relaciones entre ellos.
- b) El subsistema organizacional - tecnológico, integrado por todos los instrumentos técnicos y administrativos como los procedimientos, las políticas, los métodos de trabajo, las especificaciones de los procesos, etc., sus atributos y las relaciones entre ellos.
- c) El subsistema físico, integrado por todos los bienes materiales que se utilizan como medios de producción sean equipo, maquinaria, instalaciones o capital, sus atributos y las relaciones entre ellos.

Los elementos que integran cada uno de estos subsistemas se encuentran localizados en las diferentes unidades (divisiones o departamentos) que integran la estructura de la Organización. Así, el departamento de compras de una empresa tiene personal, equipos y sistemas con cierto grado de especialización para llevar a cabo sus funciones, que difieren del personal, equipo y sistemas que pueda tener el Depto. de Contabilidad. Por esto, cuando se estudia una Organización el investigador decide como agrupar los elementos que la forman para cumplir mejor con el propósito de su análisis. Así, si la preocupación de su análisis es conocer si la Organización puede tener un repentino y significativo aumento en el volumen de sus operaciones sin afectar su efectividad, probablemente agrupe los elementos en "subsistemas horizontales" a lo largo de la Organización sin respetar la estructura de la misma, como pueden ser el subsistema humano,

el organizacional - tecnológico y el físico no importando en qué unidades estén colocados.

No obstante, si el propósito de su análisis es ver cómo mejorar la administración financiera de la empresa, probablemente agruparía los elementos que integran la Organización en "subsistemas verticales" siguiendo la división del trabajo implícita en su estructura, como pueden ser el Depto. de Planeación financiera, el Depto. de Tesorería, el Dpto. de Contabilidad, y el resto (ver figura 1).

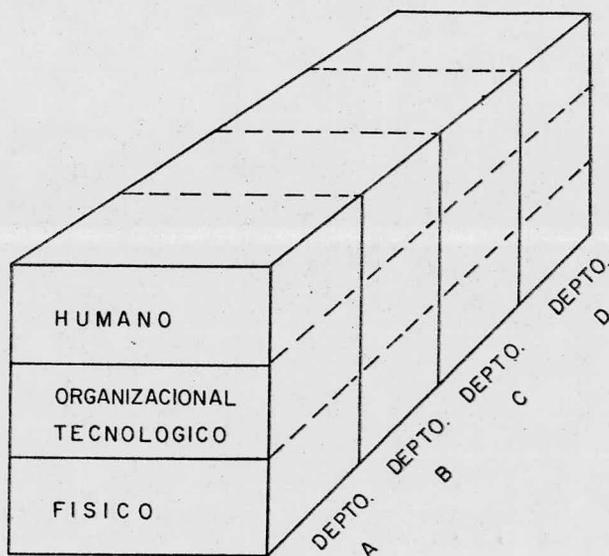


Fig. 1: AGRUPAMIENTO DE LOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION SEGUN  
"SUBSISTEMA HORIZONTALES" O "SUBSISTEMAS VERTICALES."

Para el propósito de este trabajo es importante centrarse en el subsistema humano y su importancia como factor de la efectividad de las Organizaciones. El estudio del subsistema humano de las Organizaciones es vital cuando se busca incrementar su efectividad ya que el ser humano es el motor principal de las Organizaciones <sup>1</sup>. El las crea, las opera, las desarrolla y las utiliza para la satisfacción de sus necesidades. La experiencia demuestra que en cualquier tipo de Organización el recurso humano es el factor clave para el desempeño de la misma, pues es el único de entre todos los recursos que tiene la facultad de juzgar, decidir, promover, innovar, iniciar y preveer. Aún la Organización que cuente con el mayor adelanto cibernético imaginable, requerirá de algún ser humano que la programe hacia objetivos válidos, la inicie y la adapte cuando los cambios del entorno lo justifiquen.

Como se mencionó anteriormente, el subsistema humano está integrado por los individuos empleados en la Organización, por sus atributos, es decir, sus conocimientos, habilidades, valores y actitudes, y por las interacciones que se dan entre ellos con motivo de su actividad dentro de la empresa. Si para fines de análisis el investigador considera al subsistema humano como un sistema en sí, objeto de interés, la Organización se convertiría en el suprasistema al que este sistema pertenece y los componentes del mismo serían a su vez sus subsistemas. De esta forma el investigador puede agrupar los ele-

-----  
1. Arias, F. p. 39

mentos que integran al sistema humano de la Organización en subsistemas de acuerdo al propósito de su investigación, Así los valores y actitudes de los empleados de la Organización tal como se revelan por sus patrones generales de comportamiento, pueden agruparse para integrar el subsistema cultural de la Organización bajo estudio. (Ver - figura 2).

### EL SUPRASISTEMA: LA ORGANIZACION



**Fig. 2: EL SISTEMA HUMANO CON SU SUBSISTEMA CULTURAL  
COMO PARTE DEL SUPRASISTEMA ORGANIZACIONAL.**

Siendo el subsistema cultural el tema de interés de este trabajo, es necesario partir de una definición operante de lo que es "cultura" y de los elementos que la integran, situándolos primordialmente en el contexto de la Organización.

En el estado actual de las ciencias del comportamiento no existe una definición de "cultura" que se acepte universalmente. Sin embargo, de las enunciadas por los principales estudiosos de estas disciplinas es posible encontrar conceptos comunes:

Para Kroeber y Kluckhohn el término cultura se refiere a "normas explícitas e implícitas de la conducta y para ella; adquiridas y transmitidas por medio de símbolos que constituyen la obra de grupos humanos" <sup>1</sup>.

Terpstra dice que la cultura es "el cuerpo de ideas y estructuras que una sociedad ha desarrollado para copar con su medio ambiente y para propiciar la regulación ordenada de la conducta" <sup>2</sup>.

Taylor se refiere al término cultura diciendo que ésta es "ese todo complejo que incluye al conocimiento, las creencias, el arte, la moral, la ley, las costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad" <sup>3</sup>.

- 
1. Kluckhohn, C. y Kroeber, A. Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions, (N. Y.: Vintage Books, 1952), p. 291.
  2. Terpstra, V. p. 12.
  3. Ibid. p. 13

La cultura tal como lo señala Murdock es en gran medida "idea - cional" y se refiere a las normas, creencias y actitudes de acuerdo con las cuales actúa la gente" <sup>1</sup>.

A su vez, Lindgren expresa: "La cultura consiste en inadvertidos sistemas de valores, creencias, normas, dispositivos y símbolos que han sido creados por una sociedad y que sus miembros comparten" <sup>2</sup>.

Harriman y Adams resumen el concepto de "cultura", diciendo que es "la totalidad de patrones de comportamiento, actitudes y valores compartidos y transmitidos por un grupo social" <sup>3</sup>.

Por último, Skinner utiliza el término "cultura", para referirse a las características del medio ambiente que son comunes a todos los individuos que forman parte de ese ambiente y que son distintivas de las características de otros ambientes sociales. Para él, el "medio ambiente social" es el resultado de aquellas prácticas de un grupo que generan conducta ética, y de la extensión de tales prácticas a los usos y costumbres". <sup>4</sup>

- 
1. Chinoy, E. La Sociedad, (México: Fondo de Cultura Económica, 1966), p. 36.
  2. Lindgren, H. Introducción a la Psicología Social, (México: Trillas, 1973), p. 125 - 126.
  3. Harriman, P. Handbook of Psychological Terms, (N. Y.: Littlefield Adams, 1968), p. 94.
  4. Skinner, B. F. Contingencias de Reforzamiento, (México: Trillas, 1979), p. 46 - 54.

Todas las definiciones del término "cultura", que se encuentran en la literatura especializada (son más de 100) poseen ciertos elementos comunes, que en realidad son funciones de la misma, estos son:

- a) Todo grupo social tiene una cultura distintiva que lo diferencia de otros grupos sociales.
- b) La cultura comprende normas implícitas y explícitas a veces denominadas valores, leyes, prácticas, costumbres, etc., que condicionan el comportamiento de los integrantes de un grupo social.
- c) La cultura es un elemento dinámico.

Obviamente siendo las Organizaciones grupos sociales, todas ellas tienen una cultura propia que las diferencia del resto. Sin duda, su cultura contendrá elementos provenientes de la cultura de la comunidad a la que la Organización pertenezca.

Por eso se habla de las culturas de las Organizaciones como subculturas o microculturas. Sin embargo, la experiencia ha mostrado que hay más elementos de similitud entre la cultura de una gran corporación industrial mexicana y otra americana, que entre la primera y una pequeña clínica médica mexicana <sup>1</sup>. Esto hace difícil afirmar que el factor dominante en la cultura de las Organizaciones sea la cultura que predomina en las comunidades donde operan. Para los fines del presente trabajo se ha concluido la siguiente definición de "cultura organizacional" por parecer que contiene los elementos indispensables para hacerla operante:

-----

1. Tarrant, J. Worldwide Variations in Management Style, (N. Y.: - Management Review, 1976), Vol. 65 Núm. 4.

SE DENOMINA CULTURA ORGANIZACIONAL AL SISTEMA INTEGRADO POR LAS NORMAS (LEYES Y COSTUMBRES), EL MECANISMO SOCIAL PARA ESTABLECERLAS, MANTENERLAS Y MODIFICARLAS, ASI COMO POR LOS PATRONES COMUNES DE COMPORTAMIENTO Y SUS DIVERSAS MANIFESTACIONES QUE SON DISTINTIVAS DE UNA ORGANIZACION.

De esta definición es conveniente resaltar algunos aspectos:

- a) Las normas que rigen el comportamiento de los integrantes de una Organización, a veces tienen el carácter formal de reglas o leyes contractuales y otras simplemente, el de costumbres aceptadas, que en el argot de los grupos se denominan "reglas no escritas".
- b) Los grupos tienen mecanismos sociales para reforzar la adherencia de los individuos a las normas establecidas y castigar las desviaciones a los comportamientos aceptados. Estos mecanismos representan una administración de contingencias, generalmente natural y solo en cierta parte planeada.
- c) La cultura es un sistema, es decir, un todo integrado por diferentes elementos que interactúan fuertemente entre sí.

En la literatura de las ciencias del comportamiento que trata con los aspectos de cultura, se manejan términos que no tienen una definición universalmente acordada y que muchas veces inclusive, se aplican intercambiabilmente. Entre las que se presenta mayor problema para unificar criterio están los términos de "valor", "norma" y "actitud". Aunque no es la intención de este trabajo proponer -

una definición de estos términos, es necesario intentar una descripción práctica de los mismos únicamente para evitar confusión en los enunciados que posteriormente se harán.

Valor, es una expresión subjetiva y genérica para calificar - objetos, conductas o situaciones que son valiosas (lo importante, lo bueno, lo correcto, lo deseable, etc.) para un individuo o un grupo . Es una discriminación que hacen los individuos basada en su percepción del mundo real. Cuando la percepción del individuo cambia, éste tiende a cambiar sus valores.

Norma, es un enunciado objetivo y específico del comportamiento de los individuos y de las características de los objetos, aceptadas por un grupo social y que forman parte del contexto de contingencias prevalecientes en él . Las normas pueden tener el carácter de leyes, es decir, de contratos formales de actuación entre la colectividad y el individuo, o bien, de costumbres que son hábitos socialmente condicionados. Las normas son de hecho, una síntesis del historial conductual de los grupos. Toda norma de comportamiento representa "una manera de considerar o tratar un asunto", es decir, un enfoque que lleva implícito uno o más valores.

Actitud, es la tendencia de los individuos a presentar un determinado comportamiento ante una condición del ambiente . Si se habla de la conducta como una respuesta real a un estímulo determinado, la actitud podría considerarse como la respuesta potencial . Naturalmente las actitudes se tienen que inferir de la observación de un patrón sistemático de comportamiento.

El impacto de la cultura de las Organizaciones en la efectividad de las mismas es significativo <sup>1</sup>. El desempeño de las Organizaciones está en función del desempeño de los individuos que la integran, por eso es que en todos los países altamente desarrollados se ha asignado una fuerte inversión y esfuerzo al estudio de este fenómeno. El desempeño humano depende directamente de la amplitud y calidad del repertorio conductual de los individuos en el contexto de su trabajo.

Este repertorio puede clasificarse en dos grandes ramas:

- a) Las conductas de proceso técnico, llamadas así porque involucran la aplicación de conocimientos de orden tecnológico requeridas para la producción de los bienes o servicios de la Organización.
- b) Las conductas de procesos sociales del trabajo que involucran la interacción con otros individuos y con la Organización como un todo. Estas conductas tienen que ver con la comunicación, la colaboración, la supervisión, las decisiones, la responsabilidad, la iniciativa y otros aspectos similares que son fundamentales para el desempeño efectivo de las Organizaciones.

Las conductas de proceso técnico son más un problema de capacitación que de culturización, ya que los valores y enfoques tecnológicos son de carácter universal y trascienden a cualquier cultura;

-----  
1. Blake. OD - FAD or Fundamental, (Pittsburg: American Society for Training and Development, 1979), Vol.33 Núm. 6.

por el contrario, las conductas de interacción se ven grandemente influenciadas por los valores y enfoques sociales prevalecientes en la Organización.

Mientras que en el trabajo individual como el artesanal, donde la persona elabora un producto sin colaborar con otros trabajadores, las conductas básicas son las del proceso técnico, en el caso de las Organizaciones donde la producción demanda la interacción organizada y compleja de muchos individuos, son sus conductas relativas al proceso social del trabajo las que definen en gran parte el grado de productividad. Las conductas de proceso social son el aglutinante fundamental que permite la coordinación y el trabajo en equipo que las Organizaciones requieren para operar con efectividad.

Las conductas de proceso técnico requeridas para ensamblar un mueble de madera, son básicamente iguales en un obrero japonés que en un obrero mexicano. Sin embargo, se puede observar que el obrero japonés puede estar condicionado, por la cultura prevaleciente en su empresa, a verificar que dicho ensamble satisfaga las normas de calidad establecidas, de tal forma que el siguiente paso del proceso se pueda realizar adecuadamente, y que el mexicano no tenga esta conducta de aseguramiento de la calidad en su repertorio. Esto quiere decir que dentro de la cultura de esa Organización japonesa existe el valor de la calidad del trabajo y obviamente un mecanismo para reforzar las conductas correspondientes. Esta diferencia en los "enfoques respecto a la calidad", se reflejará profundamente en la productividad de ambas Organizaciones.

Kusum Nair, eminente economista indio, mencionó que "las actitudes hacia el trabajo de una comunidad pueden ser una determinante más decisiva para el incremento de la productividad en la agricultura de la India, que los recursos materiales o inclusive la tecnología"<sup>1</sup>. El impacto de la cultura en otro tipo de desempeño fue enunciado por el líder libio Muhamar Khadafi al comentar que "los ejércitos árabes perderían cualquier nueva guerra con Israel a causa de la mentalidad tradicional árabe de quienes mandan esas tropas".<sup>2</sup>

Es claro que si una Organización persigue un determinado propósito en un cierto entorno habrá un conjunto de comportamientos de su recurso humano que será el más apropiado para afrontar exitosamente los retos involucrados. Es así como una industria productora de computadoras requiere de una cultura donde predominen los valores y enfoques relacionados con la iniciativa, la creatividad y la innovación. Por otra parte, una organización hospitalaria probablemente requerirá que su personal tenga tendencia a seguir instrucciones con fidelidad y a verificar que las condiciones se ajusten a los estándares establecidos.

Es frecuente observar en los países del Tercer Mundo que las Organizaciones no poseen la cultura más adecuada para propiciar su efectividad y esto constituye una oportunidad muy importante para la intervención de los especialistas en las ciencias del comportamiento.

-----  
1. Nair, K. The Human Factor in Indian Development, (N. Y.: Paeger, 1962), p. 190

2. Ibid.

El proceso de formación y modificación de cultura, cuando no se realiza una administración sistemática de las contingencias, resulta ser lento en comparación con la dinámica a que se ven sujetas las Organizaciones en la vida moderna. Por esto resulta importante aplicar procedimientos de culturización que tengan la velocidad de respuesta requerida para que las Organizaciones se adapten exitosamente a los cambios del entorno.

Partiendo de la definición de conducta operante, tanto las conductas de tipo técnico como las de proceso social, son factibles de sujetarse a los mismos mecanismos de condicionamiento; es decir, su aprendizaje requerirá de iguales procesos de formación.

Una característica básica que permite diferenciar a ambos tipos de conducta, tal como se presenta en el mundo real de las Organizaciones, consiste en que la dotación de conductas de proceso técnico es más bien una cuestión de formación en la que generalmente los individuos no tienen un antecedente de condicionamiento incompatible con el requerido. En el caso de las conductas de proceso social, sin embargo, los individuos normalmente traen un repertorio de comportamientos incompatibles, fuertemente condicionado, que es necesario modificar. Obviamente su modificación requiere de una sistemática administración de contingencias que resulta compleja en el contexto de una Organización.

Es por esta razón que las Organizaciones se inclinan, mediante la aplicación de procedimientos de selección, a restringir el acceso

a la Organización a aquellos individuos que tengan tendencias a comportamientos aceptados.

Esta dificultad en el manejo sistemático de contingencias ha propiciado que las Organizaciones se preocupen por establecer una serie de programas de capacitación o adiestramiento destinados básicamente a la formación de conductas de proceso técnico. Sólo en algunas de las grandes corporaciones existen programas dirigidos a la formación de conductas de proceso social, y éstos más que formativos, resultan ser por lo general, informativos.

Los resultados de las investigaciones bibliográficas y de campo, realizadas en conexión con el presente trabajo, muestran que los esfuerzos llevados a cabo en el campo de la culturización por las Organizaciones mexicanas, han carecido de continuidad, no han sido integrales y no se han implantado con el control de contingencias requerido para hacer un éxito de su operación.

La mayor parte de los esfuerzos realizados han sido disparados por razones de índole coyuntural. Por ejemplo, cuando una institución financiera afrontaba una decreciente participación en el mercado, planteó como solución crear una "actitud de servicio" en su personal que entraba en contacto con el público. La estrategia seguida por el área de recursos humanos resultó ser parcial porque no se enfocó integralmente el problema, es decir, no se identificó qué otras conductas además de las relacionadas con la atención al público eran necesarias para hacer más competitiva esta Institución. La estrategia seguida para lograr las actitudes deseadas en el personal se basó

casi exclusivamente en un adiestramiento de tipo técnico-práctico con el uso de ciertas metodologías activas como el juego de papeles y la retroalimentación audiovisual. No obstante, no se intentó establecer un mecanismo para reforzar las conductas del personal en el trabajo diario, en la fase de arranque donde la cédula de reforzamiento necesita ser de alta frecuencia, y las contingencias naturales no fueron suficientes para el condicionamiento de estas conductas.

Además, una vez que la alta dirección centró su atención en - - otros problemas, el esfuerzo aplicado en este sentido se dejó de realizar.

Esta experiencia es típica de las reportadas por las Organizaciones de nuestro País. En el mejor de los casos los éxitos han sido aislados y de permanencia limitada; normalmente porque las contingencias se controlaron artificialmente por los experimentadores sin haber logrado un cambio permanente en las contingencias institucionales, requerido para mantener los comportamientos deseados. Es importante hacer notar que las normas de comportamiento son el medio por el cual los grupos sociales buscan afrontar y manejar el mundo real en el que se desenvuelven. Es por eso que cuando las condiciones de este mundo real cambian y se demandan comportamientos diferentes, pero los mecanismos sociales del grupo continúan reforzando los comportamientos ya obsoletos, la Organización sufre una desadaptación que incide en su nivel de efectividad. También es importante resaltar que cuando la norma de comportamiento representa un enfoque concordante con la realidad, las contingencias naturales se encargan de

reforzar el comportamiento. En cambio, cuando la norma nace de un enfoque estereotipado de lo que "debe ser" pero que no se adecúa a la realidad prevaleciente, se necesita de un control artificial de las contingencias para condicionar el comportamiento y además se crea una condición de desadaptación en los individuos.

Todas esas experiencias reportadas hacen evidente la necesidad que tienen las Organizaciones de contar con un modelo de culturización que les permita condicionar las conductas de proceso social que requieren para copar con la realidad de su entorno.

Para cumplir con este propósito, tal modelo necesita reunir ciertas características esenciales:

- a) Que permita el enfoque holístico que asegure la inclusión de todos los factores requeridos para provocar el cambio y la determinación de los comportamientos vitales a propiciar, evitando un esfuerzo de cambio exhaustivo que sea poco práctico y costoso.
- b) Que incluya las realidades prevalecientes en el entorno como determinantes de las actitudes requeridas, de tal forma que operen las contingencias naturales para asegurar la generalización y permanencia del comportamiento.
- c) Que pueda mostrar objetivamente el impacto del cambio de comportamiento en los resultados de la Organización para lograr el apoyo de la alta dirección..

CAPITULO II

METODOLOGIA

Con el propósito de lograr el objetivo del presente trabajo, - ésto es, diseñar un Modelo que permita a cualquier Organización modificar su cultura en forma tal que ésta contribuya a que el recurso humano se desempeñe con efectividad, se llevó a cabo la revisión bibliográfica correspondiente, así como, un estudio de campo exploratorio para obtener información sobre las experiencias al respecto, de algunas instituciones tanto públicas como privadas y que sirvieran de base para la elaboración de dicho Modelo.

"En el estudio de campo el investigador se introduce en el "campo" para obtener sus datos. Toma un evento tal como ocurre naturalmente y lo estudia, sin esforzarse por producirlo o controlarlo".

(Mc Guigan, 1972)

#### SUJETOS:

Básicamente se entrevistó y encuestó a Directivos y especialistas de instituciones públicas y privadas que actúan interna o externamente en las áreas de: Desarrollo Organizacional, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

#### SELECCION DE LA MUESTRA:

Para llevar a cabo la investigación, primeramente se elaboró un inventario de Instituciones Públicas o Privadas que actúan en el campo del desarrollo de culturas organizacionales de acuerdo al conocimiento directo o indirecto que se tenía de que estas Organizaciones

realizaron un intento de "cambio de cultura" (interna o externamente) durante los dos últimos años. La distribución de esta primera muestra se detalla en el Anexo 1.

A través del contacto telefónico, se invitó a Directivos y/o especialistas en el área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional a participar en un proceso de grupo nominal de tipo Delphi y/o a participar en el Taller de Análisis y Síntesis de Experiencias.

De las 32 personas a las cuales se les hizo la invitación, 18 aceptaron intervenir en la primera etapa de la investigación y 6 en el Taller de Análisis y Síntesis de Experiencias haciendo la aclaración de que estos últimos pertenecen al grupo de los 18. La distribución de la segunda y tercera muestra se detalla en el Anexo 2.

De este modo, técnicamente podemos definir a nuestra muestra como no probabilística y una combinación entre intencional y cuota.

Las muestras intencionales "son el producto de una selección de casos según el criterio de algún experto; por medio de estos se seleccionan algunos casos que resulten ser "típicos". (Padua, J. 1979, p. 83).

"Estas muestras resultan de importancia en las etapas complementarias de la investigación, sobre todo si se utilizan a estos casos como "informantes claves" sobre situaciones específicas", (Ibid p. 83).

"Las muestras por cuotas, son una especie de muestra estratificada en las que se eligen un cierto número de casos de cada categoría". (Ibid, p. 65 y 83).

En ambos casos, como muestra no probabilística:

..."no se conocen las probabilidades de cada individuo o elemento, de ser incluidas en la muestra". (Ibid, p. 65).

Es importante señalar que esta muestra proporcionó los datos -- básicos, necesarios para la elaboración del modelo para el "Cambio - de la Cultura Organizacional".

#### ESCENARIO:

Los sujetos recibieron los cuestionarios en su lugar de trabajo. Asimismo, fueron entrevistados (a través de un taller de trabajo) en una sala de juntas.

#### INSTRUMENTOS:

Los sujetos fueron encuestados a través de la "Técnica Delphi" y entrevistados en una Taller de "Análisis y Síntesis de Experiencia".

Con la Técnica Delphi a partir de una pregunta amplia se pueden ir generando respuestas, mejorando la calidad de la información recibida.

"Delphi, es esencialmente una serie de cuestionarios. El primer cuestionario pide a los encuestados responder a una pregunta - amplia...

Cada cuestionario subsiguiente se construye sobre las respuestas del cuestionario precedente".

Por otra parte "Delphi puede ser utilizada para promover la participación en avances científicos recientes. Delphi puede promover un mayor intercambio de datos sobre información científica o tecnológica a la literatura de investigación en un muestreo de expertos científicos. De esta manera Delphi puede ser usada para evaluar la estabilidad de una formación de sistemas relativos a la planeación de avances científicos". (Turoff, 1971).

"Al igual que la Técnica del Grupo Normativo, Delphi puede ser usada como auxiliar en la identificación de problemas, establecer metas, prioridades e identificar soluciones a problemas propuestos" (Delbecq, Van de Ven, 1975).

En la segunda etapa de la investigación se utilizó el Taller de Análisis y Síntesis de Experiencias, con la finalidad de que los sujetos seleccionados para participar en él, ampliaran de acuerdo a sus experiencias las respuestas dadas en el estudio Delphi y en su caso, las modificaran intercambiando ideas con el resto de los participantes.

"Un proceso de toma de decisiones o acopio de información puede modificarse mediante un programa de Talleres de Trabajo de análisis con intercambio de experiencias (tanto errores como éxitos), sobre aspectos básicos del problema planteado. En ellos se obtienen conclusiones y acuerdos específicos en cuanto a me-

metodologías y estrategias a seguir. En estos eventos los participantes aprenden de la experiencia y puntos de vista de sus propios colegas. Son sesiones que siguen un marco ordenado para optimizar el proceso de obtener un producto final bien definido" (Hernández Murrieta, Antonio 1979).

#### VARIABLES:

Las principales variables manejadas tanto en los cuestionarios como en la entrevista fueron:

- Tiempo requerido para llevar a cabo un proceso de cambio de cultura organizacional.
- Fines básicos de un cambio de cultura.
- Limitantes para llevar a cabo un proceso de cambio de cultura en una Organización.
- Apoyos institucionales requeridos para realizar un cambio cultural.
- Eventos que refuerzan un proceso de cambio de cultura organizacional.

#### PROCEDIMIENTO:

Como ya se mencionó, el instrumento para obtener la información requerida por el objetivo de estudio, fué el cuestionario elaborado a través de la Técnica Delphi.

El diseño de la primera pregunta del cuestionario estuvo a cargo de 4 personas. Para su elaboración, el grupo revisó la literatura existente en el área de la formación de Culturas Organizacionales.

"El primer cuestionario de una Delphi, puede tomar formas diversas, sin embargo, en un programa planeado lo usual es que éste se realice a través de una o dos preguntas abiertas".

..."Delphi es una herramienta para ayudar al entendimiento o para tomar una decisión. Por eso, Delphi puede ser un proceso efectivo solo si la decisión se hace voluntariamente, si no es así, los resultados de la Delphi pueden estar condicionados en todo el proceso. Consecuentemente, se integra un grupo de trabajo de cinco a nueve miembros, para conducir el proceso Delphi. Este grupo de trabajo puede desarrollar y analizar todo el cuestionario; apreciar la utilidad de la información obtenida y revisar si los cuestionarios son efectivos". (Delbecq, Van de Ven, 1975).

Con las respuestas del primer cuestionario, se elaboró un segundo; para la realización de éste se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

Se analizó cada una de las respuestas enviadas por los sujetos seleccionados para el primer cuestionario Delphi (Ver Anexo 3).

Estas fueron ordenadas por categorías, dividiendo cada respuesta general en sentencias cortas: tiempo para llevar a cabo un proceso de cambio de cultura; procesos para llevarlo a cabo; eventos que refuerzan los procesos; etc. Cada uno de los grupos de sentencias se unieron y se obtuvieron las preguntas para el cuestionario número 2 (ver Anexo 4).

"En el cuestionario No. 2 se solicitó a los participantes: 1) revisar la lista de items y comentar sobre ellos; 2) votar por los items más importantes; 3) pedir el retorno de los cuestionarios en una fecha específica".

Una vez que se obtuvieron las respuestas a este segundo cuestionario Delphi, se codificó con la finalidad de concluir con la primera parte de este estudio.

De acuerdo con la técnica Delphi se pueden construir de 2 a 3 cuestionarios, esto depende de la extensión que se le desee dar al estudio y de la precisión de los resultados obtenidos en el cuestionario número dos. Para los objetivos de este estudio se consideró que con el segundo cuestionario se agotaron las posibilidades de una información más precisa.

A continuación se realizó el Taller de Análisis y Síntesis de Experiencias, que como se mencionó, a este Taller asistieron 6 sujetos de los 18 seleccionados para participar en el proceso Delphi, (ver distribución de participación en el anexo correspondiente).

La mecánica para llevar a cabo esta parte de la investigación - fué la siguiente:

- 1.- Se pidió a los sujetos su acuerdo en cuanto al objetivo del Taller. Este objetivo era el siguiente:

"Basado en la experiencia que han tenido los participantes a este taller, en el campo de modificación de cultura organizacional, obtener las premisas básicas que permitan diseñar un modelo a fin de que las empresas o instituciones mejoren su cultura como un factor contribuyente a la efectividad de las mismas".

- 2.- A continuación se acordó con el grupo, cuál debería ser el producto final del taller, enunciándose de la siguiente manera:

"Al finalizar este taller, los participantes acordarán:

- a) Cuáles deben ser los objetivos últimos que persigue un Cambio de Cultura en una Organización.
- b) Cuál es la responsabilidad del agente de cambio y cuál la del directivo en el logro de los objetivos de un Programa de Cambio Cultural en una Organización.
- c) Cuáles son los principales obstáculos que limitan la efectividad de un Programa de Cambio Cultural .

Las descripciones de los datos obtenidos de acuerdo a los instrumentos utilizados en el estudio, fueron analizados y codificados de -

acuerdo a las etapas que marca el procedimiento anteriormente descrito:

- Cuestionario Delphi # 1,
- Cuestionario Delphi # 2,
- Taller de Análisis y Síntesis de Experiencias.

Mediante esta organización de los datos se obtuvo un panorama general de la problemática que existe para la elaboración de un Modelo de Cambio de la Cultura Organizacional; lo que confirma la validez de la metodología utilizada.

#### RESULTADOS:

Los resultados de la investigación se dividieron en 3 fases:

- 1a. Cuestionario Delphi # 1,
- 2a. Cuestionario Delphi # 2,
- 3a. Taller de Análisis y Síntesis de Experiencias.

Se hizo esta agrupación puesto que los resultados de la aplicación de cada instrumento, sirvieron como antecedente para la elaboración de la siguiente etapa de la investigación hasta su conclusión.

- 1a. Cuestionario Delphi # 1.

De acuerdo a la Técnica Delphi se recibieron del primer cuestionario 18 respuestas de cierta amplitud, estas fueron codificadas en sentencias cortas que a continuación se transcriben; considerándolas como el resultado final de este primer cuestionario.

- 1.- El tiempo que se lleva la implementación de un programa de culturización en una Organización es de entre 3 a 5 años.
- 2.- Los programas planeados de modificación de la conducta por los directivos de una Organización, es el método más adecuado para lograr un cambio cultural.
- 3.- La práctica cotidiana de las normas y costumbres que se desea prevalezcan en una Organización, es lo que promueve la cultura deseada dentro de la misma.
- 4.- La práctica cotidiana de las políticas son el apoyo fundamental para lograr el cambio en la cultura de una Organización.
- 5.- Los programas de capacitación y desarrollo son el medio más seguro para promover el cambio en la cultura de una Organización.
- 6.- Para llevar a cabo un proceso de cambio en la cultura de una Organización, lo básico es identificar en forma precisa los valores, normas y actitudes que se requieren formar o modificar.
- 7.- Los cambios culturales son continuos y lo único que nosotros podemos hacer es reforzarlo a través de programas de capacitación y desarrollo.
- 8.- El apoyo que proporcionan los altos directivos de una Organización es fundamental para llevar a cabo un cambio cultural.

9.- La definición por parte de los directivos de qué es lo que se quiere lograr con el cambio de cultura es fundamental para el éxito del programa.

2a. Cuestionario Delphi # 2.

Con las respuestas descritas anteriormente, se elaboró el segundo cuestionario Delphi, en éste se les pidió a los sujetos, fundamentalmente, que seleccionaran el ítem que consideraran más importante para lograr el cambio de la cultura de una Organización y en el lugar marcado para tal fin lo numeraran con el número 9, al siguiente en importancia con el número 8 y así sucesivamente hasta llegar al menos importante y numerarlo con 1.

Los resultados de este procedimiento fueron los siguientes:

ITEM	NUMERO DE INDIVIDUOS QUE VOTARON	VOTOS INDIVIDUALES	T O T A L
1	17	33322153332213343	46
2	17	53444544354424444	67
3	17	21211312111312151	29
4	18	777776977787687787	129
5	17	11311221233222322	31
6	18	999999999899999987	158
7	17	66657666566545667	94
8	18	888878778898898888	143
9	17	55644644565556556	86

Como puede observarse en la tabla de resultados, 17 de los 18 - sujetos encuestados estuvieron de acuerdo en que lo más importante - para llevar a cabo un proceso de cambio cultural en una Organización es:

"Identificar en forma precisa los valores, normas y actitudes - que se requieren formar o modificar".

13 de ellos consideraron como importante en segundo término que:

"El apoyo que proporcionen los altos directivos de una Organi - zación es fundamental para llevar a cabo un cambio cultural".

12 de ellos consideraron como importante en tercer término el que:

"La práctica cotidiana de las políticas son el apoyo fundamen - tal para lograr un cambio de la cultura dentro de la Organiza - ción".

Por último 10 de ellos, manifestaron que en cuarto término estaban:

"El reforzamiento del cambio cultural a través de los programas de capacitación y desarrollo".

Aquí hay que hacer resaltar que la Técnica Delphi, establece - como probable un tercer cuestionario a fin de lograr resultados más específicos o buscar el comienzo total de la votación al segundo - cuestionario, sin embargo, y dado que dentro del diseño de investi - gación se tiene contemplada una tercera etapa en donde la interven - ción de una parte de los sujetos de la muestra será en forma directa,

se decidió tomar a estos cuatro items como resultado final del estudio Delphi y proponerlos a los participantes en el Taller de Análisis y Síntesis de Experiencias como premisas básicas para el inicio del mismo.

### 3a. Taller de Análisis y Síntesis de Experiencias.

Como se mencionó, los resultados de esta parte de la investigación se dividen en:

a) Objetivos que persigue el programa de cambio de cultura en una Organización y que a continuación se describen de acuerdo con las aportaciones de los participantes a este taller.

"Identificar en forma precisa aquellos valores y actitudes - que se deben formar y/o modificar en el personal de la Organización a fin de que éste incremente en forma tangible y - significativa su efectividad".

"Promover los valores y actitudes que requiere el recurso humano de una Organización con el propósito de que desempeñen sus labores con efectividad".

"Establecer las contingencias que propicien la formación y/o modificación de las conductas de proceso social que contribuyan a incrementar significativamente la efectividad de la Organización".

b) Responsabilidades del agente de cambio y directivos en el logro de los objetivos de un Programa de Cambio Cultural en una Organización.

En cuanto a:

1.- La definición de los objetivos del Programa.

- Corresponde al Agente de Cambio: definir los objetivos.
- Corresponde a los Directivos: proporcionar retroalimentación respecto a la factibilidad y valor de los objetivos definidos.

2.- El establecimiento de la magnitud de los resultados a alcanzar.

- Corresponde al Agente de Cambio: definir los resultados que es necesario lograr.
- Corresponde a los Directivos: definir los resultados que es factible lograr.
- Corresponde a Ambos: acordar metas concretas para el programa.

3.- La definición de estrategias.

- Corresponde al Agente de Cambio: establecer las estrategias.
- Corresponde a los Directivos: proporcionar retroalimentación sobre la operatividad de las estrategias establecidas, adaptar las estrategias a las condiciones prevalecientes -

en la Organización para que operen.

4.- La producción de resultados del programa.

- Corresponde al Agente de Cambio: establecer lineamientos técnicos y vigilar la calidad de los trabajos.
- Corresponde a los Directivos: realizar todas las actividades programadas ajustándose a los lineamientos técnicos establecidos.

5.- El aseguramiento de los resultados del programa en cuanto a su magnitud, oportunidad y calidad.

- Corresponde al Agente de Cambio: asegurar que las actividades se lleven a cabo con la oportunidad, calidad y magnitud necesarias a fin de que se produzcan los resultados esperados.
- Corresponde a los Directivos: asegurar que se den las contingencias que promuevan se den los resultados con la magnitud, oportunidad y calidad esperados.

c) Principales obstáculos que limitan la efectividad y los resultados de un programa de cambio cultural.

- 1.- El tiempo que se lleva el proceso para empezar a observar los resultados esperados (de 2 a 5 años).
- 2.- La poca involucración que tienen los mandos medios de la Organización en el programa.

- 3.- La falta de personal capacitado dentro de la Organización - para implantar y dar seguimiento a los programas propuestos.
- 4.- El poco o nulo interés de los directivos por la continuación del programa hasta su definición total, ya que al principio lo adoptan más que nada como una moda.

Tanto los resultados de la investigación de campo como la revisión bibliográfica realizada, constituyeron las bases para la elaboración del Modelo de Cambio de Cultura Organizacional que se propone en el Capítulo siguiente.

CAPITULO III

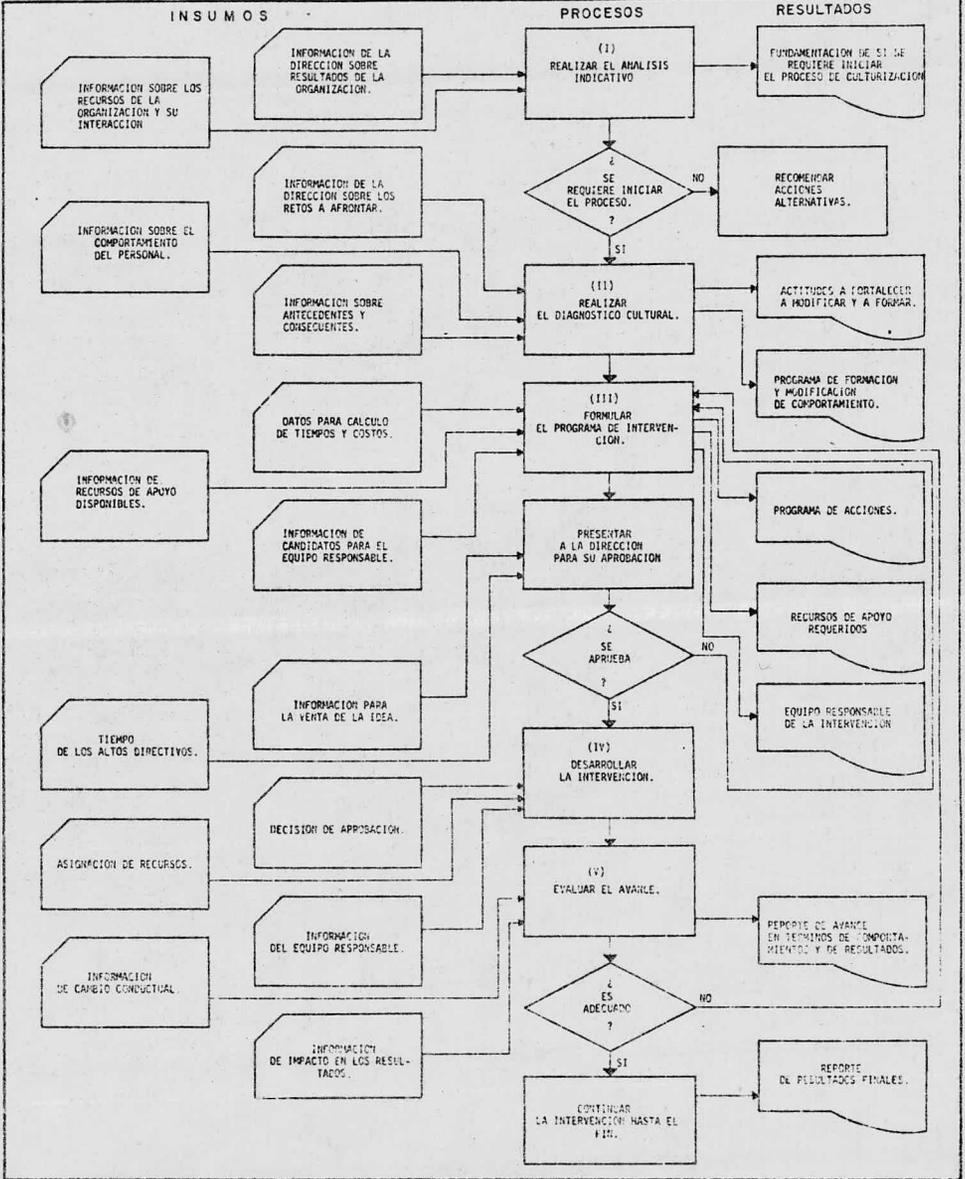
UN MODELO PARA EL CAMBIO  
DE CULTURA ORGANIZACIONAL;

Como se mencionó anteriormente, un Modelo constituye la representación simplificada de una realidad. La realidad de cualquier Organización se torna un tanto compleja por los múltiples factores que entran en juego para lograr su óptimo funcionamiento. Uno de estos factores es su cultura. El presente trabajo tiene como objetivo - - último ofrecer un modelo que permita a las Organizaciones llevar a - cabo un proceso de culturización que contribuya significativamente a que su recurso humano se desempeñe con efectividad.

El modelo que se propone conjuga en gran medida la experiencia en el campo laboral mexicano, básicamente de especialistas en ciencias del comportamiento, así como las valiosas aportaciones de algunos autores identificadas en la revisión bibliográfica realizada.

A continuación se esquematiza dicho modelo y se puntualiza el - objetivo o propósito básico de cada etapa propuesta para llevar a - cabo un proceso de culturización, así como el producto final o resultado esperado en cada una de ellas, los insumos o elementos requeridos y los procesos o acciones necesarias para lograr la cultura organizacional que favorezca la efectividad.

# MODELO DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL



## DESCRIPCION DEL MODELO PROPUESTO.

I.- ANALISIS INDICATIVO.

## I.1.- Objetivo.

Determinar si la cultura prevaleciente en la Organización constituye una limitante significativa para el desempeño efectivo de la misma, que justifique una intervención de cambio planeada.

## I.2.- Producto Final.

Premisas que justifiquen la necesidad o no, de iniciar un proceso planeado de modificación cultural en la Organización.

## I.3.- Insumos.

- o Información de la Dirección sobre los resultados vitales de la Organización.
- o Información sobre los recursos de la Organización y su interacción.

## I.4.- Proceso.

- I.4.1 Identificar las áreas de oportunidad para mejorar tangible y significativamente los resultados de la Organización.

I.4.2 Determinar el efecto de cada uno de los recursos en las áreas de resultado identificadas.

I.4.3 Determinar el impacto de la interacción de los recursos sobre los resultados, e identificar si las actitudes del personal son un factor limitante al desempeño de la Organización.

I.4.4 Elaborar el reporte del análisis y la presentación a la Dirección.

## II.- DIAGNOSTICO CULTURAL.

### II.1.- Objetivo.

Determinar los cambios a introducir en la cultura de la Organización para mejorar tangible y significativamente los resultados de la misma.

### II.2.- Producto Final.

Relación de las actitudes del personal que hay que fortalecer, las que hay que modificar y las que hay que formar, así como el programa para lograr esto.

### II.3.- Insumos.

- Información de la Dirección sobre los retos a afrontar.
- Información sobre el comportamiento del personal.

- Información sobre las condiciones antecedentes y las condiciones consecuentes al comportamiento.

#### II.4.- Proceso.

- II.4.1 Establecer los principales retos a afrontar por la Organización en el futuro mediano para operar con efectividad sostenida.
- II.4.2 Precisar las actitudes del personal que son indispensables para afrontar con éxito los retos, utilizando enunciados descriptivos de los comportamientos que los identifiquen.
- II.4.3 Observar cuáles de los comportamientos típicos se presentan y con qué frecuencia.
- II.4.4 Realizar un análisis funcional de los comportamientos típicos deseados que se presentan, así como de los incompatibles y/o inexistentes.
- II.4.5 Diseñar el programa de formación y modificación del comportamiento que se requiere desarrollar.
- II.4.6 Formular el reporte del diagnóstico.

### III.- FORMULACION DEL PROGRAMA DE INTERVENCION.

#### III.1.- Objetivo.

Determinar el plan para lograr la culturización deseada optimizando el tiempo y costo de la intervención.

### III.2.- Producto Final.

Plan General de la intervención conteniendo:

- a) Objetivo, producto final y justificación del proyecto de intervención.
- b) Integrantes del equipo responsable de la intervención.
- c) Insumos y recursos necesarios para desarrollar el programa de intervención.
- d) Análisis de previsión.
- e) Programa de acciones calendarizado.

### III.3.- Insumos.

- o Datos proporcionados por la Dirección para cálculo de tiempos y costo.
- o Información de recursos de apoyo disponibles.
- o Información de candidatos para la integración del equipo responsable.

### III.4.- Proceso.

III.4.1 Establecer objetivo, producto final y justificación del proyecto.

III.4.2 Identificar a los responsables del proyecto.

III.4.3 Determinar insumos y recursos de apoyo requeridos.

III.4.4 Llevar a cabo un análisis de problemas potenciales para decidir las acciones preventivas requeridas.

III.4.5 Determinar las acciones a realizar, su secuencia y duración.

#### IV.- DESARROLLO DE LA INTERVENCION.

##### IV.1.- Objetivo.

Implantar las estrategias de cambio que contribuyan a que la Organización cuente con una cultura que propicie su efectividad.

##### IV.2.- Producto Final.

Reporte de avance de la implantación del cambio, en términos de comportamientos y resultados.

##### IV.3.- Insumos.

- o Decisión de aprobación por parte de los Directivos de la Organización.
- o Asignación de los recursos requeridos para la implantación del cambio.

o Designación del equipo responsable.

#### IV.4.- Proceso.

IV.4.1 Asignar tareas a los miembros del equipo responsable de la implantación del cambio.

IV.4.2 Implantar las estrategias de cambio identificadas.

IV.4.3 Evaluar el grado de avance de los cambios implantados.

CAPITULO IV

UN CASO PRACTICO

## I.- ANTECEDENTES.

### I.1 Naturaleza de la Organización.

El Modelo se aplicó a manera de plan piloto en una escuela de enseñanza media perteneciente a un sistema privado de educación que cuenta con cerca de 20 centros de enseñanza en las principales ciudades del País. Esta escuela tiene una población aproximada de 1100 alumnos en sus 3 dimensiones: a) La preparatoria escolarizada, b) La preparatoria bilingüe y c) La preparatoria abierta.

Cuenta con una plantilla de 30 maestros de tiempo completo distribuidos en 6 departamentos académicos y cerca del doble de maestros auxiliares externos. El grupo directivo está formado por la Directora General, los Directores de las 3 Preparatorias y los 6 Coordinadores de los Departamentos Académicos. Cuenta además, con un Cuerpo Administrativo Auxiliar de aproximadamente 15 personas.

Aproximadamente un 75% del alumnado pertenece a familias de clase media alta y alta y el restante son becarios de la Institución de clase media. Todos los alumnos son adolescentes entre los 14 y 18 años de edad. La mayor parte de los maestros de tiempo completo son egresados de las escuelas superiores de la misma Institución. Sin embargo, los Maestros Auxiliares provienen de muy diversas instituciones tanto privadas como públicas.

## I.2 Situación Inicial.

Previamente a la aplicación del Modelo, el desempeño de esta Organización se consideraba deficitario en cuanto al número de egresados, ya que únicamente el 40% de los alumnos terminaba sus estudios en el período regular establecido que era de 4 semestres.

Puesto que las instalaciones, equipo de enseñanza y sistemas didácticos se consideraban superiores en general al promedio prevalente en las escuelas de enseñanza media del País, los directivos presumían que el problema radicaba en el comportamiento primordialmente del personal académico. Estos directivos no podían precisar si la causa del problema era la falta de conocimientos específicos, de habilidades didácticas o de actitudes hacia el trabajo, hacia los alumnos y hacia la institución en general; por lo que decidieron solicitar la intervención de especialistas para formular un diagnóstico y plantear soluciones concretas. Esto permitió la aplicación del modelo tal como se describe a continuación.

## II.- APLICACION.

### II.1 Análisis indicativo (Fase o Etapa I).

Como primer paso, los especialistas encargados de aplicar el modelo celebraron una sesión con la Directora General de la escuela y los 3 Directores de Área para, con base en la información estadística del departamento escolar, definir cuáles eran las áreas donde se podían mejorar los resultados de la institución. Los directivos acorda-

ron que el resultado óptimo a lograr por la institución debería ser:

"Qué el 80% o más de los alumnos terminara sus estudios dentro del lapso de 4 semestres con un aprovechamiento de 80 sobre 100 ó superior, según el programa establecido y dentro del costo - por alumno presupuestado".

Al analizar los resultados de los 2 años anteriores se determinó que:

- La calidad de los egresados medida en términos de los exámenes finales de cada materia y de los exámenes de admisión a las escuelas superiores de la propia institución era cercana al 80 sobre 100.

- El costo por alumno se había mantenido dentro de los límites presupuestados.

- El porcentaje de alumnos ingresados que terminaba su enseñanza media en la institución era el 78%, pero solo el 43% lo hacía dentro del lapso de los 4 semestres.

Como consecuencia del análisis anterior se determinó que el área de oportunidad para mejorar los resultados de la institución radicaba en incrementar el porcentaje de alumnos que egresaban dentro del lapso establecido.

Como siguiente paso se procedió a hacer una evaluación de las instalaciones y equipo disponibles así como de los métodos de enseñanza y sistemas y procedimientos administrativos con que contaba la escuela. El número de aulas disponible permitía que los grupos no fueran de más de 33 alumnos sentados en pupitres apropiados con buena iluminación y aislamiento de ruido. Se contaba con suficiente número de proyectores de diapositivas de cuerpos opacos e inclusive 6 video caseteras aparte de rotafolios y pizarrón, en cada uno de los salones. La escuela cuenta con un taller de microcomputadoras, laboratorios de Física, Química y Biología con equipo moderno y suficiente material de trabajo.

La Institución cuenta asimismo, con un taller para la elaboración de materiales gráficos de apoyo, un amplio auditorio y suficientes instalaciones deportivas y recreativas. Por otra parte los planes de estudio se ajustaban a los autorizados por la S.E.P. y todas las materias impartidas tenían un programa de enseñanza con objetivos instruccionales y desglose de unidades por tema, con referencia a los libros de texto. Se observó por muestreo, que los maestros aplicaban una mezcla de los métodos de conferencia, casos, desempeño de papeles y solución de problemas en grupo.

A los alumnos de bajo desempeño se les proporciona asesoría académica individual y se les disminuye proporcionalmente la carga académica. Para ser admitido en la Institución un alumno necesita pasar un exámen de aptitudes altamente discriminatorio y otro de aptitudes físicas (oído, vista, resistencia física, etc.)

Se contaba asimismo, con un sistema de retroinformación al maestro por medio del cual los alumnos lo calificaban semestralmente en diversas dimensiones de la enseñanza y en base a esta calificación, el centro de didáctica formulaba un programa de actualización para los maestros.

El siguiente paso fue hacer un inventario del recurso humano docente que reveló:

- a) El 100% de los maestros tenía título de enseñanza superior.
- b) El 20% tenía grado de especialización o maestría.
- c) Los maestros de tiempo completo tenían un promedio de 3 años de antigüedad en labores docentes y los auxiliares de 2 años.
- d) El 90% de los maestros de tiempo completo no habían tenido experiencia de trabajo diferente a la didáctica en contraste con el 95% de los auxiliares que eran directivos o especialistas empleados de empresas.

A continuación los especialistas procedieron por medio de observaciones al azar a detectar la interacción que se presentaba durante el proceso de enseñanza entre el profesor, el método y los medios físicos de enseñanza. Como resultado de este paso se pudo determinar que:

- Los maestros en general manejaban un lenguaje apropiado al nivel del alumno.
- El manejo de los métodos didácticos seguía las reglas estable-

- El 80% de los maestros de tiempo completo y casi el 90% de los auxiliares se mostraban contrarios a la revisión de exámenes.
- Un alto porcentaje de los dos tipos de maestros (aproximadamente el 60%) opinó que al buen maestro sólo los muy aplicados le aprueban la materia.
- Todos los coordinadores académicos opinaban que la mayor parte de los profesores eran apáticos, muy poco abiertos al cambio y con poco sentido de responsabilidad.
- El 80% de los coordinadores académicos opinaban que la gran cantidad de reprobados eran en gran parte debido a que los padres no se interesaban por los alumnos y no les exigían un correcto desempeño.

Otras opiniones similares con respecto a la relación alumno-profesor, profesor-coordinador, coordinadores entre sí y de todos hacia la Institución mostró que tanto personal docente como directivos sostenían enfoques respecto a la enseñanza y al trabajo en general que no favorecían el logro de mejores resultados por parte de la Institución. Se apreciaba claramente que mientras maestros y directivos no mantuvieran las actitudes adecuadas, era muy difícil lograr que los resultados de la Institución se mejoraran únicamente a través de mejores métodos, mejores instalaciones o mayor capital para la operación. En este caso típico la cultura organizacional prevaleciente mostraba ser un factor limitante para el aprovechamiento pleno de los recursos físicos y organizacionales con que contaba la Institución,

por lo que se le recomendó a la Dirección del plantel la realización de un diagnóstico más detallado que sirviera de base para formular un programa de culturización.

## II.2 Diagnóstico Cultural (Fase o Etapa II).

Para llevar a cabo la fase de diagnóstico se principió por celebrar una reunión de trabajo con la Directora General de la Escuela y los Directores de Área para que éstos definieran cuáles eran los principales retos que la Institución debería afrontar en el futuro cercano. Con este objeto el grupo directivo realizó un análisis prospectivo del entorno de trabajo de la Institución, analizando el comportamiento esperado de las principales variables que afectarían el funcionamiento de la misma. Entre las variables analizadas estuvieron: la actividad económica del país, los costos de los principales insumos (sueldos de profesores, materiales y equipo de laboratorio, servicios de mantenimiento, etc.), el incremento de la población estudiantil en la zona de influencia de la Institución, el crecimiento de otras Instituciones alternativas en el área de influencia, el mercado laboral docente, la política de la S.E.P. en materia de enseñanza media y otras similares.

Una vez identificados los cambios probables o esperados en cada una de estas variables se procedió a identificar cuál sería el impacto de las mismas en el funcionamiento de la Institución.

Por otra parte se analizó también la experiencia de los años -

recientes para detectar qué factores habían estado limitando la efectividad de los resultados. En este aspecto se analizaron: el comportamiento de alumnos, la involucración de los padres en el proceso de enseñanza-aprendizaje, los horarios disponibles de los maestros auxiliares y otras circunstancias similares.

Una vez realizado lo anterior se enunciaron los diferentes retos que deberían afrontarse en el futuro cercano y se jerarquizaron. Como resultado de este ejercicio analítico se identificaron los siguientes retos vitales a afrontar:

- a) Cómo mantener la calidad de los egresados, cuando se espera un incremento anual de los costos de operación, superior en un 20% de los ingresos por concepto de colegiaturas, durante los próximos 3 años.
- b) Cómo mantener la calidad de los egresados si se esperan incrementos superiores al 20% anual en la población estudiantil y con escasos medios de inversión para ampliación de las instalaciones.
- c) Cómo lograr la colaboración más directa de los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- d) Cómo estimular la participación entusiasta de los alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El paso siguiente fue determinar las actitudes del personal docente que eran indispensables para que la Institución afrontara con

éxito dichos retos, buscando tipificarlas con ciertos comportamientos. Los resultados de esta fase se muestran a continuación:

ACTITUD: Aceptar y manejar constructivamente la retroalimentación.

CONDUCTAS:

- 1.- Presentar comportamiento ecuánime ante la crítica y el desacuerdo de los alumnos.
- 2.- Solicitar al alumno, compañeros, directivos y padres - sugerencias para mejorar el proceso de enseñanza.
- 3.- Cuando se le planteen sus equivocaciones aceptarlas y corregirlas.

ACTITUD: Considerar que el maestro es efectivo si el alumno aprende.

CONDUCTAS:

- 4.- Buscar todas las formas posibles de motivar a los alumnos con poca participación.
- 5.- Dar asesoría personal a los alumnos de bajo desempeño.
- 6.- Hacer que los padres colaboren en el proceso de enseñanza con los alumnos de bajo desempeño.
- 7.- Usar ejemplos, demostraciones y lenguaje accesibles y estimulantes para los alumnos.
- 8.- Retroinformar individualmente a los alumnos sobre su - desempeño escolar.

ACTITUD: Considerar que el Maestro y la escuela forman un todo.

CONDUCTAS.

- 9.- Abstenerse de criticar a la Institución o a sus inte -

grantes ante terceros.

- 10.- Actuar ante terceros apoyando las decisiones de la Institución expresando sus desacuerdos oportuna y directamente ante otros miembros de la misma.

ACTITUD: Orientar siempre el esfuerzo a buscar cómo sí se pueden lograr las cosas, en lugar de gastarlo en explicar los obstáculos.

CONDUCTAS:

- 11.- Ofrecer a sus jefes alternativas concretas de solución a los problemas.
- 12.- Encontrar soluciones creativas para impartir la enseñanza ante la escasez de recursos de apoyo.
- 13.- Estimular la participación de sus compañeros en la búsqueda de soluciones comunes.

ACTITUD: Obtener el máximo provecho de los recursos disponibles, evitando el despilfarro.

CONDUCTAS:

- 14.- Al término de la clase, depositar borrador y gis en la sala de maestros.
- 15.- Utilizar hojas de rotafolio por ambos lados.
- 16.- Apagar retroproyector inmediatamente al terminar la explicación.
- 17.- Apagar la luz al salir del cubículo o de las salas de trabajo.
- 18.- Dar el mayor uso a los apoyos audiovisuales existentes.

El siguiente paso consistió en coleccionar información respecto al comportamiento de los maestros en relación con las conductas típicas establecidas. Para ello se utilizaron 3 caminos:

- a) Observación directa de una muestra de maestros al impartir - sus asignaturas (N = 58 hrs./clase).
- b) Observación del comportamiento de los maestros en las juntas departamentales y generales que se celebraron durante el período que duró esta fase (N = 220 hrs./Maestro).
- c) Entrevistas a una muestra de alumnos y a una muestra de padres de familia para recabar sus opiniones respecto al desempeño de los maestros en relación con las conductas típicas, con preguntas abiertas y cruzadas para doble verificar las - respuestas. (N = 148 alumnos N = 43 padres).

Durante las observaciones los asesores buscaron recolectar la - información de antecedentes y consecuentes al comportamiento para posteriormente realizar los análisis funcionales respectivos.

Como es natural, no todas las conductas típicas se presentaron al observar el desempeño en clase y en juntas con todos los maestros. Asimismo, no todos los alumnos ni todos los padres tenían opiniones sobre todas las conductas sobre las que fueron encuestados. No obstante, se obtuvo información sobre todas las 18 conductas típicas por - alguno de los 3 diferentes caminos utilizados. Los resultados de las observaciones y entrevistas se muestran en el anexo correspondiente. (Anexo 5).

Al analizar los resultados de las observaciones y entrevistas se pudieron observar algunos patrones de comportamiento más o menos sistemáticos. Particularmente preocupó a la Dirección de la escuela - los que tipificaban actitudes inadecuadas con respecto al manejo de la retroalimentación, al aprovechamiento de los recursos y especialmente la de no considerar que la motivación al alumno es una responsabilidad básica del Maestro para ser efectivo. Los análisis funcionales que se hicieron de las conductas típicas incompatibles se tomaron en base colectiva y no individual, ya que lo que se buscaba - primordialmente era detectar cuáles eran las condiciones antecedentes y consecuentes de carácter institucional que estaban limitando que - el personal docente adoptara actitudes positivas.

Los resultados de este análisis se muestran en el siguiente apartado.

Como resultado del análisis funcional de las conductas típicas incompatibles, se detectó:

- a) La carencia de una evaluación objetiva y sistemática por parte de los alumnos, lo que funcionaba como una condición antecedente a la respuesta agresiva (defensiva) de los maestros y asimismo, impedía la corrección oportuna de su desempeño.
- b) Tanto directivos como alumnos reforzaban verbalmente, en forma sistemática, a aquellos Maestros que aprobaban a la minoría de alumnos. Pareciera como si la verbalización de - "este maestro es muy duro" reforzaba la actitud de "la res-

ponsabilidad del aprendizaje recae en el alumno". Esta apreciación tomó fuerza al observar que este tipo de Maestro no demostraba interés por los alumnos con poca participación ni por aquellos con bajo desempeño; asimismo, no provocaba la colaboración de los padres y su clase era poco estimulante.

- c) En las juntas departamentales y generales consistentemente se tocaba el tema de la necesidad de aprovechar al máximo los recursos disponibles. Aún cuando los Maestros mismos aportaban ideas sobre dicho tema, posteriormente nunca se observó que ocurriera reforzamiento alguno para las conductas que se había acordado deberían presentar los maestros al respecto.

Este análisis funcional permitió identificar los elementos que se requiere que existan en la Institución para utilizarse como condiciones antecedentes y consecuentes que fomenten actitudes positivas en el personal docente. Estos elementos son:

- a) Un sistema de evaluación alumno-maestro, que:
- o Permita que los alumnos realicen una evaluación objetiva, integral y consistente del desempeño de cada uno de sus maestros.
  - o Permita al maestro, la corrección oportuna de su desempeño.
  - o Sea veráz, es decir, que evalúe realmente los factores de los que depende el desempeño docente efectivo, y no otros.
- b) Crear la función de asesoría a los maestros, dentro del Dpto.

de Docencia, con el propósito de proporcionarles todos aquellos lineamientos y herramientas técnicas que requieran para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Como proceso - productivo).

- c) Un sistema de evaluación a los maestros a nivel institucional, diseñado en forma tal, que sirva de base para otorgarles las recompensas que fomenten y mantengan su buen desempeño.

Estos elementos constituyeron sólo una parte del programa de - culturización. Se identificaron una serie de acciones más orientadas directamente a lograr el repertorio conductual del personal docente que se buscaba.

Estas acciones se refieren fundamentalmente a reuniones de trabajo en grupo, con el personal docente y un facilitador del proceso.

#### 1a. SESION

El proceso básico de esta sesión sería:

- 1.1 El facilitador fundamenta la importancia de las actitudes del personal en el contexto del trabajo; resaltando la influencia de las actitudes positivas como factor - contribuyente a la efectividad del desempeño total.
- 1.2 El facilitador presenta la gama de actitudes identificadas por el equipo directivo como indispensables para lograr la efectividad del desempeño integral del personal docente en relación con los retos a afrontar por la Institución.

1.3 El facilitador propicia el análisis de contribución de cada una de estas actitudes a la efectividad del desempeño docente y refuerza verbalmente las intervenciones constructivas de los participantes.

1.4 El facilitador provoca que los maestros identifiquen - cuáles de las manifestaciones conductuales de cada actitud presentan en el desempeño diario de su labor y cuáles no. Asimismo, las principales limitantes que han impedido su presentación.

1.5 Como último paso, los Maestros enlistan las acciones - que requieren llevar a cabo para fortalecer las actitudes positivas y modificar las negativas.

#### SESIONES POSTERIORES.

Básicamente en estas sesiones, los Maestros realizan una auto-evaluación de los logros alcanzados.

El facilitador lleva a cabo el proceso de la siguiente manera:

- Recuerda al grupo, verbalmente o por escrito, los compromisos de acción acordados en la primera sesión.
- Provoca un análisis individual de qué se ha logrado y qué no.
- Cuestiona las limitantes al compromiso de actuación y/o refuerza verbalmente al cumplimiento de éste.
- Propicia que los participantes aporten sus experiencias, como marco de referencia para el grupo.

- Provoca que los participantes establezcan nuevamente un compromiso de acción que minimice sus puntos débiles y fortalezca los fuertes.
- Refuerza verbalmente el esfuerzo emprendido por el grupo.

Se programó celebrar 9 sesiones mensualmente de este tipo, estimando que al término de este lapso se presentaría el repertorio de actitudes deseado. Asimismo, se recomendó que el facilitador llevara a cabo observaciones al azar, entre una sesión y otra, al desempeño de los Maestros, con el propósito de retroinformarlos oportunamente sobre desviaciones al esfuerzo acordado en las sesiones de trabajo en grupo y de asegurar el acuerdo entre las conductas verbales manifestadas en éstas y la ejecución.

### II.3 Formulación del Programa de Intervención (Fase ó Etapa - III).

Esta etapa resultó ser clave en el proceso seguido ya que en ella se determinó, entre otras cosas, cuál era la magnitud del esfuerzo por emprender y se trató de poner en términos comprensibles para los altos directivos, cuál era la relación "costo/beneficio" de la culturización.

El primer paso en esta etapa fue concretar el resultado esperado con el programa de intervención en términos del propósito o fin básico que se perseguía con el mismo, así como el producto final concreto que se obtendría a su conclusión, especificando las caracterís

ticas de calidad, cantidad y costo de dicho producto. Asimismo, se determinó la fecha límite absoluta para lograr el producto final y la definición del evento que marcara con precisión que el programa de intervención había concluido. También en este paso se procedió a establecer las razones que justificaban el programa, en términos comprensibles para los altos directivos.

Como segundo paso se seleccionó a los miembros del equipo responsable de llevar a cabo el programa de intervención incluyendo el líder del mismo y el valor agregado específico que cada uno de ellos debería aportar para que el programa se desarrollase con éxito. En esta parte se puso especial cuidado de no incluir en el equipo a personas que no fueran capaces de aportar un valor agregado significativo y necesario para el logro del objetivo del programa. A continuación se procedió a establecer qué información, acciones de apoyo o decisiones directivas (insumos) necesitaría captar el equipo responsable del programa para poder desarrollarlo y lograr el producto final buscado. Para cada insumo se identificó la fuente de provisiónamiento.

Como siguiente acción se procedió a hacer un análisis cuidadoso de los eventos que pudieran ocurrir que entorpecieran el desarrollo del programa, con el objeto de identificar las actividades preventivas a realizar para asegurar su éxito.

El paso siguiente consistió en establecer todas las acciones que debían emprenderse para lograr los objetivos de culturización. Estas acciones eran de 3 tipos:

- a) Las involucradas en el proceso de formación o modificación del comportamiento incluyendo las requeridas para lograr las modificaciones al ambiente mencionadas en el apartado anterior.
- b) Las requeridas para inducir al personal de la institución en el proceso a seguir y para crear un ambiente de expectación positivo entre el personal docente, directivos, alumnos y padres.
- c) Las requeridas para darle seguimiento al programa y asegurar el apoyo sostenido al mismo por parte de los directivos.

Finalmente se hizo una estimación de los tiempos de cada una de las acciones, así como un análisis de la mejor secuencia para llevarlos a cabo, lo que se concretó en una gráfica de programación.

Todas las acciones aquí descritas se llevaron a cabo utilizando la herramienta conocida como "Administración de Proyectos" y en el anexo a este Capítulo se incluye el formato que contiene los detalles del programa de culturización.

ADMINISTRACION DE  
PROYECTOS.

PROYECTO

FORMACION DE UNA CULTURA  
DE EFECTIVIDAD.

PROGRAMA

EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

UNIDAD RESPONSABLE

DIRECCIÓN GENERAL.

ADMINISTRACION DE PROYECTOS	PROYECTO: FORMACION DE UNA CULTURA DE EFECTIVIDAD.
	PROGRAMA: Efectividad Organizacional.
<p><b>OBJETIVO:</b> Promover en el personal docente las actitudes relacionadas con su trabajo requeridas para que la Institución logre que el 80% ó más de los alumnos termine sus estudios dentro del lapso de 4 semestres con - un aprovechamiento de 80/100 o superior, según el programa establecido y dentro del costo por alumno presupuestado.</p>	
<p><b>PRODUCTO FINAL:</b> Comportamientos del personal docente en el desarrollo de su trabajo.</p>	
<p><b>EVENTO TERMINAL:</b> Evaluación que muestre el comportamiento deseado en el 80% ó más del personal docente.</p>	<p><b>FECHA T:</b> Nov. 1°, 1984</p>
<p><b>ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO FINAL:</b> El comportamiento del personal docente debe en lo específico:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Demostrar que acepta y maneja constructivamente la retroalimentación.</li> <li>Demostrar que el Maestro es efectivo cuando el alumno aprende.</li> <li>Demostrar que el Maestro y la escuela integran un todo.</li> <li>Demostrar que orientan su esfuerzo a buscar como sí se pueden lograr las cosas en lugar de gastar lo en explicar los obstáculos.</li> <li>Demostrar que obtienen el máximo provecho de los recursos disponibles, evitando el despilfarro.</li> </ol>	

## ADMINISTRACION DE PROYECTOS

### JUSTIFICACION:

La Institución para ser efectiva requiere mantener la calidad de sus egresados. Esto se verá complicado en los próximos años pues se esperan incrementos en la población estudiantil superiores al 20% anual y no existen medios suficientes para ampliar consecuentemente las instalaciones. Además, los costos de operación tendrán un incremento anual estimado 20% superior al de las colegiaturas. Para lograr mantener la calidad de la enseñanza y mejorar significativamente el porcentaje de alumnos egresados que termine su enseñanza media dentro de los 4 semestres establecidos, es necesario que el personal docente mejore su comportamiento en los términos descritos en las especificaciones del producto final.

### EQUIPO:

<u>NOMBRE</u>	<u>UNIDAD</u>	<u>VALOR AGREGADO</u>
Jazmín Morán	Dirección General	Asegurar que se obtenga el producto final antes de la fecha terminal. Asegurar los apoyos de otras unidades.
Laura Salgado	Dpto. de Audiovisual.	Asegurar el diseño adecuado de las presentaciones y otros elementos de inducción y divulgación.
Efrén Martínez	Centro de Docencia	Asegurar que las presentaciones a maestros, directivos, alumnos y padres tengan el resultado esperado.
José Angel Reta	Asesor externo.	Asegurar la efectividad del proceso de formación y modificación del comportamiento.

ADMINISTRACION DE PROYECTOS		
INSUMOS BASICOS:		FUENTE:
INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de actitudes a fortalecer, a modificar y a formar.</li> <li>• Programa de formación y modificación del comportamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> <li>• Dirección General</li> </ul>
SOPORTE OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de los audiovisuales.</li> <li>• Producción de posters.</li> <li>• Organización de las sesiones de inducción con alumnos y padres.</li> <li>• Organización de las sesiones con el personal docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dpto. de Audiovisual.</li> <li>• Dpto. de Audiovisual.</li> <li>• Dpto. Escolar.</li> <li>• Centro de Poder.</li> </ul>
SOPORTE DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular la presencia y participación activa de los maestros.</li> <li>• Tiempo y esfuerzo para análisis del avance - del proceso de culturización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> <li>• Equipo directivo.</li> </ul>

ADMINISTRACION  
DE  
PROYECTOS

ANALISIS DE PREVISION:

Amenazas u oportunidades previstas:

- Falta de tiempo de los maestros auxiliares para asistir a los eventos.
- Falta de interés del personal docente para participar en el proceso.
- Falta de colaboración de padres y alumnos en el proceso.
- Falta de oportunidad y calidad de los insumos que deben proporcionar otras unidades.

Acciones preventivas:

- Programar las acciones de trabajo los sábados por la mañana.
- Realizar sesiones de inducción y venta de la idea con la participación de los altos directivos.
- Realizar sesiones de inducción para vender la idea y solicitar apoyo.
- Realizar sesiones periódicas de seguimiento y avance del programa con los altos directivos.

ADMINISTRACION  
DE  
PROYECTOS

RECURSOS FISICOS:

<u>Item:</u>	<u>Cantidad:</u>	<u>Tiempo:</u>
• Auditorio.		10 días/ 2 Hrs.
• Sala de Maestría.		21 días/2 Hrs.
• Retroproyector.		17 días/2 Hrs.
• Cubículo de asesores.		10 Meses
• Rotafolios con hojas y plumones.		31 días/2 Hrs.

RECURSOS FINANCIEROS:

<u>Concepto:</u>	<u>Monto:</u>
• Presentación audiovisual del programa.	\$ 50,000.00
• Producción de posters.	\$ 110,000.00
• Gastos de cafetería y varios.	\$ 60,000.00

## ADMINISTRACION DE PROYECTOS

### PROCESO Y PROGRAMA:

<u>No.</u>	<u>Descripción de la acción:</u>	<u>Fecha:</u>
------------	----------------------------------	---------------

#### RELATIVAS A LA INDUCCION Y AMBIENTACION:

- 1.- Elaborar una presentación audiovisual de los puntos salientes del programa de culturización.
- 2.- Hacer una sesión de presentación del programa con todos los directivos.
- 3.- Hacer 3 sesiones de presentación del programa para el personal docente.
- 4.- Hacer 10 sesiones de presentación del programa para los alumnos.
- 5.- Hacer 4 sesiones de presentación del programa para los padres de familia.
- 6.- Diseñar e imprimir una serie de 5 "posters" estimulativos para apoyar el programa colocándolos en aulas, pasillos y oficinas.
- 7.- Elaborar y publicar 10 artículos de apoyo al programa en el periódico escolar.

#### RELATIVAS AL PROCESO DE FORMACION O MODIFICACION:

- 8.- Celebrar una sesión inicial de inducción cultural con los maestros de cada Departamento académico.
- 9.- Celebrar 9 sesiones de análisis y reflexión sobre los avances obtenidos en la observación de las actitudes respecto al trabajo, con los maestros de -

ADMINISTRACION  
DE  
PROYECTOS

No.                      Descripción de la acción:                      Fecha:

cada uno de los Departamentos académicos.

RELATIVAS AL SEGUIMIENTO:

- 10.- Realizar una sesión de inducción y arranque del programa con el equipo responsable de la intervención.
- 11.- Realizar 10 sesiones de seguimiento del programa con el equipo responsable de la intervención.
- 12.- Realizar 5 sesiones de información de avance con el equipo responsable y los altos directivos.
- 13.- Realizar una sesión final de evaluación con el equipo responsable y los altos directivos.

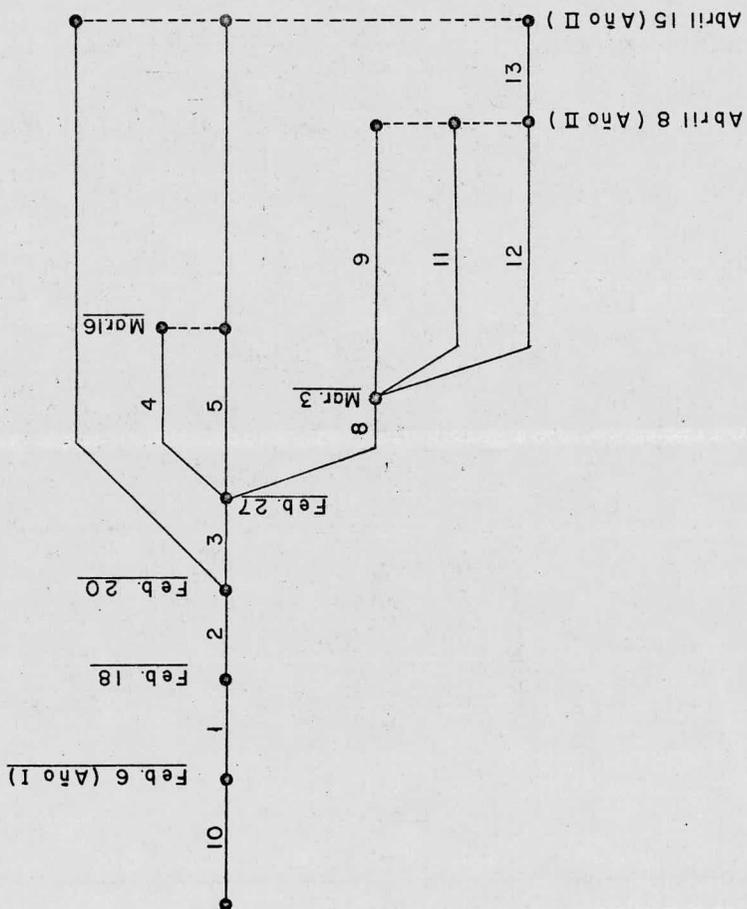
ADMINISTRACION  
DE  
PROYECTOS

PROGRAMACION (MATRIZ DE ANTECEDENTES)

<u>ACCION NO.</u>	<u>EVENTO TERMINAL CALIFICADO</u>	<u>ACCIONES ANTECEDENTES</u>
1	Aprobación de la presentación por parte de la Dirección General.	10
2	Fin de la presentación con opiniones favorables de los directivos.	1
3	Fin de la tercera presentación con opiniones favorables de los maestros.	2
4	Fin de la décima presentación con opiniones favorables de los alumnos.	3
5	Fin de la cuarta presentación con opiniones favorables de los padres.	3
6	Colocación de la quinta serie de posters.	5, 4
7	Publicación del décimo artículo con opiniones favorables de lectores.	2
8	Compromiso de los maestros para realizar el cambio.	3
9	Informe positivo de la novena sesión.	8
10	Expresión de compromisos y claridad de objetivos por parte de los miembros del equipo.	0
11	Décimo reporte de avance satisfactorio.	8
12	Quinto reporte de avance satisfactorio.	8
13	Informe de evaluación con resultados satisfactorios.	11, 12, 9

ADMINISTRACION  
DE  
PROYECTOS

GRAFICA DE PROGRAMACION



Cabe mencionar el hecho de que el compromiso de intervención con la Institución que permitió la aplicación del Modelo, consistió en concluir ésta únicamente hasta la Fase III, es decir, la "Formulación del Programa de Intervención", la que se presentó al cuerpo directivo para su aprobación y dió la pauta para que el equipo responsable, integrado por miembros de dicha Institución, continuara con la siguiente fase o etapa del Modelo, esto es, el "Desarrollo de la Intervención" hasta concretar el programa de culturización y obtener los resultados esperados.

Asimismo, es en este punto donde conviene resaltar la obvia -- oportunidad que se presenta para que estudiosos del campo del comportamiento organizacional concluyan la aplicación del Modelo y lleven a cabo los ajustes necesarios, en forma tal, que constituya una valiosa aportación al campo de la Psicología del Trabajo como herramienta de cambio cultural que contribuya en forma significativa a la -- efectividad del recurso humano de cualquier tipo de Organización.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como pudo observarse a lo largo del desarrollo de este trabajo, los valores y normas que rigen el comportamiento laboral de los integrantes de una Organización, constituyen un factor muy importante de su efectividad. Sin embargo, ni la bibliografía consultada ni los directivos entrevistados muestran que se hayan llevado a cabo esfuerzos sistemáticos para mejorar la cultura de una Organización. La gran mayoría han sido intentos aislados que no siempre han tenido éxito por carecer de un abordaje sistemático.

Resulta notoria la falta de herramientas tecnológicas que los directivos puedan aplicar para emprender esfuerzos de culturización planeados dentro de sus Organizaciones.

No obstante, se cuenta con los fundamentos teóricos conceptuales respecto al proceso de culturización a partir de los cuales es posible desarrollar las metodologías y herramientas requeridas; precisamente el tema central de este trabajo ha sido el desarrollo de un modelo que busca sistematizar el proceso.

El proceso de culturización es en última instancia un proceso de enseñanza-aprendizaje, y por lo tanto, los principios que rigen la formación y modificación del comportamiento son aplicables al mismo. Quizá lo más difícil en este sentido, se da en la parte de administración de las contingencias. En este aspecto la conclusión más importante radica en que las actitudes que se busca propiciar en el personal se refieran a comportamientos que van a ser mantenidos en el contexto de la realidad, pues de otra forma la inversión en el

proceso de culturización se pierde en el momento en que no puede mantenerse el control de las contingencias por parte de los encargados del proceso.

Es importante hacer notar que el arreglo de las contingencias - juega un papel definitivo en el aceleramiento del proceso de culturización; de no ser así, estos procesos tienden a alargarse, lo que ha propagado la creencia falsa de que los cambios de cultura en las Organizaciones toman 3 ó más años. Es fácil imaginarse cuánto tiempo demandaría el aprendizaje de lectura y escritura a una población, si no existieran procesos sistemáticos de enseñanza-aprendizaje en la sociedad.

Una de las principales conclusiones que se obtuvo en el desarrollo de este trabajo fue el muy relevante papel que tienen los directivos de una Organización en el proceso de culturización. Esto se debe primordialmente a dos razones: la primera de ellas es que el directivo es quien modela el comportamiento ejecutivo dentro de las Organizaciones; la experiencia muestra que los individuos aprenden las tareas de dirección básicamente a través del comportamiento que observan de los directivos de diferente nivel con los que les corresponde interactuar. Por otra parte, no hay que olvidar que el directivo es el principal administrador de contingencias para el comportamiento de sus subordinados con quienes interactúa diariamente.

Por esto, todo proceso de culturización exitoso debe basarse en la involucración activa del cuerpo directivo, asegurando antes que nada que su comportamiento sea compatible con los patrones generales de conducta que se busca estimular en el personal de la Organización.

Otra conclusión importante, particularmente para los especialistas en ciencias del comportamiento, radica en el hecho de que dentro de las Organizaciones, los procesos de culturización compiten con otras posibles alternativas para mejorar la efectividad de la empresa o institución y que por lo tanto, se requiere expresar en términos objetivos cuáles son los costos y beneficios de embarcarse en una empresa de esta naturaleza. En este punto resulta conveniente poder puntar entre el lenguaje del especialista y el de los directivos, quienes tradicionalmente han visto a los procesos de aprendizaje sistemático como "métodos de manipulación que atentan contra la dignidad de los individuos".

Asimismo, es necesario reconocer la diferencia significativa que se presenta entre el contexto organizacional y su contraparte, representado por los laboratorios experimentales o las instituciones controladas como las prisiones u hospitales psiquiátricos. Esto quiere decir que en el contexto organizacional, el responsable del cambio tiene pocas posibilidades de controlar fuertemente las contingencias; es frecuente que ni siquiera pueda llevar un registro de frecuencia de la presencia de los comportamientos por la dificultad de

observar objetivamente a los sujetos sin propiciar reacciones negativas en los mismos. En el caso de los directivos es prácticamente imposible el acceso al sujeto.

Todo lo anterior significa que es necesario desarrollar la tecnología para la aplicación de los conceptos teóricos en el contexto del trabajo, lo que debe constituir una preocupación de los especialistas del comportamiento involucrados en estos escenarios.

} wicky

CAPITULO VI

R E S U M E N

El propósito fundamental del presente trabajo fue el diseñar un Modelo que constituya un Marco de referencia para que una empresa o institución cambie su cultura de tal forma que ésta sea un factor - contribuyente al logro de la efectividad.

El soporte de dicho Modelo lo constituyó, básicamente, la información obtenida sobre experiencias y resultados de trabajos e investigaciones similares, recabada a través de la revisión bibliográfica correspondiente y de encuestas y entrevistas a directivos y especialistas tanto de instituciones públicas como privadas, que actúan interna o externamente en el campo de Desarrollo Organizacional, Capacitación y Desarrollo y Relaciones Industriales.

Las encuestas y entrevistas se realizaron mediante la Técnica - Delphi y un Taller de Análisis y Síntesis de Experiencias. Los resultados mostraron un consenso general, respecto a los elementos requeridos para el éxito de un programa de cambio cultural, principalmente en los siguientes puntos:

- La identificación precisa y objetiva de los valores - y actitudes que es necesario modificar en el personal.
- El apoyo de los altos directivos es indispensable durante el proceso de culturización.
- El proceso de cambio cultural debe adaptarse a las - condiciones prevaecientes en la Organización.

El modelo propuesto contempla las siguientes fases o etapas:

- FASE I: Análisis Indicativo.
- FASE II: Diagnóstico Cultural.
- FASE III: Formulación del Programa de Intervención.
- FASE IV: Desarrollo de la Intervención.
- FASE V: Evaluación del Avance.

Para cada una de las fases se puntualizan los insumos o elementos requeridos para su realización, los procesos o acciones a desarrollar y el producto final o resultados a lograr.

Con el objeto de ilustrar el desarrollo del Modelo, éste se implantó, hasta la fase de "Formulación del Programa de Intervención", en una Institución Educativa privada de enseñanza media.

Al realizar la primera fase, es decir, el "Análisis Indicativo" se celebró una reunión con el cuerpo directivo de la Institución con el objeto de identificar cuáles eran las áreas donde se podían mejorar los resultados de la misma. Se acordó que el resultado óptimo a lograr era: "Que el 80% o más de los alumnos terminara sus estudios dentro del lapso de 4 semestres con un aprovechamiento de 80 sobre 100 o superior, según el programa establecido y dentro del costo por alumno presupuestado.

El análisis de los resultados de los 2 años anteriores reveló que: La calidad de los egresados era cercana al 80 sobre 100 y el costo por alumno se mantenía dentro de los límites presupuestados.

Sin embargo, sólo el 43% de los alumnos ingresados terminaba sus estudios dentro del lapso de 4 semestres.

Este análisis determinó que el área de mejora consistía en incrementar el porcentaje de alumnos que egresaran dentro del lapso establecido.

Posteriormente se procedió a hacer una evaluación de la calidad y cantidad de los recursos humanos, físicos y organizacionales con que cuenta la Institución, así como la interacción entre ellos. Se identificó que las características de estos recursos eran las adecuadas, sin embargo, el personal docente, a pesar de demostrar sus habilidades didácticas en un "deber ser", no contaba con las actitudes hacia los alumnos y su labor en sí, que favoreciera el logro de los resultados esperados. Lo que justificó una intervención planeada de cambio cultural, y dió la pauta para llevar a cabo la siguiente fase del Modelo propuesto, esto es, el "Diagnóstico Cultural".

En el Diagnóstico Cultural el cuerpo directivo realizó un análisis del entorno de trabajo de la Institución para identificar los posibles eventos que pudieran afectar el funcionamiento de la misma, lo que permitió establecer los principales retos a afrontar en el futuro cercano y consecuentemente las actitudes indispensables en el personal docente para afrontar con éxito dichos retos. Estas actitudes se enunciaron de la siguiente forma:

- Aceptar y manejar constructivamente la retroalimentación.

- Considerar que el maestro es efectivo si el alumno aprende.
- Considerar que el maestro y la escuela forman un todo.
- Orientar siempre el esfuerzo a buscar cómo sí se pueden lograr las cosas, en lugar de gastarlo en explicar los obstáculos.
- Obtener el máximo provecho de los recursos disponibles evitando el despilfarro.

Cada una de estas actitudes se tipificó objetivamente, con el objeto de poder determinar, mediante observaciones y entrevistas, cuáles de ellas era necesario formar o modificar en el personal docente.

Seguidamente se hizo un análisis funcional de las conductas típicas incompatibles con el propósito de identificar las condiciones que estaban limitando que el personal docente adoptara actitudes positivas; lo que permitió identificar los elementos que se requería que existieran en la Institución, que sirvieran como condiciones antecedentes y consecuentes para éstas.

Por último, la Formulación del Programa de Intervención (Fase III) consistió específicamente de 5 pasos:

10. Definición del propósito básico del programa de intervención, esto es: Promover en el personal docente las actitudes relacionadas con su trabajo, requeridas para que la Institución logre que el 80% o más de los alumnos termine sus estudios dentro del lapso de 4 semestres con un aprovecha -

miento de 80/100 ó superior, según el programa establecido y dentro del costo por alumno presupuestado.

Y, del producto final: Comportamientos del personal docente en el desarrollo de su trabajo:

20. Selección de los miembros del equipo responsable de llevar a cabo el programa, así como el establecimiento de los insumos y recursos de apoyo que éste requeriría para poder desarrollarlo y lograr el producto final buscado.
30. Análisis de eventos probables que pudieran obstaculizar el desarrollo del programa para identificar actividades preventivas que aseguraran su éxito.
40. Establecimiento de todas las acciones que deberían emprenderse para lograr los objetivos del programa: formulación y modificación de conductas, de inducción en el proceso y de seguimiento.
50. Programación de acciones.

El programa de intervención fué presentado al cuerpo directivo de la Institución y aprobado por éste para su desarrollo.

## A N E X O S

- ANEXO 1: INVENTARIO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS O PRIVADAS QUE HAN REALIZADO PROCESOS DE CAMBIO DE CULTURA.
- ANEXO 2: DISTRIBUCIÓN DE LAS MUESTRAS PARA LA INVESTIGACIÓN.
- ANEXO 3: CUESTIONARIO DELPHI No. 1.
- ANEXO 4: CUESTIONARIO DELPHI No. 2.
- ANEXO 5: RESULTADOS DE OBSERVACIONES Y DE ENTREVISTAS.
- ANEXO 6: CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS A ALUMNOS.
- ANEXO 7: CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS A PADRES.

## ANEXO I

	DIRECTIVOS Y/O ESPECIALISTAS EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DIRECTIVOS Y/O ESPECIALISTAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.	DIRECTIVOS DE RELACIONES INDUSTRIALES.
EMPRESA INDUSTRIAL	6	2	3
EMPRESA COMERCIAL	3	3	
EMPRESA DE SERVICIOS (PRIVADA)	1	2	
DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES	2	2	2
ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	2	2	
ORGANIZACIONES HOSPITALARIAS	1	1	

## ANEXO 2

	DIRECTIVOS Y/O ESPECIALISTAS EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DIRECTIVOS Y/O ESPECIALISTAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.	DIRECTIVOS DE RELACIONES INDUSTRIALES.
EMPRESA INDUSTRIAL	4	1	2
EMPRESA COMERCIAL	2	3	
EMPRESA DE SERVICIOS ( PRIVADA )	1		
DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES		1	
ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	2	1	
ORGANIZACIONES HOSPITALARIAS		1	

ANEXO 3
---------

Gracias por estar de acuerdo en participar en nuestro análisis de los factores requeridos para llevar a cabo un cambio en la cultura de una Organización a través de la Técnica Delphi. Su comprensión de lo que hemos definido como cultura organizacional, es sumamente importante para evaluar la aplicación de este instrumento.

Específicamente y para los fines de este estudio, hemos seleccionado la siguiente definición de "Cultura Organizacional":

Se denomina "Cultura Organizacional, al sistema integrado por - las normas (leyes o costumbres), el mecanismo social para establecerlas, mantenerlas o modificarlas, así como a los patrones comunes de comportamiento y sus diversas manifestaciones que son distintivas de una Organización".

De acuerdo con esta definición, hemos de agradecer conteste a - la siguiente pregunta:

- ¿Cuánto tiempo considera usted necesario para llevar a cabo un proceso de cambio de cultura en una Organización. Qué proceso dentro de este cambio tiene más peso la práctica pura (no escrita) o la - implementación de políticas escritas y cuáles son los eventos que se tienen que llevar a cabo para poner en marcha el cambio?.

En fecha próxima recibirá un resumen de los resultados que se - obtengan de este estudio.

GRACIAS.

ANEXO 4
---------

## INSTRUCCIONES.

Favor de revisar cada uno de los siguientes items identificados en el Cuestionario # 1, como importantes para el logro de un cambio en la Cultura de una Organización. Si usted así lo desea puede agregar comentarios de acuerdo, desacuerdo o clarificación a cada uno de los items, en el espacio provisto para este fin. Asimismo, puede libremente adicionar items. Finalmente, favor de ordenar de acuerdo a la importancia que tengan para usted los items numerando como 9 el más importante y así sucesivamente hasta llegar al menos importante.

- 1.- El tiempo que se lleva la implementación de un programa de culturización en una Organización es de entre 3 y 5 años.
- 2.- Los programas planeados de modificación de la conducta por los directivos de una Organización es el método más adecuado para lograr un cambio cultural.
- 3.- La práctica cotidiana de las normas, valores y costumbres - que se desean prevalezcan en una Organización es lo que promueve la cultura deseada dentro de la misma.
- 4.- La práctica cotidiana de las políticas son el apoyo fundamental para lograr el cambio en la cultura de una Organización.
- 5.- Los programas de capacitación y desarrollo son el medio más se

- guro para promover el cambio en la cultura de una Organización.
- 6.- Para llevar a cabo un proceso de cambio en la cultura de una Organización, lo básico es identificar en forma precisa los valores, normas y actitudes que se requieren formar o modificar.
  - 7.- Los cambios culturales son contínuos y lo único que nosotros podemos hacer es reforzarlos a través de programas de capacitación y desarrollo.
  - 8.- El apoyo que proporcionan los altos directivos de una Organización es fundamental para llevar a cabo un cambio cultural.
  - 9.- La definición por parte de los directivos de qué es lo que se quiere lograr con el cambio de cultura es fundamental para el éxito del programa.

Gracias por su colaboración. Asimismo, le solicitamos sea tan amable de hacernos llegar este cuestionario a más tardar el \_\_\_\_\_ de 1984.

GRACIAS.

## ANEXO 5

	DESEMPEÑO OBSERVADO				OPINIONES DE				
	EN CLASE		EN JUNTAS		ESTUDIANTES		PADRES		
	+	-	+	-	+	-	+	-	
conductas	1	16	41	/	/	48	96	3	5
	2	4	/	2	/	112	36	39	4
	3	8	17	3	12	11	131	7	21
	4	13	6	/	/	54	23	11	6
	5	/	/	/	/	64	11	17	8
	6	/	/	/	/	51	6	39	4
	7	7	52	/	/	13	135	/	/
	8	5	21	/	/	17	131	/	/
	9	6	/	/	/	76	20	39	2
	10	7	/	1	1	69	21	36	3
	11	/	/	18	5	/	/	/	/
	12	4	/	4	35	/	/	/	/
	13	/	/	2	6	/	/	/	/
	14	6	52	/	/	/	/	/	/
	15	3	50	/	/	/	/	/	/
	16	2	47	/	/	/	/	/	/
	17	5	53	6	3	/	/	/	/
	18	3	55	/	/	/	/	/	/

DATOS : Maestros observados en clase: 31

8 : 1 Hr. cada uno = 8 Hrs.

19 : 2 Hrs. cada uno = 38 Hrs.

4 : 3 Hrs. cada uno = 12 Hrs.

===

58 Hrs./clase

Juntas observadas 9 : 3 : 1 Hr. x 12 maestros = 36 Hrs./maestro

4 : 2 Hrs. x 14 maestros = 112 Hrs./maestro

2 : 3 Hrs. x 12 maestros = 72 Hrs./maestro

===

220 Hrs./maestro

Hrs. junta = 17

Alumnos entrevistados = 148

Padres entrevistados = 43

A N E X O 6
-------------

## CUESTIONARIO.

- 1.- ¿Cuál es el comportamiento de tus Maestros cuando tu o tus compañeros le hacen una crítica a su desempeño?.
- 2.- ¿Cuándo y con que frecuencia te solicitan tus Maestros sugerencias para mejorar su desempeño?.
- 3.- Cuando tu o tus compañeros no participan activamente en clase, - ¿qué hacen o dicen tus Maestros?.
- 4.- ¿Cómo interactúan contigo tus maestros, cuando vas mal en alguna materia?.
- 5.- ¿Cuándo y con qué frecuencia se comunican tus Maestros con tus - padres?.
- 6.- ¿En que forma hacen estimulante su materia tus Maestros?.
- 7.- ¿Con qué frecuencia tus Maestros te informan sobre tu grado de avance en la materia?.
- 8.- ¿Qué opiniones externan tus Maestros acerca de la Institución y - con respecto a los otros maestros?.
- 9.- ¿En qué manera demuestran tus Maestros que forman parte de la Ins- titución y se identifican con ella?.
- 10.- En términos generales, ¿en qué áreas del desempeño de tus Maestros consideras que deberían mejorar?.

A N E X O 7
-------------

## CUESTIONARIO.

- 1.- ¿Con qué frecuencia los Maestros de su hijo, le solicitan sugerencias para mejorar su desempeño?.
- 2.- ¿En qué momento los Maestros de su hijo, le solicitan su colaboración?.
- 3.- Si ha tenido oportunidad de conversar con los Maestros de su hijo, ¿qué opinión tienen éstos acerca de la Institución?  
... Qué opiniones le ha expresado su hijo respecto a:
- 4.- ¿Cómo se comportan sus Maestros cuando él externa una crítica a su desempeño?.
- 5.- ¿Qué hacen sus Maestros para motivarlo a estudiar?.
- 6.- ¿En que forma lo ayudan sus Maestros cuando obtiene bajas calificaciones?.
- 7.- ¿Qué hacen sus Maestros para hacer atractivas sus clases?.
- 8.- ¿Con que frecuencia le informan sus Maestros sobre su avance en la materia?.

BIBLIOGRAFIA.

- Arias Galicia, F. Administración de Recursos Humanos, Trillas, México 1978, 49 - 120.
- Bartlett, C. A. Cambio del Comportamiento Organizacional, Trillas, México 1980, 279 - 300.
- Bee, R. Patrones y Procesos: Introducción a las Tácticas Antropológicas para el Estudio de los Cambios Socio-culturales, Logos Consorcio, México 1975, 85 - 104.
- Bennis, W. Estructuras Tradicionales, Transformación y Cambio, Troquel, Buenos Aires 1969, 209 - 253.
- Brown. Psicología Social en la Industria, Fondo de Cultura Económica, México 1973, 48 - 376.
- Chisselli, E. y Brown, N. Psicología Industrial, Letras, S. A., México 1959, 250 - 294.
- Chruden, H. y Sherman, A. Personnel Management, South-Western Publishing, Calif. 1976, 226 - 352.
- Drucker, P. Managing for Results, Advisory Board, London 1969, 15-143.
- Dubin, R. Las Relaciones Humanas en la Administración, CECSA, México 1977, 147 - 175.

French, L. W. y Bell, H. C. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional, Diana, México 1979, 19 - 262.

Gerez y Grijalva El Enfoque de Sistemas, Lumusa, México 1978, 19 - 63.

Goode, W. y Hatt, P. Métodos de Investigación Social, Trillas, México 1972, 163 - 283.

Grossman, El Agente de Cambio, Editora Técnica, México 1975, 11 - 63.

Jiménez, A. El Análisis Experimental de la Conducta Aplicado al Escenario Industrial, Trillas, México 1976, 19 - 70.

Jones, E. y Gerard, H. Foundations of Social Psychology, Wiley, Cal. 1967, 76 - 255.

Kalish, R. y Collier, W. Exploring Human Values, Brooks Cole Publishing, U.S. 1981, 16 - 173.

Kight, Organizations: An Information Systems Perspective, Wadsworth P. 1979, 1 - 16.

Lawrence y Lersch. Desarrollo de Organizaciones, Fondo Educativo Interamericano, México 1973, 2 - 42.

Luthans, F. y Kreitner, R. Modificación de la Conducta Organizacional, Trillas, México 1979, 73 - 190.

- Luthans, F. Organizational Behavior, Mc. Graw-Hill, México, 1977, - 498 - 566.
- Margulies, R. Desarrollo Organizacional, Diana, México 1974, 87 - 111.
- Pigors, P., Myers, Cg. y Malm, F. Management of Human Resources, Mc. Graw-Hill, N. Y. 1974, 167 - 236.
- Shein, E. Psicología de la Organización, Prentice-Hall, N. Y. 1972, - 62 - 141.
- Sikula Administración de Recursos Humanos, Lumusa, México 1979, 91 - 164.
- Skinner, B. F. Ciencia y Conducta Humana, Fontanella, Barc. 1974, - 437 - 471.
- Skinner, B. F. Más allá de la Libertad y la Dignidad, Fontanella, Barc. 1971, 9 - 265.
- Skinner, B. F. Sobre el Conductismo, Fontanella, Barc. 1975, 87 - 187.
- Skinner, B. F. Walden Dos, Fontanella, Barc. 1968, 1 - 355.
- Smith, C. y Nakeley, H. Psicología de la Conducta Organizacional, Mc. Graw-Hill, México 1977, 103 - 150

Strauss, G. y Sayles. Los Problemas Humanos de la Dirección, Herrero, México 1961, 122 - 445.

Weisboard, M. Organizational Diagnosis, Addison-Wesley Publishing, - 1978, 30 - 43.