

48

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
ELVIA YOLANDA DURAN PEREZ

DIRECTOR: LIC. MIRIAM CAMACHO VALLADARES
REVISOR: LIC. JAVIER VEGA RUGEIRO



MEXICO, D. F.

282085
2000





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.

DEDICATORIAS

A DIOS,

A JOSÉ ANTONIO DURÁN,

A ELENA GODÍNEZ,

**A MIS PADRES:
GILDARDO
ANA MARÍA**

**Y A MIS HERMANOS:
ANA ELENA
GILDARDO
ANA PALOMA**

CON TODO MI CARÍÑO.

RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO y principalmente a la FACULTAD DE PSICOLOGIA, por la formación que me brindaron a lo largo de estos años y que me permitieron forjar los cimientos éticos y profesionales con los que podré enfrentar los compromisos de la vida poniendo en alto el espíritu universitario.

Mi más sincero agradecimiento a la Lic. Miriam Camacho Valladares y al Lic. Javier Vega Rugeiro por su labor de asesoría y apoyo para la realización de esta investigación.

Al Lic. Federico Canalizo por sus valiosas aportaciones y dedicación.

A mis muy estimados amigos Rita Contreras y Rodrigo Díaz, por su amistad y apoyo incondicional que de alguna u otra forma estuvieron presentes durante la elaboración de este trabajo.

A todos y cada uno de mis familiares por compartir conmigo esta etapa tan importante en mi vida profesional, a Vicente Hamon Enriquez por sus valiosos aportaciones que en diferentes aspectos recibí, sinceramente, gracias.

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ESBOZO HISTÓRICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	1
1.1.1 INICIOS DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	1
1.2 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	5
1.2.1 ANTECEDENTES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	6
1.2.2 FUNCIONES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	8
1.3 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA	10
1.3.1 MARCO DE REFERENCIA DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA	10
1.3.2 AMBIENTE	12
1.4 TEORÍA DE SISTEMAS	14
1.4.1 NATURALEZA Y EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE SISTEMAS	14
1.4.2 PREMISAS BÁSICAS DE LA TEORÍA DE SISTEMAS	15

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL Y TEÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 LA CULTURA DEL TRABAJO EN MÉXICO: ¿CAMBIO O ESTANCAMIENTO?	17
2.2 RASGOS CARACTERÍSTICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL MEXICANA	19
2.3 EL RETO DE LOS NOVENTA PARA LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS	21
2.4 UNA APROXIMACIÓN A LAS PERSPECTIVAS FUTURAS DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS	23
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL	24
2.5.1 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	24
2.5.2 ENFOQUES DE ANÁLISIS	25
2.6 CONCEPCIÓN ACTUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU PROSPECTIVA	26

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

3.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	36
3.1.1 ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	38
3.1.2 TIPOLOGÍA DE ENFOQUES	39
3.2 DIAGNÓSTICO CULTURAL	40
3.2.1 MANIFESTACIONES CONCEPTUALES Y SIMBÓLICAS	42
3.2.2 MANIFESTACIONES CONDUCTUALES	43
3.2.3 MANIFESTACIONES ESTRUCTURALES	45
3.3 TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO CULTURAL	46
3.3.1 TÉCNICAS CUALITATIVAS	46
3.3.2 TÉCNICAS CUANTITATIVAS	51
3.4 VALORES SUJETOS DE ANÁLISIS EN EL DIAGNÓSTICO CULTURAL	52

CAPÍTULO IV

MÉTODO DE TRABAJO PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

4.1 DEFINICIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	54
4.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA-DETECCIÓN DE NECESIDADES	54
4.2.1 NORMAS DE INICIACIÓN	57
4.2.2 LA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO	58
4.2.3 LOS ALCANCES CUANDO ES PLANEADO	59
4.2.4 PROFUNDIDAD DEL PROCESO	60
4.2.5 OBTENCIÓN DE METAS	61
4.2.6 ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN	62
4.2.7 MÉTODO DE ESTABILIZACIÓN	63
4.2.8 LA ADMINISTRACIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO	63
4.2.9 LA CREACIÓN DE LAS CONDICIONES FAVORABLES	65
4.2.10 CAMBIO, DESAFÍO Y FUTURO	68

CAPÍTULO V

APLICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TRANSNACIONAL

5.1 ¿CÓMO COMIENZA UNA CULTURA?	73
5.1.1 SOCIALIZACIÓN	74
5.1.2 VALORES	75
5.2 ¿CÓMO APRENDEN LA CULTURA LOS EMPLEADOS?	78
5.2.1 HISTORIA	78
5.2.2 RITUALES	79
5.2.3 LENGUAJE	79
5.2.4 ACTITUDES	79
5.3 EL TRABAJADOR MEXICANO	80
5.3.1 SUS ACTITUDES	80
5.3.2 SUS MOTIVACIONES LABORALES	81
5.4 EL CONCEPTO DE “TRABAJO” DEL MEXICANO VS. DEL NORTEAMERICANO	82
5.4.1 CULTURA GERENCIAL MEXICO-ESTADOS UNIDOS	83
5.5 LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL	86
CONCLUSIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	

RESUMEN

En el presente trabajo se pretende destacar la importancia que tiene la cultura dentro de toda organización industrial.

Partiendo de la base de que una organización está constituida por uno o varios grupos de personas que interactúan con el fin de obtener los resultados para los que fue constituida dicha organización, dejar a un lado términos como influencia, pensamiento, sentimientos y el comportamiento de individuos influido por la presencia imaginaria o real de otros, o como socialización; proceso por medio del cual la gente desarrolla los atributos de la personalidad así como el aprendizaje de las normas y valores de su sociedad; las actitudes, reacción evaluativa de algún suceso o individuo; procesos de atribución, formas de cómo explicamos nuestras acciones y las de los demás, por mencionar algunos, sería como omitir los resultados de la educación convertida en rasgos personales o grupales que generan la cultura.

Los procesos interpersonales (algunos citados en el párrafo anterior) son parte principal de la Psicología Social la cual estudia la manera en que las personas afectan y son afectadas por otros.

El papel del psicólogo dentro de las organizaciones ha permitido conocer más profundamente los procesos de interacción que se presentan en ambientes determinados en donde los elementos personales, ambientales y tecnológicos se conjuntan para el cumplimiento de un fin específico.

El interés de dar a conocer algunos de los principales aspectos de la cultura organizacional en empresas transnacionales, así como su estrecho vínculo con diversas ciencias sociales, principalmente con psicología, ha sido la base para el desarrollo de la presente investigación documental que consta de cinco capítulos conformados de la siguiente manera:

- I. **Esbozo histórico de la cultura organizacional:**
Se mencionan 4 teorías que proponen el comienzo de un estudio más formal de aspectos fundamentales al mejoramiento en la administración dentro de las organizaciones, llegando así a lo que actualmente se conoce como cultura organizacional.
- II. **Fundamentación conceptual y teórica de la cultura organizacional:**
Se define el concepto de cultura organizacional, se dan a conocer sus características y los alcances que ha tenido, principalmente en México.
- III. **Estrategias de diagnóstico organizacional:**
Presenta lo que es el diagnóstico organizacional, cuántos hay y sus formas de aplicación.
- IV. **Método de trabajo para el cambio organizacional:**
Da a conocer las partes que integran este proceso así como su implantación.
- V. **Aplicación de la cultura organizacional en la empresa transnacional:**
A través del mismo, se conocerán los comienzos y el aprendizaje de la cultura dentro de la organización.
El concepto de trabajo así como aspectos generales de la cultura gerencial del mexicano v.s. norteamericano.
En la última parte de este capítulo se intenta remarcar la importancia que el conocimiento de la cultura organizacional tiene dentro de las empresas transnacionales.

La finalidad de esta investigación es la de aportar un mayor conocimiento de lo que es la cultura organizacional como partida a posteriores investigaciones por parte de Psicólogos del Trabajo, Psicólogos del área Social, Sociólogos, Administradores y demás profesionistas interesados en aportar más datos e incluso investigaciones de campo que permitan el descubrimiento y establecimiento de técnicas de conocimiento, diagnóstico, cambio e implantación de cultura organizacional en empresas transnacionales establecidas en territorio mexicano.

Para poder definir la cultura organizacional, debemos entender previamente el concepto *cultura* en su acepción más general.

Una de las disciplinas que más ha contribuido al estudio de la cultura es la Antropología Cultural, ciencia cuyo origen se remonta al siglo pasado, cuando Sir Edward B. Tylor propuso una definición de cultura que, en lo esencial, sigue siendo válida. Para él, la cultura es “todo ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades o hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad”.

La definición de cultura dada por Taylor en 1871 sigue aún siendo la más frecuentemente citada.

Es evidente que esta definición no hace referencia a grupos o interacciones sociales (el punto “social-organizativo”), sino que versa sobre determinadas cualidades que poseemos en tanto miembros de una determinada sociedad. Dichas cualidades, por otra parte, abarcan tanto a la cultura no material -creencias, normas y valores- como a la cultura material -tecnología y artefactos resultantes-. Son, por lo demás, cualidades no innatas (biológicamente heredadas) sino adquiridas como parte del crecimiento de una determinada cultura.

La cultura abarca por igual todo lo que los humanos han producido para poder adaptarse a su entorno físico y entre sí. Incluye tanto aquellos principios acordados de convivencia (valores, normas) como las técnicas de supervivencia. En el año de 1952, A.L. Kroeber y Clyde Kluckholm publicaron el libro *Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions*, en el que compendiaron y revisaron una gran cantidad de definiciones, incluida una elaborada por ellos en la que, a su juicio, se sintetizan todas las demás: “La cultura consiste en formas de comportamiento, explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos.”

- El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales (es decir, históricamente generadas y seleccionadas) y, especialmente, los valores vinculados a ellas; los sistemas de culturas pueden ser considerados, por una parte, como productos de la acción y, por otra, como elementos condicionantes de la acción futura”.
- Cultura “un sistema de valores compartidos (aquello que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente de una empresa, estructuras organizacionales y sistemas de control, para producir normas de comportamiento (la manera cómo se hacen las cosas)”; Bro Uttal, *The corporate Culture Cultures*, p.66.
- “La tradición y las condiciones prevalecientes conforman la cultura de una compañía. Este término implica valores de una empresa, tales como agresividad defensa o agudeza, valores todos que dan los lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones”, Willian Ouchi *Teoría Z*, p. 214.
- Por su parte, Pascale y Athos hablan de los objetivos superiores de una organización, los cuales “incluyen valores espirituales o ideas significativas compartidas por las personas que se integran en la empresa, y hacen referencia a la misión, entendida en su sentido más amplio, a que se consagran la firma y su personal”, Richard T. Pascale y Anthony G. Athos, *El secreto de la técnica empresarial japonesa*, p. 110.
- “Los valores son la piedra de toque de cualquier cultura corporativa. El éxito de las organizaciones se debe a que los empleados pueden identificar, abrazar y actuar conforme a los valores de la organización”, Terrence E. Deal y Allen A. Kennedy, *Corporate Cultures*, p. 21.
- La cultura son “los valores compartidos de la organización”, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., *En busca de la excelencia* p.98.

Cuando hace algunos años -para ser exactos, a mediados de la década de los ochenta- se empezó a manejar en nuestro país el concepto de cultura organizacional, la gran mayoría de los ejecutivos se extrañaban al oír este término, e incluso muchos de ellos lo consideraban algo sin sentido y sin utilidad práctica, una moda más como tantas otras que habían conocido fugaces momentos de gloria antes de caer en el olvido.

El número de seminarios, congresos, conferencias, cursos a nivel universitario y publicaciones de todo tipo referentes a la cultura organizacional ha ido en aumento durante los últimos seis años, a tal grado que hoy en día es frecuente oír en el medio empresarial de la necesidad de encaminar organizaciones hacia una cultura de calidad, o de servicio, o de efectividad, o de cualquier otro tipo que les garantice, o cuando menos les facilite, su entrada al mundo de la economía global, de los mercados internacionales, de los bloques comerciales y, para decirlo en una palabra, de la competitividad.

También se han desatado polémicas en torno a este tema, derivadas de los distintos enfoques adoptados al estudiar el campo de la cultura aplicado al ámbito organizacional. Si bien es cierto que la controversia ha contribuido a enriquecer el marco teórico, no se puede negar que paralelamente ha creado confusión en ciertos aspectos. Uno de ellos es el cambio cultural.

Bien que mal, ahora se reconoce que la médula de la cultura organizacional son los valores que prevalecen en una organización y que van a generar entre sus integrantes una serie de comportamientos específicos y de respuestas similares ante estímulos semejantes. También hay consenso en relación a que no es adecuado hablar de culturas buenas o malas, sino de culturas fuertes o débiles, por un lado, y de funcionales y disfuncionales por otro.

INTRODUCCIÓN

Fuertes serían aquellas que tienen claramente definidos los valores a los que aspiran y los de dichos valores que han difundido y "vendido" esos valores lo suficientemente bien como para ser compartidos por la mayoría de los miembros de la organización y que han logrado que la gente actúe bajo la dirección de dichos valores.

Funcionales serían las culturas que, guiadas por los valores establecidos como deseables, logran el cumplimiento cabal de sus objetivos dentro de un marco de productividad y satisfacción laboral.

Por último, también hay acuerdo en el sentido de que hay organizaciones cuya cultura ya no les permite afrontar con éxito los retos que les plantea su entorno y las nuevas condiciones nacionales y mundiales, y que por lo tanto, deben hacer un esfuerzo por modificar o reorientar esa cultura.

El problema comienza al tratar de responder a la pregunta de cómo llevar a cabo este cambio de cultura. Aquí nos enfrentamos con tres interrogantes:

Primero: hacia dónde queremos ir, a dónde queremos llegar, cuál es la cultura que requerimos para lograr la efectividad y la competitividad?

Segundo: de dónde partimos, cuál es la cultura que verdaderamente rige en estos momentos nuestro comportamiento como organización y por ende el de las personas que la formamos?

Tercero: cómo llegar de esta cultura real a la cultura ideal o deseada?, que cosas tenemos que modificar y a qué plazo?

Estrategias de Cambio Cultural:

Tanto las culturas débiles como las disfuncionales requieren, para sobrevivir, llevar a cabo un cambio en sus valores, de modo que el comportamiento de la organización como un todo y el de las personas que la integran se adecúen a las nuevas condiciones y demandas del entorno. La estrategia de cambio cultural que se utilice dependerá del tipo de cultura que tenga la organización.

Los valores son todo aquello que una persona considera importante, por lo tanto digno de ser alcanzado o preservado. A partir de ellos se generan determinadas actitudes, entendidas como la predisposición o inclinación -favorable o desfavorable- hacia algo o hacia alguien. Esta predisposición nos va a impulsar a actuar de determinada manera, generando pautas de comportamiento.

Como se puede apreciar, la estrategia a seguir dependerá en gran parte del tiempo con el que se cuente para realizar el cambio, y este tiempo a su vez depende del grado de disfuncionalidad de la cultura: a mayor disfuncionalidad, menos tiempo disponible y por tanto mayor necesidad de aplicar una estrategia más radical.

Rodríguez de San Miguel, Horacio Andrade. El reto de los noventas para las organizaciones mexicanas; y El Proceso de Cambio Cultural en la Organización. MANAGEMENT TODAY en español, Junio 1989.

INTRODUCCIÓN

Si nos referimos a algunas aportaciones hechas por investigadores tales como Taylor con su estudio conocido como *Administración Científica* en donde se toma en cuenta el estudio de movimientos y qué significa el adoptar la mejor forma de realizar una tarea basándose en la elección de la técnica más apropiada para la misma; o la producción en serie de Henry Ford, con el fin de obtener mayor productividad en menor tiempo; o si también hablamos acerca de la investigación que realizó Elton Mayo junto con algunos de sus compañeros de la escuela de Admon. de la universidad de Harvard en donde aplicaron variables técnicas y físicas en organizaciones (tales como el cambio de temperatura, iluminación, lapsos de descanso, períodos de trabajo y otros, etc.) para documentar sus efectos sobre la producción, entonces podemos afirmar que hablamos de un interés fundado en las actividades humanas dentro de las organizaciones así como aquellas variables que pudieran modificar con éxito o con fracaso a las funciones del personal dentro de la misma y que nos permite observar el profundo interés que ya desde entonces se generaba en torno a las reglas, normas, políticas y lineamientos que dentro de una organización conforman su cultura.

Y no ha sido sino a través del tiempo y tomando como base estas aportaciones anteriores, por lo que actualmente el término *cultura organizacional* ha tomado un sentido más específico y enriquecedor dentro de las organizaciones. El interés que ha motivado a diversos investigadores sobre este tema también ha contribuido al enriquecimiento teórico y por lo tanto al conocimiento de métodos para su efectiva aplicación.

El objeto del presente estudio es brindar las bases teóricas sobre la importancia que la cultura organizacional de una empresa transnacional tiene, en donde los valores encontrados son factor principal para la óptima o la infima consecución de los objetivos, con el fin de que en un futuro, los resultados del mismo se generalicen a cualquier empresa extranjera ubicada en territorio mexicano y que además, se generen respuestas ante las cuestionantes que durante este proceso pudieran surgir.

CAPÍTULO 1

ESBOZO HISTÓRICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

1.1.1. *Inicios de la Teoría de la Administración Científica*

La escuela de la administración científica fue iniciada a principios de siglo por el Ing. norteamericano Frederick W. Taylor, provocando una auténtica revolución en el pensamiento administrativo de la época.

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. Se llama administración científica debido a que se intenta aplicar el método científico a los problemas de la administración con el fin de eficientar la operación de la empresa.

Sus primeras inquietudes se manifestaron alrededor del año 1889 cuando se vincula a la Bethlehem Steel Works donde intenta aplicar sus conclusiones encontrando una gran resistencia al cambio por parte del personal de la empresa. En este periodo registró cerca de cincuenta patentes de invenciones de máquinas, herramientas y procesos de trabajo.

En 1903¹ publica su libro Shop Management (Administración de oficinas), en el cual sintetiza los resultados de sus primeras experiencias preocupándose por las técnicas de racionalización del trabajo del operario a través del *estudio de tiempos y movimientos*. En este trabajo Taylor afirma que el operario común producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz en función de sus habilidades y de la capacidad de la empresa intuyendo la necesidad de crear condiciones que incentiven al operario a ser más eficiente en su producción.

¹ Frederick W. Taylor, *Shop Management*, New York, Harper & Bros., 1903.

Los puntos más esenciales del trabajo de Taylor en su Shop Management son los siguientes:

“1.- El objetivo de una buena administración era pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.

2.- Para realizar ese objetivo la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación, con el fin de formular principios y establecer procesos patronizados que permitiesen el control de las operaciones fabriles.

3.- Los empleados tenían que ser científicamente colocados en servicios o puestos en donde los materiales y las condiciones de trabajo fueran científicamente seleccionados para que las normas se cumplieran.

4.- Los empleados debían ser capacitados para perfeccionar sus aptitudes, y por lo tanto, ejecutar un servicio o tarea y así cumplir con la producción.

5.- Una atmósfera de íntima y cordial cooperación tendría que ser cultivada entre la administración y los trabajadores, para garantizar la continuidad del ambiente psicológico que posibilite la óptima obtención de resultados.”²

En 1911 se publica el libro *Principios de administración científica*³ en el cual concluye que la racionalización operacional debería ser lógicamente acompañada de una estructuración general de la empresa coherente con la aplicación de sus principios. Taylor aseguraba que las industrias de su época podían definir su problemática en tres factores:

“1. Holgazanería sistemática por parte de los operarios, quienes reducian a propósito la producción a cerca de un tercio de lo que sería la normal, para evitar que la gerencia redujese las tarifas de salarios.

² Claude S. George Jr. *Historia del pensamiento administrativo*, cit., p. 136

³ Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Bros., 1911.

Hay tres causas determinantes del ocio en el trabajo, que pueden ser resumidas así:⁴

-El error que viene de épocas inmemoriales y que está casi universalmente diseminado entre los trabajadores: el mayor rendimiento del hombre y de la máquina lo cual dará como resultante el desempleo de gran número de operarios.

-El sistema defectuoso de administración que obliga a los operarios a la ociosidad en el trabajo, con el fin de proteger sus intereses.

-Los métodos empíricos ineficientes, generalmente utilizados en todas las empresas, con los cuales el operario desperdicia gran parte de su esfuerzo y de su tiempo.

2. Desconocimiento, por la gerencia, de las rutinas de trabajo y del tiempo necesario para su realización.

3. Falta de uniformidad de las técnicas o métodos de trabajo.”

Buscando resolver esta problemática, Taylor ideó su famoso sistema de administración que denominó “Scientific Management” (Administración científica) en el cual plantea que la administración debe estudiarse y aplicarse en forma científica olvidando los antiguos modelos basados principalmente en el empirismo. Para que este sistema de administración sea aplicable a la organización se postulan una serie de principios que son:⁵

- a) Estudio de tiempos y patrones de producción
- b) Supervisión funcional
- c) Estandarización de herramientas e instrumentos
- d) Planeación de las tareas y cargos
- e) El principio de excepción
- f) La utilización de la regla de cálculo y de instrumentos para economizar tiempo
- g) Guías de instrucciones de servicio
- h) La idea de tarea asociada a incentivos de producción por su ejecución eficiente
- i) Sistemas para la clasificación de los productos y del material utilizado en la manufactura

⁴ Frederick W. Taylor, *Principios de Administracao Cientifica*, Sao Paulo, Ed. Atlas, 1970, p.34.

⁵ Frederick W. Taylor, *Principios de Administracao Cientifica*, cit., p.126.

j) Sistemas de delineamiento de la rutina de trabajo

De acuerdo con esta teoría, el principal objetivo de la administración debe ser el de asegurar identidad de intereses entre empleados y empleadores.

1.2 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración) surgió en los Estados Unidos de Norteamérica, como una consecuencia inmediata de las conclusiones obtenidas en la experiencia de Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial, en la cual la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador.

A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y el hecho de no estar cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre fueron pacíficamente aceptados, principalmente por los trabajadores y sindicatos norteamericanos.

En un país eminentemente democrático, como los Estados Unidos de Norteamérica, los trabajadores y sindicatos respectivos visualizaron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales.

Así, de la teoría de las relaciones humanas nació la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores deberían forzosamente someterse.

1.2.1 Antecedentes de la Teoría de Las Relaciones Humanas

Los principales orígenes de la teoría de las relaciones humanas son los siguientes:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuando los nuevos patrones de vida del pueblo norteamericano. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente norteamericano y dirigido hacia una democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente la psicología y la sociología, como también su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Realmente las ciencias humanas, gradualmente, vinieron a demostrar la inadecuación de los principios de la teoría clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey⁶ y de la psicología dinámica de Kurt Lewin⁷ fueron capitales para el humanismo en la administración.

Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela. Dewey, indirectamente y Lewin, más directamente, también contribuyeron enormemente a su concepción.⁸

También la sociología de Pareto fue fundamental, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con su obra, sino apenas con su mayor divulgador en la época, en los Estados Unidos.⁹

En 1923, Mayo condujo una investigación en una industria textil próxima a Filadelfia. Esa industria tenía problemas de producción, una rotación de personal anual alrededor del 250% y había intentado inútilmente varios esquemas de incentivos.

⁶ La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada principalmente por científicos sociales. Entre sus principales figuras están: George Elton Mayo (1880-1949); Kurt Lewin (1890-1947); Fritz J. Roethlisberger; George C. Homans; Robert Tannenbaum; Ronald Lippitt; Ralph K. White; Norman R. F. Maier; T. N. Whitehead; Jack R. P. French; Dorwin Cartwright; Leon Festinger; Alex Bavelas; Musapher Sheriff; Irving Knickerbocker; Fred Massarik; Burleigh B. Gardner; Morris W. Viteles; Aivin Zander y L. Coch.

⁷ Kurt Lewing, el fundador de la psicología social, llegó a los Estados Unidos en 1932. Fue profesor de la Universidad de Cornell y posteriormente de la de Iowa. En 1994 fue nombrado Director del Centro de Investigación para la Dinámica de grupo del Massachusetts Institute of Tecnology (M.I.T.).

⁸ Amitai Etzioni, *Organizaciones Modernas*, Sao Paulo, Livraria Pioneria Editora, 2967, p. 54.

⁹ Lawrence J. Henderson, *Pareto's General Sociology*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1935

Mayo introdujo inicialmente un intervalo de descanso, dejó a criterio de los operarios la decisión de cuándo las máquinas deberían ser paradas y contrató una enfermera. En poco tiempo, emergió un espíritu de grupo, la producción aumentó y la rotación de personal declinó¹⁰.

En 1927, El Consejo Nacional de Investigación inició una experiencia en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne y cuya finalidad también era la de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios, medida a través de la producción. Esa experiencia que se volvería famosa fue coordinada por Elton Mayo,¹¹ y luego se extendió también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal (turnover) y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados de la experiencia eran afectados por variables de naturaleza psicológica. Intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico entonces extraño e impertinente, razón por la cual la experiencia se prolongó hasta 1932, cuando fue suspendida en razón de la crisis de 1929.

Conclusiones de la experiencia de Hawthorne

La experiencia de Hawthorne permitió el delineamiento de los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas que vino a formarse enseguida, a través de sus principales investigadores.

a) El nivel de producción es resultante de la integración social

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado, sino por las normas sociales y expectativas que involucra. Cuanto más integrado socialmente esté el grupo de trabajo, tanto mayor será la disposición de producir.

¹⁰ Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Macmillan Co, 1933.

b) Comportamiento social de los empleados

La experiencia de Hawthorne permitió verificar que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupo.

c) Las recompensas y sanciones sociales

El comportamiento de los trabajadores esta condicionado a normas y estándares sociales. Las recompensas y sanciones no-económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, sin embargo influyen decisivamente la motivación del trabajador.¹²

1.2.2 Funciones básicas de La Organización Industrial

La experiencia de Hawthorne permitió la aparición de un nuevo tipo de literatura y de nuevos conceptos sobre administración.¹³

Para ambos la organización industrial tiene dos funciones principales: producir bienes o servicios (función económica que busca el equilibrio externo) y distribuir satisfacciones entre sus participantes (función social que busca el equilibrio interno de la organización). La organización industrial debe buscar concomitantemente esas dos formas de equilibrio. Destacan aquellos autores que la organización de la época -estrictamente calcada en la teoría clásica- solamente se preocupaba por su equilibrio económico y externo y no presentaba la madurez suficiente para obtener la cooperación del personal, característica fundamental para el alcance del equilibrio interno.

¹¹ George Elton Mayo (1880-1949) fue un científico australiano, profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of Business Administration.

¹² Amitai Etzioni, *Organizacoes Modernas*, cit., pp 57 a 64.

¹³ Fritz Jo. Roethlisberger e William Dickson, *A Organizacao e o Trabalhador*, cit., 5a. parte do livro.

La organización industrial se compone de una organización técnica (edificios, máquinas, equipos, productos o servicios producidos, materias primas, etc.) y de una organización humana (organización social). La organización humana de la fábrica tiene por base los individuos. Cada individuo evalúa el ambiente donde vive, las circunstancias que lo rodean, de acuerdo con su vivencia anterior, que es fruto de las interacciones humanas de las cuales ha participado durante toda su vida. Sin embargo, la organización humana de una fábrica es más que simplemente la suma de los individuos, pues la interacción diaria y constante de esos individuos dentro del trabajo origina un elemento común que es la organización social de la fábrica.

Todo evento dentro de la fábrica se vuelve objeto de un sistema de sentimientos, ideas, creencias y de expectativas, que deforma los hechos y los presenta bajo la forma de símbolos que distinguen el comportamiento "bueno" o "malo" y el nivel social "superior" e "inferior". Cada hecho, actitud o decisión se vuelve objeto de un sistema de sentimientos.

La organización técnica y la organización humana, la organización formal y la organización informal son subsistemas interrelacionados e interdependientes. Cualquier modificación en alguno de ellos provoca modificaciones en los demás. Además de esto, esos subsistemas son concebidos como permaneciendo en un estado de equilibrio, en el cual una modificación en alguna parte provoca reacción de las demás, en el sentido de restablecer una condición de equilibrio preexistente, anterior a aquella modificación.

1.3 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada de absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo.

El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Las variables ambientales son variables independientes, mientras que las técnicas administrativas son las variables dependientes.

Esa relación funcional es del tipo “si-entonces” y puede llevar a un alcance eficaz de los objetivos de la organización.

Las relaciones funcionales entre las condiciones ambientales y las prácticas administrativas deben ser constantemente identificadas y especificadas.

Acciones Administrativas — *Son contingentes de las* — *Características Situacionales* — *hacia* — **RESULTADOS ORGANIZACIONALES**

1.3.1 Marco de referencia de La Teoría de La Contingencia

La teoría de la contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias.¹⁴ Los investigadores buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industria seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc.

Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interfase con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

¹⁴ De ahí el nombre de Neoestructuralismo dado por Schein a Lawrence, Lorsch, Galbraith, etc., por el enfoque inicialmente dado a la estructura organizacional como respuesta a las exigencias ambientales.

Investigación de Burns y Stalker

Tom Burns y G.M. Stalker,¹⁵ dos sociólogos industriales, investigaron veinte industrias inglesas, para verificar la relación existente entre las prácticas administrativas y el ambiente externo de esas industrias. Quedaron impresionados con los métodos y procedimientos administrativos nitidamente diferentes encontrados en esas industrias.

Clasificaron las industrias investigadas en dos tipos: organizaciones “mecanicistas” y “orgánicas”.¹⁶

Las organizaciones mecanicistas presentan las siguientes características principales:

- la estructura burocrática asentada en una minuciosa división del trabajo;
- cargos ocupados por especialistas con atribuciones perfectamente definidas;
- altamente centralizadas, las decisiones son generalmente tomadas en los niveles superiores de la empresa;
- jerarquía rígida;
- sistema simple de control: la información ascendente sube a través de una sucesión de filtros y las decisiones descienden a través de una sucesión de amplificadores;
- predominio de la interacción vertical entre superior-subordinado;
- amplitud de control del supervisor más estrecha;
- mayor confianza en las reglas y procedimientos formales;
- énfasis en los principios de la teoría clásica.

Las organizaciones orgánicas presentan las siguientes características principales:

- estructuras flexibles que no siempre sufren división del trabajo y fragmentación bien definida;
- cargos continuamente redefinidos por interacción con otros individuos participantes en la tarea;

¹⁵ Tom Burn y G. M. Stalker, Tavistock Institute of Human Relations, Londres.

¹⁶ Tom Burns y G. M., Stalker, The Management of Innovation, cit.

- relativamente descentralizadas, con decisiones delegadas a los niveles inferiores;
- las tareas son ejecutadas a la luz del conocimiento que los individuos tienen de las tareas de la empresa como un todo;
- predominio de la interacción lateral sobre la vertical;
- amplitud de control del supervisor;
- mayor confianza en las comunicaciones;
- énfasis en los principios de la teoría de las relaciones humanas.

Destacan los autores que parecieran existir dos sistemas divergentes de práctica administrativa... un sistema denominado “mecanicista”, parecía ser apropiado para una empresa que opera en condiciones ambientales relativamente estables. Otro “orgánico” parecía estar exigido por las condiciones ambientales en transformación.

La conclusión de Burns y Stalker es que la forma mecanicista de organización es más apropiada bajo condiciones ambientales relativamente estables, mientras que la forma orgánica es más apropiada bajo condiciones ambientales de cambio e innovación. En resumen, existe un imperativo ambiental: es el ambiente el que determina la estructura y el funcionamiento de las organizaciones.

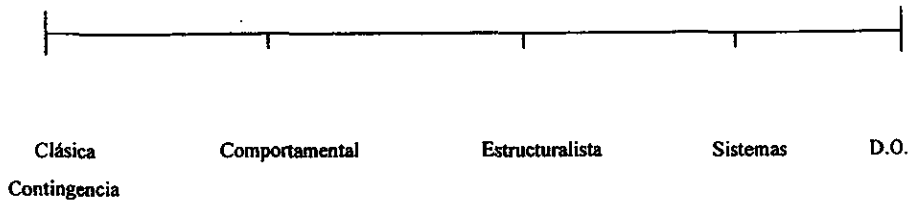
La teoría de la contingencia destaca que las características de las organizaciones son variables dependientes del *ambiente* y de la *tecnología*.

1.3.2 Ambiente

Es todo aquello que envuelve externamente una organización (o un sistema). Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

El análisis de las organizaciones dentro de un enfoque múltiple incluyendo la interacción entre organización y ambiente fue iniciado por los estructuralistas.¹⁷ A medida que ese análisis organizacional comenzó a ser fuertemente influenciado por los enfoques de sistema abierto, se aumentó el énfasis en el estudio del medio ambiente como base para la comprensión de la legitimidad y eficacia de las organizaciones.

Enfasis en el
Ambiente
intra-organizacional



Las teorías de la administración y el ambiente:
Continuo del énfasis orientado hacia el interior y hacia el exterior de la organización

¹⁷ V. El capítulo dedicado a la teoría estructuralista de la administración.

1.4 TEORÍA DE SISTEMAS

1.4.1 Naturaleza y evolución de la Teoría de Sistemas

La teoría general de sistemas (T.G.S.) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968.¹⁸

La T.G.S. no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos básicos de la *teoría general de sistemas* son:

- a) "Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
- b) Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
- c) Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, especialmente en las ciencias sociales.
- d) Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atravisan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
- e) Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica".

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

La T.G.S. se fundamenta en tres premisas básicas,¹⁹ a saber:

¹⁸ L. Von Bertalanffy, "The theory of open Systems in Physics and Biology", *Science*, cit., vol III, pp. 23 a 29, 1950; "General Systems Theory: A New Approach to unity of Science", en *Human Biology*, doc. 1951; "General Systems Theory", en *Yearbook of the Society for General System Research*, 1956; *General System Theory*, New York, George Brasilier, 1968.

1.4.2 Premisas Básicas de la Teoría de Sistemas

- a) *Los sistemas existen dentro de sistemas.* Las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas nutrientes, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente.
- b) *Los sistemas son abiertos.* Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los abiertos, son caracterizados por un proceso de intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
- c) *Las funciones de un sistema dependen de su estructura.* Para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

La empresa se presenta como una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y puede ser visualizada, a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de sistemas de toma de decisiones, tanto desde el punto de vista individual como colectivo, o sea, de la organización como un conjunto. El enfoque sistemático tiene por objetivo representar, de forma comprensiva y objetiva, el medio en el que tiene lugar la toma de decisiones, toda vez que la toma de decisión será mucho más fácil si se cuenta con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual debe ser tomada.

Se verifica que "las teorías tradicionales de la organización han propendido por ver la organización humana como un sistema cerrado. Esta tendencia ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de la dependencia organizacional en cuanto al ambiente. También nos llevó a una superconcentración en los principios de funcionamiento organizacional interno, con la consecuente falla en el

¹⁹ F. K. Berrien, *General and Social Systems*, New Brunswick, N.J., Rutgers University Press, 1968.

desarrollo y la comprensión de los procesos de retroalimentación (feedback) que son esenciales en la supervivencia".²⁰

La *teoría de sistemas* penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones básicas:

- a) por un lado, frente a la necesidad de una *síntesis* y de una *integración mayor de las teorías* que la precedieron, esfuerzo intentado con bastante éxito en la aplicación de las ciencias del comportamiento al estudio de la organización desarrollado por los *behavioristas*;
- b) por otro lado, la *matemática*, la *cibernética*, de un modo general, y la *tecnología de la información*, dieron posibilidades de desarrollo y *operacionalización* de las ideas que convergían hacia una *teoría de sistemas aplicada a la administración*.

El concepto de *sistemas* no es una tecnología en sí, pero es la resultante de ella, permitiendo una visión comprensiva, amplia y "*gestáltica*" de un conjunto de elementos complejos, dándole configuración total.²¹

El análisis sistemático de las organizaciones vivas permite revelar lo "general en lo particular", y muestra las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico. En ese sentido, las propiedades "*gestálticas*" de las organizaciones vivas no son reveladas por los demás métodos ordinarios de análisis científico. Los sistemas vivos, sean individuos u organizaciones, son analizados como "*sistemas abiertos*", que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente.

²⁰ Daniel Katz y Robert L. Kahn, *Psicología Social das Organizacoes*, cit., 1972, p. 45.

²¹ La "Gestalt" es una corriente de la psicología, cuya tesis principal es la de que "el todo es mayor que la suma de las partes". El todo no debe ser comparado con agregados adicionales. No se trata de sumar las partes. El todo puede ser por lo tanto un objeto concretamente organizado como es el caso de una organización. Anghal (*Foundation for a Science of Personality*, Harvard University Press, 1941) propone que la palabra todo sea utilizada para designar un objeto concretamente organizado, mientras que la palabra organización sea llamada sistema.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL Y TEÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL Y TEÓRICA
DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 LA CULTURA DEL TRABAJO EN MEXICO:

¿CAMBIO O ESTANCAMIENTO?

¿Qué distingue a una organización eficiente de una ineficiente? Sin duda existen muchos factores que la determinan, sin embargo, una clave podría ser la cultura de la organización.

Para empezar, la cultura del trabajo es distinta entre países, comunidades y organizaciones.

Curiosamente, países como Brasil y México, e incluso como España, Francia y Estados Unidos, suelen oírse quejas sobre la falta de ética laboral. *¿Por qué y para qué trabaja la gente?* Estas preguntas no admiten respuestas únicas, pero el sentido del trabajo siempre ha sido una preocupación humana. Los hombres han soñado con una edad de oro cuando el mundo era joven y la tierra rebosaba de lo necesario para el sostenimiento de la vida. Este antiguo mito ha tomado algunas veces la forma, como un Rousseau, de una idealización de la sociedad primitiva, incorrupta por la civilización

El comportamiento individual dentro de las organizaciones parece impredecible debido a que se origina en valores y necesidades muy arraigados en las personas. Sin embargo, se puede entender, al menos parcialmente, estudiando la cultura-madre de los individuos. Los aspectos fundamentales de una cultura se manifiestan en los hábitos y costumbres. las creencias especialmente las religiosas y morales, los valores o lo que la mayoría considera *bueno y deseable*, las actitudes o predisposiciones a pensar o actuar positiva o negativamente en situaciones sociales. Estas dimensiones tienen lugar en la vida diaria de los individuos y los distintos grupos sociales, y están muy influidas por su historia. Los estudios transculturales concluyen frecuentemente que la nacionalidad determina diferencias en factores gerenciales y organizacionales, y éstas se deben en parte a las diferencias culturales.

Los aspectos fundamentales de una cultura organizacional se manifiestan en los objetivos, políticas, normas, estructuras, en las relaciones persona-trabajo y en general en las relaciones entre individuos y grupos.

Existen tres elementos organizacionales clave en la conformación de una cultura organizacional: la estructura, la tecnología y el medio ambiente.

La estructura define las relaciones formales de las personas dentro de las organizaciones. La tecnología, por su parte, tiene una influencia significativa en las relaciones de trabajo, aquella puede permitir que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado, pero también restringe al personal en diferentes formas. Finalmente, las organizaciones no pueden escapar a la influencia del ambiente exterior, porque influye en la conducta de las personas que se relacionan con la organización, afecta sus condiciones de trabajo, le exige competir por ciertos recursos, etcétera.

Las personas actúan como seres humanos totales. Hay diferentes rasgos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última instancia sus conductas laborales forman parte del sistema social vigente y su pasado.

La capacidad de un individuo, por ejemplo, no existe separada de sus antecedentes escolares; así como no se pueden separar los hábitos de orden y limpieza del origen familiar, de la misma manera las condiciones emocionales actuales no se desligan de las condiciones físicas de la niñez. En fin, el hombre se completa a sí mismo a través de participar en culturas particulares. Ahí aprenderá conceptos y significados de aplicación vital; símbolos y estructuras mentales que le permitirán adquirir los valores, las creencias, las actitudes, los hábitos y las conductas necesarios para crecer y desarrollarse.

Resumiendo, todas las organizaciones tienen una cultura, seguramente muy influida por la cultura propia de sus miembros, la cual también es parte de la cultura de una comunidad, un pueblo, una región o un país. Además, todos los administradores, consciente o inconscientemente, influyen y determinan la cultura. Estos, en su búsqueda racional de objetivos, no sólo son los creadores de la estructura, la tecnología y los sistemas en uso, sino también de símbolos, valores, lenguajes y rituales propios de las organizaciones.

Un ejemplo sencillo ayudará seguramente a introducir este tema de la cultura organizacional y laboral. En México, y seguramente en otros países donde los japoneses han instalado empresas, se han querido instituir prácticas de relajación mediante ejercicios conducidos por gerentes japoneses antes de iniciar la jornada de trabajo y en los descansos obligatorios. Ciertamente estas prácticas pueden tener un impacto favorable en el bienestar del trabajador y en su productividad. Sin embargo, ha sido muy difícil convencer a los trabajadores mexicanos del valor de estas prácticas, simple y sencillamente porque son muy ajenas a su cultura, a sus valores, a sus costumbres y en general a su modo de vida.

En contraste, una de las peculiaridades de la cultura del trabajo en México es la jocosidad. Zorrilla cuestiona la distinción entre relaciones formales e informales en la organización, pues ha descubierto que la estructura informal, tipificada por las relaciones jocosas, se confunde con la formal.

Cualquiera que sea la intervención que se plantee una empresa en el campo de lo cultural, es necesario empezar por el diagnóstico, entendiéndose por tal cosa no la definición de una enfermedad a partir de sus síntomas, como dice el diccionario, sino un examen de las condiciones de la organización, con el sentido que le han dado a la palabra los practicantes del Desarrollo Organizacional.

2.2 RASGOS CARACTERISTICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL MEXICANA

Las investigaciones que se han realizado sobre la Cultura Organizacional Mexicana son pocas en realidad. Sin embargo, el interés por incursionar en este campo se ha acrecentado en los últimos años. Por ejemplo, el VI Congreso Internacional sobre Desarrollo Organizacional, celebrado en Puebla en 1987, tuvo como tema, precisamente, el de "Cultura Organizacional Mexicana y Productividad".

Además, en algunas empresas ya se han aplicado herramientas de diagnóstico cultural, y el número de publicaciones sobre la materia va en aumento.

- 1) Las organizaciones mexicanas tienen por lo general una marcada rigidez estructural, caracterizada por una fuerte concentración del poder y de la autoridad, por la centralización en la alta dirección de la toma de decisiones y por un exceso de control sobre las actividades del personal.
- 2) El liderazgo es predominantemente autocrático, por lo que se concede una gran importancia a la jerarquía y a la disciplina.
- 3) El trabajo en equipo y la participación del personal, aún en asuntos que competen directamente a sus funciones y responsabilidades, se dan muy raramente, ya que imperan el individualismo y la búsqueda de méritos personales. Este esquema trae como consecuencia natural que la creatividad de la gente se encuentre inexplorada.
- 4) La planeación está reservada a un selecto grupo de personas, no es sistemática y está enfocada en la mayoría de los casos al corto plazo, lo que provoca que los programas establecidos muy pocas veces se cumplan como se habían previsto y, por lo tanto, que se den altos niveles de improvisación.
- 5) La tecnología administrativa es muy primitiva, por lo que en muchas empresas existe un considerable rezago en la aplicación de herramientas "avanzadas" o heterodoxas (por ejemplo intervenciones de Desarrollo Organizacional, Planeación de Recursos Humanos, Planeación de Carrera, programas de evaluación sistemática y objetiva del desempeño, liderazgo situacional, calidad de vida en el trabajo, etc.).
- 6) Todos estos factores, aunados a un conocimiento insuficiente del mercado, hacen que la respuesta a las demandas y a las oportunidades del medio ambiente sea lenta, excepto cuando es la cúpula de la organización la que está interesada en que esta respuesta se agilice.

Los rasgos que acabamos de definir corresponden básicamente al modelo "burocrático" de organización, conocido también como "mecanicista" (derivado de las teorías organizacionales de Taylor, Fayol y Weber) aunque con algunas variantes dadas por la manera particular como el modelo se ha arraigado en nuestras empresas. Serralde concluye su estudio sobre la cultura organizacional mexicana diciendo que, "en resumen, la organización mexicana es tan rígida como la americana o la europea, padece los mismos defectos y goza los mismos atributos, teniendo además peculiaridades que le dan

grados de libertad en medio del estatismo que supone la organización burocrática. Esas peculiaridades son impulsadas por la inclinación a las relaciones informales como recurso para aminorar las presiones a través de pactos personales, por el inagotable y a veces inexplicable repertorio de improvisación, por la notable capacidad de adaptación y por la indiscutible fidelidad.

Aparentemente, el esquema funcionó bien mientras las condiciones del entorno eran relativamente estables y la política industrial prevaleciente en nuestro país era la “de invernadero”. El problema se presenta con la apertura comercial a los mercados internacionales, ya que lograr los estándares de calidad y competitividad requeridos implica que las organizaciones sean más flexibles e innovadores, y la burocracia es la gran enemiga de la innovación y de la flexibilidad.

Hoy en día es cada vez mayor el número de autores que predicen el probablemente no muy cercano, pero si inminentemente, fin de la burocracia.

2.3 EL RETO DE LOS NOVENTA PARA LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

Nuevos retos para las organizaciones mexicanas de hoy:²²

Durante casi cuarenta años las organizaciones mexicanas disfrutaron de los beneficios que obtienen las plantas cuando son criadas en invernadero: cuidados constantes, riego adecuado, protección contra cambios bruscos de temperatura y una meticulosa aplicación de los elementos necesarios para su sobrevivencia.

La política gubernamental seguida en materia de desarrollo industrial en el lapso referido logró dar buenos frutos y la planta productiva creció significativamente. Las fuertes restricciones impuestas por el gobierno a la entrada de productos provenientes del extranjero, aunadas a la gran variedad de estímulos otorgados a las empresas, propiciaron que éstas se hicieran de un mercado interno prácticamente cautivo, por lo que la necesidad de exportar en ningún momento se llegó a sentir.

²² Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel. Profesor de tiempo completo y Coordinador del Diplomado en Desarrollo Organizacional del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), Ensayo Publicado en el libro “El Futuro de México”, coordinado por el ITAM e impreso en la Editorial Espejo de Obsidiana, México, 1989.

Sin embargo, a mediados de la década de los setentas empezaron a soplar fuertes vientos y el panorama cambió radicalmente: de un entorno relativamente estable se pasó en muy poco tiempo a uno turbulento que exigió, cada vez con mayor insistencia, el replanteamiento de muchos de los esquemas y de las políticas que habían funcionado bien. Entre otras cosas, se cuestionó la conveniencia de "desmantelar" el invernadero y dejar que las plantas aprendieran a vivir en condiciones normales.

En 1983 se inició un proceso de apertura a las importaciones y de fomento a las exportaciones que culminaría poco después con la suscripción de México al GATT. De esta manera, las empresas mexicanas se encontraron de repente ante la necesidad de competir, en el mercado interno, con productos extranjeros que en la mayoría de los casos aventajaban a los suyos en calidad y/o precio, y de buscar la manera de penetrar en los mercados externos a través del incremento de sus exportaciones.

Hacer frente a esta situación no es fácil: requiere en primer lugar de una capacidad de respuesta rápida de las empresas para incrementar sus niveles de productividad, calidad, rentabilidad y competitividad.

Para decirlo en pocas palabras, nos encontramos ante la necesidad del cambio organizacional: las nuevas circunstancias exigen nuevas estrategias; la velocidad de lo que está sucediendo requiere de rapidez en la toma de decisiones; la magnitud de los retos demanda creatividad y espíritu innovador. Si todo esto no se da, es muy probable que muchas organizaciones desaparezcan.

El gobierno, los empresarios y los administradores están conscientes de que las organizaciones en general, y especialmente aquellas a las que afecta o afectará la apertura comercial, deben modernizarse.

Sin embargo, al hablar de Modernización se hace énfasis en los aspectos tecnológicos implicados en ella. Ciertamente éste es un factor esencial para alcanzar la calidad que requieren nuestros productos, si bien no es el único.

Si una organización tiene que llevar a cabo un fuerte proceso de cambio en alguna de sus variables, deberá contemplar también la introducción de cambios paralelos en otras de

ellas. Los subsistemas tecnológico, financiero, de comercialización, administrativo y humano están íntimamente relacionados entre sí y son interdependientes.

El reto es, si hacer que las organizaciones mexicanas sean más productivas, más eficientes y más competitivas, y que sus productos y servicios alcancen altos estándares de calidad, pero hay que tomar en consideración que todo esto se logrará en la medida en que cuenten con una estructura idónea, con procesos administrativos adecuados para alcanzar las metas fijadas y con personal satisfecho, motivado, capacitado y comprometido con lo que se ha dado en llamar una “cultura de calidad”.

La cuestión fundamental es, si la empresa mexicana está dispuesta y preparada para implantar los cambios que le exige el entorno, y especialmente aquéllos que pueden afectar su sistema básico de valores y creencias, esto es, su Cultura Organizacional.

2.4 UNA APROXIMACION A LAS PERSPECTIVAS FUTURAS DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

En primer lugar, salta a la vista que el esquema requerido para fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la capacidad de innovación organizacionales, elementos indispensables para hacerlas competitivas en los mercados internacionales, es la antípoda que se deriva de los rasgos culturales en las organizaciones mexicanas vistos anteriormente. De ahí se desprende que, en general, nuestras empresas deben pensar seriamente en la necesidad de planear e implantar los cambios que les permitan responder a los retos actuales y futuros derivados de la apertura comercial de nuestro país, comenzando por el cuestionamiento de su mismo sistema de creencias y valores, es decir, de su propia cultura organizacional. Para la mayoría de ellas el camino a seguir puede resultar difícil y doloroso, ya que implicaría cambiar las bases mismas sobre las que han estado funcionando desde su creación. Pasar de la centralización, de la concentración del poder a esquemas participativos, del control estricto del personal a un mayor autocontrol, del trabajo individual al desarrollo de equipos efectivos y de un enfoque hacia adentro a uno centrado en el mercado, entre otras muchas cosas, supone antes que nada una revalorización del ser humano y una confianza en sus capacidades y, sobre todo, en sus

potencialidades. Pero supone también la implantación de técnicas y herramientas que creen las condiciones necesarias para que todo esto se dé. Un cambio de cultura no sólo se producirá por el simple hecho de redefinir los valores y creencias básicos de la organización; será indispensable establecer al mismo tiempo la infraestructura requerida para que esos valores y creencias se lleven a la práctica. De lo contrario, el divorcio entre la cultura ideal y la real podría resultar sumamente perjudicial.

Algunas empresas mexicanas, sobre todo entre las grandes, entre las transnacionales y entre las establecidas en el norte del país, han dado pasos importantes en este sentido, al introducir programas de cambio planeado inspirados en la metodología del Desarrollo Organizacional, tales como: Planeación Estratégica, Administración por Objetivos, Círculos de Calidad, Control Total de Calidad, Formación de Equipos de Trabajo, Calidad de Vida en el Trabajo, Planeación de Carrera, Diagnóstico de Cultura, Encuestas de Clima, etc.

Los resultados obtenidos hasta el momento son muy variados y esto se debe a muchos factores, entre los que destacan: compromisos de la alta dirección con esos procesos, calidad del diagnóstico realizado, planeación de las acciones emprendidas, involucramiento de las personas participantes, efectividad en la implantación de los programas y seguimiento dado a los mismos. En algunos casos, la experiencia es aún muy reciente como para poder evaluarla.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.5.1 *Concepto de Clima Organizacional*

El concepto más amplio y más inclusivo de la dirección es el clima organizacional. Básicamente, el clima se refiere al ambiente interno total de una empresa. Más exactamente, el clima organizacional consta de un conjunto de características que son percibidas por los miembros de la organización y que: a) describen a la empresa, b) la distinguen de otras, c) es relativamente duradero en el transcurso del tiempo, y d) tiene influencia sobre las personas dentro de él y se dirige a ellas.²³

²³ C.A. Forehand y B.V.H. Gilmer, "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior", *Psychological Bulletin*, Vol. 62, 1964.

Aunque el clima organizacional puede adoptar una interminable variedad de formas, hay algunas categorías generales que describen al clima de cualquier empresa.²⁴

2.5.2. Enfoques de Análisis

1. **Clima orientado hacia el poder.** Este tipo de organización tiene una estructura de poder muy visible. La autonomía de un individuo y otras recompensas son determinadas por los caprichos y deseos de los que detentan el poder. Aunque algunas organizaciones de esta categoría pueden tener relaciones benevolentes entre los empleados, el bienestar de los subordinados depende mucho de sus superiores
2. **Clima orientado hacia el papel.** Los climas orientados hacia el papel recalcan el orden y la racionalidad. La competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas y procedimientos. Las organizaciones con orientación de papel valoran mucho la predecibilidad y la estabilidad. Por esto, es difícil de realizar el cambio.
3. **Clima orientado hacia el trabajo.** En una organización orientada hacia el trabajo existen objetivos específicos. Los objetivos pueden ser obtener una utilidad, proporcionar atención sanitaria de calidad, capturar un hueco del mercado o publicar un periódico ganador de un premio. Cualesquiera que sean, todo lo demás se supedita a ellos. La estructura de la organización, sus actividades y empleados se evalúan en última instancia en términos de su contribución al objetivo. La autoridad se considera legítima sólo si ayuda a lograr el objetivo, y las reglas y reglamentaciones se descartan a no ser que también ayuden. Los individuos sin los conocimientos y habilidades necesarias reciben un entrenamiento nuevo o son reemplazados.
4. **Clima orientado hacia la gente.** Las organizaciones con climas orientados hacia la gente existen para servir las necesidades de sus miembros. No se espera que la gente haga cosas contrarias a sus valores. Los trabajos se asignan en base a preferencias o necesidades personales de aprendizaje y desarrollo. La carga de los trabajos impopulares y sin recompensas la comparten todos igualmente.

²⁴ D. Hellriegel y J. W. Slocum, Jr., "Organizational Climate and the Effectiveness of a Human Relations Training Program", *Academy of Management Journal*, Vol. 17, 1974.

El argumento de la similitud entre cultura y clima organizacional parece apoyarse en que ambos conceptos se concentran en características comportamentales a nivel de organización e implícitamente sostienen que las unidades organizacionales son un nivel viable para el análisis del comportamiento. Esto supone cierto grado de consistencia e integración comportamental dentro de un sistema organizacional y también supone que las bases de esa consistencia (hipótesis, propósito, creencias, patrones de conducta) son una forma útil de entender las medidas tomadas por las organizaciones y por los individuos dentro de ellas.

2.6 CONCEPCIÓN ACTUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU PROSPECTIVA

Cultura Organizacional es un término que se empezó a popularizar a principios de la década de los ochenta, si bien en poco tiempo alcanzó una gran aceptación entre los estudiosos e investigadores de los fenómenos organizacionales y de la administración general.

Por un lado surgió como resultado de la aplicación de los conceptos de la antropología cultural al ámbito de las organizaciones, y por otro a raíz del enorme interés que despertó en el mundo occidental el “milagro” económico japonés y las peculiares características de las empresas niponas.

La teoría de la cultura organizacional concibe a cualquier organización como un sistema cultural integrado por un conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por una infinidad de manifestaciones culturales, es decir, de formas en las que esos valores y creencias se expresan y reflejan. Esto significa que todo lo que una organización es y hace está fundamentado en su sistema de creencias (ideas o proposiciones consideradas como ciertas) y de valores (aquello que es importante para ella).

Por otra parte, el que la organización sea un sistema cultural implica también que, como cualquier sistema abierto, mantiene un constante intercambio de información, energía, materiales y personas con su entorno, y este entorno juega las veces de un suprasistema cultural en el que la organización está inserta.

La conclusión que se desprende de lo anterior es que muchos de los valores y creencias organizacionales coinciden con aquellos que prevalecen en su entorno, por la sencilla razón de que se derivan de ellos. De esta manera, es perfectamente válido hablar, por ejemplo, de una cultura organizacional japonesa, norteamericana o mexicana. Una organización tendrá entonces su propia cultura, que la distingue de las demás, pero también rasgos culturales que comparte con las otras organizaciones que pertenecen al mismo suprasistema cultural. Esta idea se comprenderá mejor si se piensa que sucede algo similar con los individuos: cada uno tiene su personalidad característica, si bien, por el hecho de pertenecer a un país o región específicos, posee “esquemas mentales” y formas de comportamiento semejantes a los de sus coterráneos

La parte “personal” del individuo proviene de sus experiencias y de la manera como ha hecho frente a las circunstancias que se le han presentado en su vida, y la parte “cultural” de la tradición en la que fue criado. De la misma manera, la cultura organizacional es producto tanto del sistema de valores y creencias imperantes en el ambiente, como de las situaciones específicas que las organizaciones han tenido que sortear.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común. Ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la forma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas.

Las definiciones de cultura organizacional comparten las características comunes con las definiciones antropológicas de cultura social. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

La cultura es el adherente social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

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

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

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

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento:

La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí).²⁵

El empresario original que establece una organización generalmente da una forma personal a la cultura organizacional y luego perpetúa la cultura al encontrar seguidores que se ajustan y que son socializados dentro del sistema.

Varios estudios recientes sugieren que una cultura fuerte contribuye significativamente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades.

Los recursos humanos son los más importantes de una compañía, y no se les maneja directamente por medio de informes computarizados, sino mediante sugerencias sutiles de una cultura. Una cultura fuerte es una influencia poderosa para guiar la conducta; ayuda a que los empleados realicen sus trabajos un poco mejor, especialmente en dos formas:

Una cultura firme es un sistema de reglas informales que describe la forma en que la gente debe comportarse la mayor parte del tiempo.

Una cultura fuerte permite a la gente sentirse mejor con respecto a lo que hace; con lo que es más probable que trabaje más duro.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen culturas fuertes que atraen, recompensan y mantienen la alianza de personas que están desempeñando sus funciones y cumpliendo sus metas.

Uno de los papeles más importantes de la administración es dar forma a los valores culturales. Los administradores eficientes hacen uso de símbolos, creencias y rituales de la cultura para lograr la aceptación de metas, motivan a la gente y aseguran su compromiso a largo plazo.

Aunque es verdad que las buenas compañías tienen extraordinarias habilidades analíticas, creemos que sus principales decisiones están formadas más por sus valores que por su destreza con los números. Los mejores crean una cultura amplia, alentadora y compartida, un marco de referencia coherente dentro del cual la gente encargada busca la adaptación apropiada.²⁶

²⁵ Bro Uttal, "The Corporate Culture Cultures", Fortune, Oct. 14, 1993, p.66.

²⁶ Peters and Waterman, op. Cit., p.51.

A continuación se presenta un ejemplo de cultura organizacional de una compañía transnacional:

Procter & Gamble

Historia y antecedentes:

P&G fue fundado en Cincinnati en 1837 por William Procter, un fabricante de cirios y su cuñado James Gamble, un fabricante de jabón.

Los valores y las convicciones básicas de los fundadores establecieron principios que hasta hoy influyen considerablemente en la corporación. Su misión consistía en fabricar productos para el hogar relativamente económicos, técnicamente superiores a la competencia, que se consumían rápidamente y eran parte integral del estilo de vida de sus clientes. Al atender las necesidades diarias de los clientes con productos de calidad, ellos trataban de "promover el crecimiento de una manera ordenada, reflejar los niveles establecidos por los fundadores y planear y prepararse para el futuro" (Schisgall, 1981).

Las primeras innovaciones de la compañía surgieron en el propio producto y, tal vez más importante, en el mercadeo y la publicidad. En 1887, cuando un analista químico de Nueva York descubrió que la nueva barra de jabón de P&G tenía solamente 0.0056 de impurezas, el joven Haley Procter escribió el texto del anuncio clásico: "El jabón Ivory es noventa y nueve con cuarenta y cuatro centésimas por ciento puro".

Esta campaña se ha utilizado para vender Ivory desde entonces y ayudó a iniciar una larga tradición de excelencia en publicidad y mercadeo.

La compañía siempre ha confiado mucho en la investigación y ha dado mucho valor a la objetividad. La confianza en la investigación la llevó en dos direcciones complementarias: el desarrollo de productos técnicamente superiores y el desarrollo de formas novedosas de hacer publicidad y vender. Fabricar un producto técnicamente superior quería decir empezar con una necesidad objetiva del cliente y luego desarrollar un producto notablemente mejor para satisfacer esa necesidad, que cualquier producto existente.

Para transmitir su mensaje a través de sano entretenimiento familiar (un medio de acuerdo con los valores corporativos), P&G inventó una nueva forma de espectáculo, la soap opera, novelón o melodrama para radioteatro. La compañía era el patrocinador exclusivo de estos programas radiales en la década del 20 hasta la del 40 y luego en la Tv a partir del decenio del 50.

Una vez descubierto que vender directamente a los minoristas funcionaría en el área de Nueva York, P&G pasó a eliminar totalmente a los intermediarios y a vender directamente a los minoristas en todo el país. Esto les permitía responder a una demanda estable de sus productos en lugar de la demanda volátil de los intermediarios mayoristas.

Una segunda innovación organizacional que tuvo lugar en los decenios del 20 y del 30, fue la evolución de un sistema de gerencia de marca por la cual P&G es tan conocida. El sistema se desarrolló en parte como respuesta a Camay, el nuevo jabón de la compañía y un potencial competidor de Ivory. Sin mercadeo y publicidad separados, sostenía Neil McElroy (quien más tarde llegó a presidente y presidente de la junta directiva) ¿cómo se puede esperar que una nueva marca compita libremente con una marca ya establecida? El sistema de gerencia de marca creó una organización separada para cada marca y garantizó que el desarrollo de nuevas marcas no se vería obstaculizado por la atención que se les prestara a otras antiguas y más conocidas. Esta forma de competencia interna aseguró que las marcas rivalizaran por recursos y que ninguna se viera obligada a subsidiar a un producto menos rentable.

Por otro lado, la gerencia de P&G continuamente ha investigado formas de fusionar los intereses de la compañía con los del empleado. Procedimientos tales como la participación de utilidades entre los empleados, los comités de consulta de empleados, en los cuales estos tenían la oportunidad de cuestionar a los altos directivos regularmente, la semana laboral abreviada y la seguridad de que a cada empleado regular se le garantizarían 48 semanas de empleo estable durante cada año calendario, todo eso estaba vigente en 1923.

La cultura Procter & Gamble:

Procter & Gamble es un excelente ejemplo de una sólida cultura. El sistema se basa en un conjunto simple de valores, bien entendido en toda la organización, y en un proceso de adaptación al medio social que tiene por objeto transmitir esos valores a generaciones sucesivas de gerentes. El resultado de este sistema consiste en que la identidad individual siempre se reduce al mínimo y a veces se pierde. Existen algunas realizaciones individuales; la mayor parte son realizaciones de equipo. Un empleado nuevo pronto aprende a decir "nosotros" en lugar de "yo".

Como alguno de los gerentes lo dijo: "Todo el mundo en P&G es como una mano en un balde de agua: cuando se saca la mano; el agua se cierra y no queda huella alguna" (Pascale y Kaible, 1982).

Otro gerente también comentaba acerca de lo que ocurría cuando alguien se iba de la compañía:

"cuando la gente se va de la compañía abruptamente, todo aquello en que estaba trabajando se podía reconstruir en los archivos en cuestión de horas. El sistema simplemente continuaba donde lo había dejado".

Trabajar exitosamente con este sistema requiere una enorme conformidad. "Esté conforme y tendrá éxito; opóngase y se va" era la manera como la describía un gerente. Muchos gerentes talentosos aprenden el sistema P&G, pero se marchan debido a la importancia que se le da a hacer todo en forma correcta.

Una ventaja de esta conformidad es una manera cuidadosa y metódica de hacer negocios. El presidente Richard Deupree decía: "Aun cuando nuestro mayor activo es nuestra gente, es la consistencia de principios y políticas lo que nos da dirección, perfección y autodisciplina". El resultado es un sistema cuidadosamente construido y muy reiterado de tomar decisiones. Ningún eslabón aislado puede causar un fracaso.

Una parte integral de esta perfección es el gran énfasis en la investigación. La intención expresa de la investigación en P&G es "eliminar el juicio personal de la ecuación, probando, volviendo a probar y probando de nuevo.

Otro ejemplo de la meticulosidad extrema de P&G es el empleo de los memorandos. La cultura de P&G hace hincapié en la comunicación escrita, más que en la comunicación

oral, con el fin de transmitir hechos y eliminar el criterio personal. La meticulosidad ha creado un sistema que en muchas formas es a prueba de disparates. Los chequeos, contrachequeos y una insistencia en las características del producto y las preferencias de los clientes garantizan plenamente que se puedan tomar decisiones racionales y constituyen una parte fundamental del sistema P&G. Como decía un gerente: "P&G ha creado un sistema en el cual es posible que se pierda una buena idea pero rara vez que sobreviva una mala".

Este sistema se mantiene vigente mediante un proceso amplio de adaptación social que empieza con la primera entrevista de trabajo y parece continuar todo el tiempo que el empleado permanezca en la compañía. El sistema tiene por objeto preservar el método P&G y preparar un conjunto de nuevos empleados altamente motivados y talentosos para la nueva cohorte de gerentes P&G.

Un elemento final de la cultura P&G es su alto nivel de reserva. Esta posición también tiene una larga historia dentro de la compañía. Por ejemplo, en 1895, varios años después de convertirse en una corporación pública, la compañía dejó de dar informes financieros detallados a sus accionistas porque creía que estos podrían usar mal la información.

Otras historias más recientes sobre las costumbres de la corporación respecto a la divulgación (Solomon, 1987), confirman que la información todavía se mantiene muy cerrada y que la compañía sigue teniendo desconfianza de los extraños y a aquellos que se marchan se les pide que no den información sobre patentes. Cuando este factor se combina con el sistema de promoción interna, el resultado es una organización con fronteras muy precisas e impenetrables.

En la actualidad, P&G, siendo una empresa transnacional, continua con la tradición de establecer una cultura organizacional fuerte en muchos aspectos.

El preciso cuidado de detalles tales como ingresar personal recién egresado de la universidad para determinados puestos, con el fin de ser P &G el primero en otorgarles las bases morales organizacionales es un importante indicador de su cultura organizacional.

La estrategia que inició y que con el tiempo ha ido desarrollando le ha dado la pauta de continuar a la vanguardia convirtiéndose en una empresa altamente competitiva tanto interna como externamente.

En definitiva se ha catalogado como una empresa con una cultura organizacional fuerte.

Un punto de vista contingente de la cultura organizacional:

Una cultura fuerte no es ni buena ni mala; si es correcta o no, depende de la coherencia entre la cultura y las necesidades de la organización. "La cultura es tanto un bien como una obligación".²⁷ Es un bien debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones y simplifican la toma de decisiones. Los valores compartidos también generan motivación, cooperación y compromiso. Esto puede conducir a un desempeño organizacional eficiente y efectivo. Sin embargo, una cultura fuerte podría conducir a la eficiencia en términos de utilización de recursos, pero de cualquier modo seguir siendo inefectiva. Los objetivos y la estrategia podrían ser inapropiadas.

"La cultura es una obligación cuando las creencias y los valores compartidos no concuerdan con las necesidades de la organización, sus miembros y otros elementos constitutivos".²⁸

Un sistema de mosaico:

En mucha de la literatura actual sobre la cultura organizacional existe la suposición de una cultura dominante basada en valores y creencias comunes que afectan el comportamiento de todos los participantes. Esa es una excesiva simplificación. En la realidad, las organizaciones complejas están compuestas de muchos grupos y departamentos diferentes que tienen sus propias subculturas. "En lugar de ser un fenómeno monolítico, la cultura organizacional está integrada por varias subculturas intervinculadas, conectadas y en ocasiones en conflicto".²⁹

²⁷ Sathe, op.cit., pp.11-12.

²⁸ *Ibid.*, p.10.

²⁹ Joanne Martin and Caren Siehl, "Organizational Culture and Counterculture: An uneasy Symbiosis," *Organizational Dynamics*, Autumn 1983, p.53.

Las organizaciones al parecer necesitan una firme cultura central para asegurar la acción cooperativa, pero subculturas variables que permiten la diversidad, la innovación y la adaptación en diferentes circunstancias.

En la sociedad y en las organizaciones generalmente se ha subrayado la conveniencia de desarrollar culturas, valores e inclusive estilos de vida comunes.

Eso ha tenido un efecto homogenizador en los participantes y el subsistema psicosocial de las organizaciones. Las tendencias actuales permiten una mayor diversidad individual y de grupo.

Compaginar la cultura, estrategia y estilo:

Existen relaciones importantes entre la cultura de una organización, sus estrategias clave y el estilo prevaleciente de sus administradores.³⁰

La congruencia entre estos factores aumenta las probabilidades de éxito. Sin embargo, tiene que haber un proceso continuo para coalinearlos. Los medios y las organizaciones no son estáticos; están constantemente cambiando.

Las fuerzas sociales, económicas y tecnológicas podrían requerir nuevas estrategias que a su vez sugieren la necesidad de cambios en culturas y estilos administrativos.

“¿Debemos adaptar las estrategias para que se apeguen a la cultura existente (quizá la ruta más fácil)?” O, “¿debemos modificar la cultura para compaginarla más apropiadamente con las estrategias en evolución?”. La mayoría de los observadores concluye que la estrategia es el factor más fácil de manipular y que es muy difícil cambiar la cultura.

Las culturas son resistentes al cambio, pero los cambios ocurren en cualquier forma. Quizá el vínculo importante entre la cultura (valores, creencias, normas) y las estrategias (objetivos, planes y acciones), es el estilo administrativo.

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

3.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL³¹

Reforzar o cambiar la cultura de una organización en forma sistemática son tareas que difícilmente pueden llevarse a cabo si no se conocen previamente sus valores y principios básicos. Saber lo que se es representa una condición indispensable para determinar lo que se quiere llegar a ser y actuar en consecuencia.

Así como en la medicina o en la psicoterapia el diagnóstico es el medio para definir el problema y prescribir el tratamiento apropiado, en el análisis de la organización también será el diagnóstico un punto de partida que posibilitará la instrumentación de las intervenciones correctas para garantizar la salud y la efectividad organizacionales.

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el objeto de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Utiliza para tal efecto una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización.

Además proporciona medios para medir los esfuerzos de mejoramiento que se realicen, a fin de saber si son los indicados.

³⁰ Schwartz and Davis, op.cit., pp. 30-48.

³¹ Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel y Salvador R. Sánchez Gutiérrez. Horacio Andrade es Subdirector de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos en Bancrecer, S.N.C. Salvador Sánchez es Consultor independiente y Coordinador del Diplomado en Recursos Humanos del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

Condiciones para llevar a cabo un diagnóstico organizacional:

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional es preciso que se cumplan algunos requisitos básicos:

- a) Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del "cliente" (término utilizado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesados en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). En otras palabras, es necesario que se tenga el propósito de hacer algo concreto como resultado de la investigación y que se obre en consecuencia.
- b) El "cliente" debe involucrarse totalmente en el proceso de diagnóstico y lograr el apoyo necesario en los niveles de decisión que correspondan a cada fase.
- c) El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (sea éste interno o externo) para la obtención de información, a efectos de que el diagnóstico sea lo más completo posible. De igual forma, debe proporcionar todos los elementos necesarios para que la investigación se realice con agilidad y rapidez.
- d) El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, informando al "cliente" sobre resultados generales (por área, nivel o sistema total) y sin mencionar a las personas que proporcionaron los datos. Esto, además de ser una muestra de su ética profesional, favorece la credibilidad que los interesados confieren al consultor. En este punto el "cliente" debe estar de acuerdo desde el principio.
- e) Debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- f) El éxito o fracaso del diagnóstico como parte de un proceso más amplio dependerá en gran parte de que se cumpla el compromiso adquirido por el "cliente", dado que es responsable directo de la toma de decisiones y la adopción de medidas en función de los resultados de la investigación.

3.1.1. Elementos del diagnóstico organizacional

En su aspecto formal, el *diagnóstico de la organización* comprende tres etapas principales:

- a) Generación de la información
- b) Organización de la información
- c) Análisis e interpretación de la información.

La *generación de información* abarca, a su vez, tres aspectos:

1. La forma en que se recolecta la información, es decir, las herramientas y los procedimientos de que hecha mano el consultor con el fin de allegarse los datos necesarios para el diagnóstico. Más adelante se verán los que nos parecen más indicados para el diagnóstico cultural.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, que generalmente se divide en dos grandes campos, a saber, los métodos que dependen de las percepciones de los integrantes del sistema estudiado (recogidas con el auxilio de entrevistas y cuestionarios), y los centrados en las percepciones del investigador (por ejemplo, la observación).
3. La frecuencia con que se recolecta la información, que varía en función del contenido de la misma y de la estabilidad del sistema. Mientras más estable sea éste, habrá menos necesidades de realizar investigaciones con frecuencia. En lo relativo a la *organización de la información* es necesario considerar tres aspectos claves:
 - El diseño de procedimientos para procesar grandes cantidades de información.
 - El almacenamiento apropiado de los datos, de modo que puedan ser recuperables en caso necesario.
 - El ordenamiento de la información. Se puede, por ejemplo, combinar todos los datos referentes a un tema particular, sin tomar en cuenta la fuente, o bien puede organizarse la información de acuerdo a su origen. La primera opción es más adecuada si lo que se pretende es llegar a un resumen estadístico sobre un tema en concreto, y la segunda es la más recomendable cuando se quiere examinar los patrones de ciertas áreas en

aspectos previamente determinados, las respuestas de grupos específicos o las relaciones entre los resultados de distintas áreas.

En cuanto al análisis e interpretación de los datos, es necesario no perder de vista que el diagnóstico en esencia implica juicios acerca de ciertos aspectos del funcionamiento de la organización, mismos que se basan en la información obtenida en las fases anteriores del proceso. Puede decirse, en términos generales, que el análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación, es decir, a las interrogantes que originaron la necesidad del diagnóstico.

La interpretación es la búsqueda de significados para los datos recabados, o sea, la traducción de los mismos en respuesta a las interrogantes anteriormente mencionadas. El resultado de la fase de análisis e interpretación de la información (que es al mismo tiempo, el principal resultado del diagnóstico) es una descripción de las fuerzas y debilidades del sistema, y la identificación de sus causas.

3.1.2 Tipología de enfoques

Existen dos enfoques básicos para la aplicación del *diagnóstico organizacional*: recurrir al análisis por niveles o al análisis por subsistemas organizacionales mayores.

En el primer caso hablamos de seis niveles básicos: interorganizacionales, intraorganización, intergrupos, intragrupo, interpersonal o individual. Aplicar el diagnóstico en uno u otro dependerá de los objetivos que se persigan y de la extensión del sistema que se desee abarcar. Hay que tener presente que las modificaciones en cualquiera de los niveles mencionados pueden tener algún impacto sobre los demás.

En el segundo caso se hace referencia a los grandes subsistemas funcionales de la organización (metas, tarea, estructura, recursos humanos, medio ambiente, etc.) Estos serán diferentes de acuerdo con el modelo organizacional que se adopte y con las variables que se desee estudiar. Lo más usual es que un diagnóstico utilice una

combinación de ambos enfoques para tener una perspectiva más completa y rica de los fenómenos analizados.

3.2 DIAGNÓSTICO CULTURAL

Podemos definir al diagnóstico cultural como una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional, en vías de satisfacer sus objetivos de adaptabilidad externa y consistencia interna.

Antes de abordar la metodología que proponemos para llevar a cabo el *diagnóstico cultural* conviene hacer algunas consideraciones generales:

1. La cultura es el conjunto de valores y principios básicos comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización, que se manifiesta en diferentes campos, entre los que encontramos los siguientes:

- a) Conceptual y simbólico: Ideología/Filosofía
 Símbolos
 Mitos
- b) Conductual: Lenguaje
 Comportamiento no verbal
 Ritual
 Formas de interacción
- c) Estructural: Políticas y procedimientos
 Normas (implícitas y explícitas)
 Sistema de status interno
 Estructura del poder (liderazgo formal e informal)
- d) Material: Tecnología
 Instalaciones
 Mobiliario
 Equipo

A través de estas manifestaciones es como se descubren los valores y principios que las originan. Por esta razón, pueden adoptarse como categorías de análisis. Esto no quiere decir que preguntar directamente a los integrantes de la organización acerca de los valores y principios que la rigen no sea válido, si bien este camino por sí solo puede ser peligroso y poco confiable por una serie de razones, entre las que destaca el hecho de que las palabras “principios” y “valores” se prestan a interpretaciones muy diversas, y la dificultad que para muchas personas implica ubicarse en niveles superiores de abstracción. Lo ideal es hacer la investigación siguiendo las dos vías en forma paralela, por los motivos que se expondrán en el punto siguiente.

- 2) Es preciso distinguir entre la *cultura ideal* (los valores que la gente cree que tiene o debería tener la organización) y la *cultura real* (los valores que verdaderamente rigen la conducta organizacional). El diagnóstico de cultura, si ha de ser completo, por necesidad debe abarcar ambos aspectos.
- 3) Difícilmente la organización tendrá una sola cultura. En la mayoría de los casos es factible encontrar culturas múltiples o subculturas, o bien una cultura dominante a la que se subordinan las demás. Asimismo, es necesario determinar si las diversas subculturas conviven armoniosamente o luchan entre sí para prevalecer. Las interrelaciones entre las subculturas, con sus características particulares, sus límites y sus alcances, son un elemento fundamental para comprender la conducta organizacional.
- 4) Como todo proceso de diagnóstico, el cultural debe tener también una razón de ser. Esto quiere decir que la investigación debe llevar a la acción y no quedarse en el papel. Si se detectan problemas, incongruencias o aspectos disfuncionales, será necesario establecer programas para solucionarlos. Si se identifican fortalezas o áreas de oportunidad, se deberá actuar para mantener y reforzar las primeras y aprovechar las segundas.

3.2.1 Manifestaciones Conceptuales y Simbólicas

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por los siguientes elementos:

-Ideología/Filosofía: Representa la base ideológica de la organización, incluyendo algunos aspectos operativos que supuestamente deben ser congruentes con ella, y la percepción que se tiene de la misma. Los elementos que integran este renglón son:

a) Perfil³² es la clarificación de los valores, creencias y principios básicos de la organización y está compuesto por:

- La **misión**, propósito fundamental o razón por la que existe la organización. Identifica las necesidades del medio ambiente que la organización debe satisfacer.
- La **filosofía organizacional**, está determinada por las metas o estrategias básicas, identifica la posición que se pretende que tenga la organización a futuro (si ésta buscara ser más grande, la de mayor crecimiento, la más innovadora, la más productiva, la de mejores productos o servicios, etc.). Responde a la pregunta: ¿Qué hace la organización para sobrevivir? Comprende también a las creencias, que son la posición "oficial" de la organización respecto a los seis campos a los que se refieren los valores organizacionales, señalados por Pascale y Athos.³³
- La **filosofía administrativa**. Responde a la pregunta: ¿Cómo debe operar la organización? incluye tres elementos:

Objetivos: son propósitos específicos y medibles que deberán lograrse en un periodo de tiempo determinado.

Prioridades: son reglas para la toma diaria de decisiones, que ayudan a la organización a hacer el mejor uso posible de sus recursos, y a que la gente cuente con una guía respecto a lo que debe hacerse primero. Sirven también como orientación para programar las actividades que han de llevarse a cabo.

Programas: son los conjuntos de actividades interrelacionadas que es menester desarrollar para lograr con éxito las metas y los objetivos.

³² Se utiliza "perfil" en el sentido de la palabra inglesa *profile* es decir, como semblanza, descripción total a un nivel esencial.

³³ Richard T. Pascale y Anthony G. Athos, "El secreto de la técnica empresarial japonesa". Editorial Grijalbo: México, D.F. 1984.pp. 256 a 258.

b) **Imágen:** es la manera como se percibe el perfil, la impresión que da la organización al interior y al exterior

- **Símbolos:** Objetos, frases, palabras, animales, colores, figuras, personajes, rituales, relaciones espaciales, que reflejan el “sustrato inconsciente” de la organización y representan sus valores y principios más arraigados. No se expresan ni se interpretan a nivel racional, sino intuitivo y emocional.
- **Mitos:** Interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización que conforman una especie de “historia sagrada”, con sus héroes, batallas, monstruos, gestas y todos aquellos elementos que explican figurativamente por qué y cómo la organización llegó a ser lo que es.
- **Historia:** “Biografía” de la organización, compuesta por hechos, anécdotas y acontecimientos verídicos y comprobables. Más que una manifestación de la cultura es uno de sus principales creadores, de la misma manera que un individuo es en gran parte producto de su historia personal. Sin embargo, se incluye como categoría de análisis porque puede aportar valiosos elementos para la comprensión de la organización.

3.2.2 *Manifestaciones Conductuales*

Las **manifestaciones conductuales** son las pautas de comportamiento de los miembros de la organización en tanto que personas interactuantes. Comprenden los siguientes elementos:

-Lenguaje. Palabras, expresiones, modismos, giros, “claves”, que utilizan las personas para comunicarse verbalmente. Es factible encontrar, en casi todas las organizaciones, maneras peculiares de expresión verbal que corresponden a diferentes niveles, áreas o regiones. Lo importante en términos de diagnóstico es tratar de describir, por encima de las diferencias naturales, el *lenguaje común*, la tendencia general de habla (formal o informal, sencilla o rebuscada, salpicada o no de anglicismos y/o tecnicismos. etc.).

-Comportamiento no verbal.³⁴ Son pautas de conducta altamente cargadas de significado, basadas en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, en la disposición espacial que adoptan los interactuantes, en la entonación de la voz, en el ritmo y en las inflexiones del discurso.

Las subcategorías que se pueden analizar en este apartado son:

- El comportamiento espacial.
- Los movimientos del cuerpo.
- La expresión de la cara.
- La mirada.
- El aspecto exterior.
- Los aspectos no lingüísticos del discurso.

-Ritual. Es el comportamiento simbólico-ceremonial de los integrantes de la organización, constituido básicamente por expresiones no verbales, aunque existe un buen número de rituales verbales. El ritual es una acción que agrupa a las personas y que, como se repite una y otra vez de la misma manera, da estabilidad a la vida cotidiana. Pueden existir diversos tipos de rituales; según Deal y Kennedy³⁵ los principales son:

- Sociales (incluyendo el juego).
- De trabajo.
- Administrativos.
- De reconocimiento.
- Ceremonias.
- Gerenciales.

-Formas de interacción. Son conjuntos de conductas fundamentalmente no verbales presentes en cada contexto interaccional. Tiene que ver con las reglas implícitas que ofrecen la clave comunicativa en cada situación de interrelación. Integran también esta

³⁴ Un análisis detallado de esta categoría se encontrará en el artículo "Comportamiento no verbal y cultura organizacional" de Andrade y Sánchez, publicado en el anuario "Lo mejor de la gerencia en México", julio de 1985.

³⁵ Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy, "Culturas Corporativas", Fondo Educativo Interamericano, México, 1985.

subcategoría supuestos compartidos acerca de qué, cuándo y cómo deben hacerse las cosas.

3.2.3 *Manifestaciones Estructurales*

Las manifestaciones estructurales son aquellas que de una manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Constituyen el marco normativo de la conducta, la administración y la operación de la organización, e incluyen la estructura jerárquica-funcional bajo la cual se integran los miembros del sistema.

Forman parte de ellas, entre otras, las siguientes subcategorías:

-Políticas y procedimientos. Las políticas son lineamientos de observancia general que rigen las principales acciones de la organización. Los procedimientos son métodos ordenados y secuenciales acerca de la manera de hacer las cosas.

-Normas. Son todas aquellas disposiciones, explícitas o implícitas, que establecen los parámetros dentro de los cuales debe regirse la conducta de la organización y de su personal, así como los premios y sanciones a que se hacen acreedoras determinadas maneras de actuar.

-Sistema de status interno. Es el rango y el reconocimiento que confiere la organización a diferentes personas, grupos, funciones, rendimientos y cualidades personales, y que sirven de base para determinar el sistema de promociones.

-Estructura del poder. Se refiere tanto al liderazgo formal como al informal dentro de la organización. El primero es el establecido en el organigrama; el segundo es el "territorio de influencia real" de las personas, especialmente de aquellas que ocupan los puestos directivos y gerenciales.

Las manifestaciones materiales abarcan todos los recursos físicos con y en los que se realizan las actividades de la organización. Se clasifican como sigue:

-Tecnología. Son elementos utilizados directamente para la generación de los productos o servicios que brinda la organización (maquinaria, sistemas de cómputo, líneas de montaje, etc.).

-Instalaciones. Son los inmuebles dentro de los cuales se llevan a cabo las actividades administrativas y operativas, así como la disposición interna de las diferentes áreas.

-Mobiliario. Incluye tanto los muebles como los elementos decorativos de las oficinas de la organización (alfombras, tapices, cuadros, plantas, etc.).

-Equipo. Es el material de apoyo necesario para la agilización de las actividades del personal de la organización (máquinas de escribir, calculadoras, procesadoras de palabras, impresoras, fotocopadoras, etc.).

El conjunto de manifestaciones culturales mencionadas conforman la identidad de la organización, definida como lo que es y que la hace única y diferente a las demás. La identidad, entonces, tiene su fundamento en los principios y valores básicos de la organización. Si las manifestaciones culturales son congruentes entre sí y responden a las necesidades de adaptación externa e integración interna de la empresa, estaremos entre una cultura sólida e integrada. Si no son, la cultura será débil.

3.3 TECNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO CULTURAL

3.3.1 *Técnicas cualitativas*

-Observación. Es una técnica frecuentemente utilizada en las ciencias sociales. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo a estudiar (observación participante), o bien puede observarlo desde fuera (observación no participante u ordinaria) y quizá realizar entrevistas posteriormente con sus integrantes. Normalmente, cuando el consultor o agente de cambio es interno la observación irremediablemente es participante, mientras que si es externo puede manejarse más fácilmente como no participante. En cualquier caso, debe ganarse la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo. a fin de que lo que vea y oiga corresponda lo más aproximadamente posible a lo que se hace y dice normalmente. En otras palabras, debe procurar que su presencia no constituya una variable que desvíe la conducta habitual de las personas examinadas.

El investigador no puede ir al campo sin ninguna pista. Observar con un fin determinado requiere de un esquema de trabajo para captar las manifestaciones y aspectos más trascendentes y significativos de la vida del grupo.

Por ello, es necesario que se documente sobre la historia y las características de la organización y del grupo a observar, a través de diversas fuentes documentales.

Ya en el campo, a medida que su trabajo progresa, el agente de cambio no se limitará a una mera recopilación de datos sin orden ni sentido, sino que deberá organizar sus observaciones y formular hipótesis provisionales a partir de ellas. De esta manera, su trabajo estará sistemáticamente guiado y sus observaciones contribuirán a la comprensión del sistema como un todo. Por otro lado, siempre que la hipótesis se formule en términos cuantitativos es deseable que el número de observaciones del fenómeno estudiado permita hacer un análisis estadístico de los datos.

Técnicas para reunir y registrar los datos:

- a) Notas de campo: El investigador debe registrar sus observaciones y experiencias en el campo, desde su primer contacto con el grupo que va a estudiar hasta su partida. Mientras más detallados, explícitos y claros sean sus apuntes, el resultado será más rico. También debe anotar las hipótesis provisionales que haga a partir de las observaciones realizadas, marcando las diferencias existentes, los hechos y las inferencias.
- b) Mapas del territorio estudiado: Una técnica que ha demostrado ser de gran utilidad consiste en hacer mapas cuidadosos del territorio en el que se encuentran los grupos estudiados, a fin de determinar la ubicación de los mismos, sus patrones de interacción y sus conceptos del espacio social. También resulta muy práctico identificar los lugares donde se encuentran los miembros de la organización (aún cuando sea por áreas y departamentos), para hacer muestreos y para determinar la relación que pueda darse entre la localización de las personas o grupos y otros fenómenos sociales (como por ejemplo las relaciones de poder o la creación y desarrollo de redes informales de comunicación).
- c) Observaciones estructuradas. Consisten en controlar las observaciones mediante muestreos predeterminados en cuanto a espacio y tiempo. Por ejemplo, una vez que se ha definido la estructura general de la organización mediante mapas, el investigador puede optar por llevar a cabo observaciones en cada una de las áreas durante períodos similares, o bien por pasar períodos más largos e intensos de

observación en algunas de ellas, a fin de registrar muchos detalles que podrían perderse si se ocupara en ello menos tiempo. Conviene que, independientemente del método elegido, estas observaciones se registren en términos de conjuntos de categorías determinados de antemano. Posteriormente veremos qué categorías de análisis son susceptibles de estudiarse mediante la observación. La ventaja de hacerlo de esta manera es que el investigador no se verá agobiado por una gran cantidad de datos difícilmente manejables, a la vez que evita prestar demasiada atención a sucesos no representativos o poco relevantes.

- d) Listas de rasgos. Un buen número de investigadores emplean una lista de elementos culturales (rasgos), en la que apuntan si éstos se encuentran o no en el grupo estudiado. Las listas de rasgos también pueden servir de guía para el observador, ayudándole a tomar nota de cosas que, de otro modo, podría pasar por alto.
- e) Apoyos audiovisuales. El valor de la fotografía, del video y de las grabaciones sonoras es incuestionable como apoyo a la observación. Por un lado, ayuda al investigador a examinar más detalladamente situaciones y elementos verbales y no verbales que fácilmente podrían pasar desapercibidos en el campo. Por otro lado, pueden servir de apoyo o complemento a los informes escritos del trabajo realizado. Con alguna frecuencia se utiliza la fotografía como un medio de expresión de los valores del grupo.

-Entrevistas individuales.

Esta técnica está muy relacionada con la observación, a tal grado que algunos autores la incluyen dentro de ella. Como quiera que sea, un proceso de observación enfocado a cultura organizacional no estará completo hasta ser enriquecido con la aplicación de entrevistas a los miembros del grupo. Bajo el concepto entrevista englobamos desde conversaciones relativamente informales hasta sesiones muy estructuradas de varias horas de duración. Las notas y las grabaciones resultan de gran utilidad, aunque en muchas ocasiones no es posible o conveniente llevar registros de este tipo porque inhiben al entrevistado o interfieren con la fluidez de la información.

En tales casos es necesario hacer las anotaciones sobre los aspectos más relevantes de la entrevista al término de la misma, para evitar que se olviden algunos detalles importantes o que se distorsione la información.

Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "empatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado. Sólo se conseguirá si el entrevistador es capaz de demostrar a su entrevistado que tiene un auténtico interés y respeto por su cultura. Asimismo, debe generar en su informante la seguridad de que sus observaciones serán tratadas en forma estrictamente confidencial.

-Análisis de documentos.

El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma. Entre estos documentos se encuentran los informes anuales a los accionistas y al personal, la revista interna, el folleto institucional, el manual de bienvenida, el reglamento interno, anuncios publicitarios e institucionales, manuales de políticas, campañas internas y externas, el organigrama y los análisis de puestos, etcétera.

-Discusión en grupos.

Consiste en la realización de sesiones de grupo que tienen por objeto proporcionar al investigador información valiosa generado a través de una discusión dirigida entre quienes lo integran. Es conveniente que los grupos no sean mayores de diez personas, y que se formen de manera heterogénea, es decir, abarcando diferentes niveles jerárquicos y áreas de trabajo.

El facilitador de la sesión debe tener bien claros los aspectos que desea investigar, aunque en ocasiones resulta aconsejable no ceñirse estrictamente a ellos, pues pueden perderse datos relevantes que suelen surgir espontáneamente en las discusiones poco estructuradas. Lo mejor es mantener un equilibrio entre el apego a la agenda y la

flexibilidad para seguir al grupo por caminos no previstos si esto resulta productivo, e intervenir sólo en los casos en que la discusión se aparte de los temas directamente útiles para los fines del diagnóstico.

El éxito de esta técnica depende en gran medida de la participación activa de todos los que intervienen en la discusión, por lo que es muy importante que el grupo conozca desde el principio los objetivos que se persiguen, y que el facilitador promueva al máximo la inclusión de todos los presentes en la interacción.

-Dramatización (Role Playing)

Esta técnica se desarrolla por medio de representaciones que hacen las personas de papeles o "roles" diferentes al suyo propio. Proporcionan al investigador valiosos datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo, así como sobre su actitud hacia los mismos.

Se requiere que el facilitador maneje con mucho cuidado esta herramienta, por varias razones: primero, porque hay individuos para quienes puede resultar dolorosa, debido a sus propias características de personalidad; segundo, porque se corre el riesgo de perder la seriedad y de que la dinámica se aparte de su objetivo; tercero, porque se puede aprovechar la experiencia para ridiculizar a una persona que en la vida real ocupa el papel representado, o uno similar.

Las personas que participan en la dramatización deben hacerlo voluntariamente, conocer perfectamente el objetivo que se persigue y comprometerse a representar su papel con seriedad y respeto (lo cual no necesariamente excluye la diversión).

-Técnicas proyectivas.

El enfoque proyectivo está tomado de las técnicas de análisis psicológico que se conocen con el mismo nombre. A grandes rasgos, en psicología esta forma de trabajo consiste en presentar al sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosa que no puede hacer sin revelar -"proyectar" sobre él- la estructura de su propia personalidad. En el análisis de la cultura organizacional, el

enfoque proyectivo busca ofrecer a los sujetos la posibilidad de exteriorizar contenidos pertenecientes al campo de lo simbólico que tienen que ver con su manera de percibir a la organización en sí y con la forma en que percibe sus relaciones con ella. El material que resulta de los ejercicios de este tipo tiene utilidad como motivo de discusión grupal más que un elemento de juicio a nivel individual. Es importante que antes de desarrollar herramientas proyectivas y de aplicar esta técnica en el trabajo con los grupos el investigador se documente con todo el detalle posible, puesto que quizá sea, de entre todas las que se mencionan en este trabajo, la más difícil de manejar.

3.3.2 *Técnicas cuantitativas*

En este rubro incluimos a la encuesta, técnica que permite recopilar información sobre una parte de la población (denominada muestra) o sobre la totalidad de la misma. La información recogida por medio de la encuesta puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial e imprecisa.

Los instrumentos que pueden usarse para levantar una encuesta son el cuestionario o la cédula de entrevista. Metodológicamente, ambas herramientas son convenientes por tres razones: uno, permiten recoger datos de manera tal que todas las personas encuestadas enfrenten situaciones casi idénticas, a saber, relaciones análogas con el entrevistador y las mismas preguntas a contestar. Dos, posibilitan la generalización partiendo de una muestra representativa de las personas que integran el universo a estudiar. Tres, especifican criterios estándar para los procedimientos de análisis, gracias a lo cual distintos analistas pueden alcanzar conclusiones similares cuando se topan con los mismos grupos de datos.

Para los efectos del diagnóstico de la cultura organizacional estas herramientas resultan muy útiles y prácticas, aunque una gran parte de los fenómenos que reflejan los valores y principios básicos de la organización escapan a las posibilidades de un cuestionario o cédula de entrevista por sí mismos. Pensamos que más que nada sirven para determinar el lado lógico y consciente de la cultura, es decir, para saber si los integrantes de la

organización conocen los valores y principios que sustentan, y cómo los perciben. Esta información, complementada con la obtenida a través de las otras técnicas mencionadas, podrá brindar un punto de partida para comparar la cultura ideal y la cultura real del grupo o de la organización.

3.4 VALORES SUJETOS DE ANÁLISIS EN EL DIAGNÓSTICO CULTURAL

Los valores organizacionales pueden ser muchos y muy variados. Si a esto agregamos que los integrantes de la organización tienen su propia axiología, producto del medio ambiente del que provienen y de su historia individual, será fácil comprender que el investigador de la cultura de la organización corre el riesgo de perderse o, por lo menos, confundirse. Necesita entonces de una brújula que lo oriente y le señale el rumbo a seguir. Para estos efectos se sugiere que adopte como campos a los que pueden referirse los valores organizacionales los seis que establecen Pascale y Athos:

1. La organización tal (su imagen, su solidez, su prestigio).
2. Los mercados externos (calidad de productos o servicios, puntualidad en la entrega, atención a las necesidades del consumidor).
3. Las operaciones internas de la organización (rendimiento, costos, productividad).
4. Los empleados (necesidades del personal, métodos para elevar su satisfacción y propiciar su desarrollo).
5. Las relaciones de la organización con la sociedad y el Estado (apego a las obligaciones legales y fiscales, respeto y apoyo a la comunidad).
6. Las relaciones con la cultura (apego a los valores reconocidos por la sociedad como buenos y deseables).

La organización debe tener una postura determinada, explícita o implícita, en relación a cada uno de estos campos. De acuerdo al valor que le conceda, si bien uno o dos de ellos serán los que prevalezcan sobre los demás y orienten sus estrategias y acciones.

El diagnóstico de la cultura de la organización nos debe llevar a conocer cuáles son realmente esos campos prioritarios y, por ende, qué valor se da a los restantes en la

organización. Nos servirá también para descubrir si existe una brecha entre la postura “oficial” respecto a ellos, y lo que se está haciendo para defenderlos y promoverlos.

CAPÍTULO 4

MÉTODO DE TRABAJO PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO IV

MÉTODO DE TRABAJO PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

4.1 DEFINICIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Aunque el cambio está implícito en todas las decisiones administrativas o en cualquier proceso de administración, las organizaciones, sin embargo, tienden a ser sistemas sociales bastante conservadores.

En consecuencia, hasta el cambio más modesto es probable que requiera de esfuerzos especiales de implantación.

El cambio organizacional planeado se define como cualquier alteración en el ambiente, la tecnología, la estructura, el proceso administrativo o en el proceso de decisión diseñado para ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.

En razón de las interdependencias entre los niveles del análisis en un sistema, es probable que un cambio implantado en un nivel pueda crear la necesidad de cambios en otros niveles.³⁶

4.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA-DETECCIÓN DE NECESIDADES

El cambio se origina con la identificación de un problema u oportunidad. Estos problemas y oportunidades pueden existir dentro de las organizaciones, fuera de la misma, o en ambos sitios a la vez.³⁷

Medio Ambiente

Muchos ambientes organizacionales son más completos hoy en día que antes. Las condiciones ambientales generales (económicas, tecnológicas, políticolegales y socioculturales) se interrelacionan y circulan libremente entre la tranquilidad y la crisis.

³⁶ P.M. Balu y W.R. Scott, *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler, 1962.

³⁷ L.E. Greiner "Patterns of Organizations Change." *Harvard Business Review*, Vol. 45, 1967.

No todas las organizaciones se enfrentan a las mismas presiones ambientales para el cambio. Las empresas que gozan de un nivel de rendimiento por encima del que esperan o requieren no necesitan responder tanto a las presiones para el cambio. Además algunas organizaciones están estructuradas de tal forma que sus sistemas son adaptables a una gran variedad de condiciones ambientales. De nueva cuenta, la aparición de un problema o el descubrimiento de una oportunidad es la señal que dirige la atención hacia el ambiente como una fuente de cambio. Sin embargo, en la práctica, estas señales muy raras veces son claras. A menudo, dos o tres factores ambientales diferentes pueden señalar una necesidad de cambio, pero puede que no ocurran al mismo tiempo.

Si el ambiente cambia o si se percibe de manera distinta, puede ser necesario ajustar la tecnología, estructura, proceso administrativo o proceso de decisión a fin de que concuerden o correspondan a esas nuevas condiciones.

Transformación o reorientación

En este caso, la empresa está bien adaptada a su ambiente actual y puede jactarse de un apreciable rendimiento. Sin embargo, los directivos prevén un contexto futuro muy diferente del contexto actual, a raíz de cambios en los datos demográficos, tecnológicos, reglamentarios o competitivos (incluso sus propias iniciativas como sacudir la industria, rejuvenecer los mercados y reavivar la demanda).

El ejemplo más sorprendente de una tentativa de transformación estratégica a gran escala, es el esfuerzo de AT&T por cambiarse de un monopolio telefónico reglamentado a un distribuidor de sistemas de comunicación y de información (Business Week; Wall Street Journal).

Este proceso de transformación que piensa hacer frente a circunstancias futuras discontinuas puede ocasionar una desadaptación provisional al contexto actual.

Algunas empresas que prevén un estancamiento o la decadencia a medida que sus mercados actuales maduren o se cambien, desean reorientar sus operaciones hacia las industrias y los mercados más acogedores.

El cambio ocasiona siempre algunas modificaciones en los hábitos, las costumbres y los procedimientos. Esos son los obstáculos inevitables pero completamente posibles de vencer en todo cambio.

Sin embargo, se trata de algo muy distinto cuando los cambios que se proponen hacer en los objetivos, la estrategia y los métodos de explotación, deben ir acompañados de cambios en lo que se da por adquirido, en las actitudes fundamentales, los valores y las creencias comunes. En efecto, a veces implican medidas que tácitamente ponen en tela de juicio las presunciones concernientes a la gerencia y a la marcha de los negocios en la empresa y que podrían trastornar el orden y las estructuras que hacen comprensible y previsible la vida organizacional. En estas circunstancias la empresa debe atravesar una discontinuidad estratégica. La dirección debe llevar a cabo una revolución cultural que permita reemplazar las creencias, las hipótesis, los valores y los símbolos (al menos algunos) por una cultura propicia a la realización de nuevas metas, de nuevas estrategias y modos de dirigir.

Tecnología

La tecnología es una fuente obvia de cambio organizacional. El conocimiento, los métodos y la maquinaria utilizados para producir los bienes y servicios de la organización originan problemas y oportunidades. Con las tecnologías nuevas los problemas típicamente también son nuevos, como los problemas de mantenimiento de un nuevo tipo de motor jet, o los problemas de administración que aparecen cuando una compañía introduce un nuevo sistema de procesamiento de datos. Los cambios también brindan un medio para mejorar la tecnología existente.

Estructura

Uno de los atributos de la estructura es que define las relaciones que persisten en el transcurso del tiempo. Sin embargo, esas variables también conducen a problemas y oportunidades para el cambio. Un problema básico es que aunque las estructuras le permiten orden a los asuntos humanos, pueden imponer varias limitaciones sobre el comportamiento. Estas limitaciones no pueden mantenerse con el paso del tiempo

conforme cambian otros factores organizacionales. Es por esto que algunas firmas se reorganizan cada dos o tres años.

Proceso Administrativo

Hay dos diferentes tipos de cambios estimulados por el proceso administrativo. En primer lugar, hay cambios causados por los resultados de las actividades administrativas. Los objetivos, planes, sistemas de recompensa, estándares de control, sistemas de quejas y políticas de la dotación de personal, son el resultado de procesos administrativos que son fuentes de cambio. El segundo tipo de cambio que induce el proceso de administración es estimulado por el proceso mismo. El cambio planeado siempre es el resultado de algún proceso administrativo. De hecho, los procesos administrativos por su propia naturaleza responden a problemas y oportunidades. La fijación de objetivos, la planeación y el control identifican problemas y oportunidades, como también lo hacen la dotación de personal, la dirección y la supervisión.

4.2.1 Normas de Iniciación

La ubicación organizacional de la persona o grupo que inicia el cambio no siempre es la misma. La teoría administrativa primitiva hacía hincapié en una perspectiva en sentido descendente, es decir, se suponía que el cambio se iniciaba en la cúspide de la estructura y que se filtraba hacia abajo. Sin embargo, los cambios también pueden originarse en la parte media o en la inferior de la estructura.

Normas de iniciación en sentido descendente:

Por supuesto, algunos cambios todavía se inician en el nivel institucional de la estructura. Los ejecutivos de alto nivel dirigen gran parte de su atención al ambiente organizacional; por esto, muchos de los cambios van dirigidos a problemas y oportunidades ambientales. Los ejemplos incluyen cambios en la estrategia general, cambios en la estructura diseñados para acomodar necesidades ambientales, y cambios en la vanguardia y la escala de la operación.

Normas de iniciación en el nivel medio:

Algunos cambios organizacionales comienzan en los miembros del nivel administrativo. Puede tratarse de empleados de línea o de asesoría, pero la mayoría de los cambios probablemente comienzan con los funcionarios de asesoría. Como algunos de estos están en posiciones de enlace con el ambiente,³⁸ pueden tener una perspectiva muy parecida a la de los altos gerentes. Otros empleados de asesoría son expertos en varios problemas internos, y es común que se concentren en cambios que afecten a esos problemas.

Normas de iniciación en sentido ascendente:

El cambio organizacional planeado también puede iniciarse en las personas del núcleo técnico. Estos empleados por lo general son más conscientes de los problemas y oportunidades organizacionales internos, con frecuencia de una naturaleza técnica. Por lo tanto tienden a iniciar cambios que se refieren a esos aspectos internos.

Los altos ejecutivos no pueden administrar con eficacia el cambio al imponerlo sobre una fuerza laboral de nivel inferior que no se entregue al mismo. De modo similar, los iniciadores a nivel inferior del cambio necesitan venderles sus propuestas a los miembros del nivel superior.

Las dos reglas más comunes para el cambio administrativo eficaz son:

1) el apoyo y la entrega a la alta administración son necesarios para el cambio, y 2) aquellos de quien se espera que cambien su comportamiento también deberán apoyar el cambio.

4.2.2 *La Administración del proceso de cambio*

Muchas de las fuerzas en una organización se oponen al cambio y, a no ser que las fuerzas en una organización se orquesten de la manera apropiada, no llegará a tener eficacia.

³⁸ D.W. Organ "Linging Pins Between Organizations and Enviroments", *Human Relations*, Vol. 18, 1985.

En 1947, Kurt Lewin especificó algunos requisitos básicos para la implantación eficaz del cambio planeado.

La definición de la necesidad del cambio:

El proceso del cambio planeado se inicia con la identificación de un problema u oportunidad. Por lo general, los individuos no mostrarán dedicación a un cambio a no ser que crean que hay una necesidad percibida por cambiar. Así, el primer paso de un proceso de cambio es el de descongelar los antiguos patrones de comportamiento.

Los gerentes pueden facilitar el proceso de intentar crear consenso sobre la necesidad de cambio. Algunas técnicas comunes son:

- 1) hacer asequible la información sobre la necesidad del cambio
- 2) provocar la ayuda de expertos que le impriman credibilidad al esfuerzo
- 3) intentar entender la definición del problema hacia los individuos (líderes de opinión) y grupos con influencia.³⁹

4.2.3 *Los alcances cuando es planeado*

Los cambios fluctúan desde las modificaciones sutiles hasta los cambios tan drásticos y arrasadores que afectan a todas las partes del sistema organizacional. El alcance del cambio planeado se refiere al número de individuos y de unidades afectados por el cambio.

Los retos de la administración del cambio difieren según el alcance del mismo.⁴⁰ Primero, los cambios que se refieran a un elevado número de personas y actividades dan lugar a menudo a grandes interrupciones en el funcionamiento de una organización. Se necesita tiempo para enfrentar el cambio y para aprender nuevas tareas, relaciones y procesos. Segundo, por lo general no es posible hacer intervenir a todos en la planeación de tales cambios. Sólo los representantes pueden participar en el proceso, y deben invertirse razones que sustentan el cambio. Tercero, las organizaciones sólo son capaces de unos cuantos cambios importantes en un sólo período. Las incertidumbres son

³⁹ E. Katz y P.F. Lazarsfield, *Personal Influence*. Glencoe, Illinois: Free Press, 1955.

⁴⁰ P. Harsey y K.H. Blanchard. "The Management of Change: Part I-Change and the use of Power," *Training and Development Journal*, Vol. 23, 1972.

grandes, los riesgos personales son altos, y las complicaciones de la implantación son enormes.

Un cambio en una actividad, no importa que tan leve sea, puede repercutir con facilidad en otras actividades y ubicaciones, con lo cual queda demostrada su interdependencia.

Una vez reconocidas estas interdependencias podrán administrarse mejor en el futuro. En este sentido, un cambio menor puede implantarse como un tipo de sonda para descubrir cuáles son sus efectos antes de que se introduzca un nuevo cambio más grande y arrasador.

4.2.4 *Profundidad del proceso*

Cualquier cambio planeado requiere de un cambio en el comportamiento. La profundidad de un cambio planeado se refiere al número de comportamientos que deben cambiarse y la importancia de esos cambios para los individuos afectados.⁴¹

Cambios de profundidad extrema:

La profundidad del cambio también es influenciada por la reversibilidad del cambio.⁴² Si el cambio es de baja profundidad puede someterse a un ensayo, o modificarlo una vez que se ha iniciado, o eliminarlo con un costo nulo o muy bajo después de que se ha implantado. En contraste, los cambios de gran profundidad son virtualmente permanentes o irreversibles. Son más difíciles de implantar que los cambios de baja profundidad. Las reacciones negativas contra los cambios de gran profundidad suelen ser emocionales, y es probable que cualquier error de implantación se magnifique y se exagere demasiado. Para tener éxito, los cambios de gran profundidad requieren de una gran entrega organizacional. Puede que sea necesario ofrecer estímulos especiales y el papel de la participación en el cambio se vuelve más importante.

⁴¹ P.R. Lawrence y J. Lorsch, *Developing Organizations*. Reading, Massachusetts: Addison – Wesley, 1969.

4.2.5 Obtención de metas

Cambios en el ambiente. Las organizaciones pueden intentar cambiar su medio. Pueden lograr esto al: a) volver a definir su ambiente relevante, b) estimular una respuesta de unidad ambiental, o c) provocar una respuesta corporativa de alguna unidad ambiental.⁴³

Las organizaciones también pueden cambiar sus ambientes al actuar competitivamente o al empujar a las unidades ambientales a reaccionar. La última forma como las organizaciones pueden cambiar sus ambientes es al cooperar con alguna unidad ambiental.

Las empresas pueden cambiar sus entornos de esta forma al negociar contratos con sindicatos laborales, al formar una coalición de organizaciones similares (por ejemplo, asociaciones industriales), o al organizar grupos de asesoría para el consumidor. La introducción de cambio en el ambiente es diferente que la introducción de cambios en otras partes del sistema. Las organizaciones por lo general tienen menos control sobre sus ambientes de relevancia que sobre sus actividades internas. Además, las empresas pueden perder prestigio cuando fracasan en su intento de cambiar el ambiente.

Cambios en la estructura. La estructura de la organización es tal vez la meta del cambio planeado que se elige con mayor frecuencia. Es bastante común que un gerente responda a un problema u oportunidad al volver a diseñar los trabajos, establecer nuevos mecanismos de coordinación, reordenar asignaciones o cambiar un tramo de control.

Una razón de que los cambios estructurales sean tan comunes es que legitiman y sancionan ciertas normas de comportamiento y tienden a hacerlas relativamente permanentes. Los cambios en otras partes del sistema a menudo van aunados de cambios estructurales para hacer que el cambio global sea más duradero. Por ejemplo, la implantación de un nuevo sistema de presupuestos puede conducir a la creación de un

⁴² G. Zattman, R. Duncan, y J. Holbek, *Innovations and Organizations*. Nueva York: Wiley, 1963.

⁴³ J. D. Thompson, *Organizations in Action*. Nueva York: McGraw Hill, 1967.

comité permanente sobre presupuestos, o a un cambio formal en las asignaciones específicas incluidas en cada puesto administrativo.

Algunos cambios estructurales son meramente simbólicos. Los cambios en los títulos laborales son ejemplos. Además, algunos cambios formales en la estructura no informan en realidad ningún cambio, sino tan sólo confirman o autorizan las normas existentes de comportamiento.

Cambios en el proceso de administración. Las actividades del proceso administrativo también pueden ser las metas del cambio. Pueden realizarse cambios en los objetivos, planes o controles de la organización, así como en el proceso de su establecimiento.

Las funciones de recursos humanos de la dotación de personal, dirección y supervisión también pueden alterarse. Los cambios en las actividades de los procesos de administración pueden adoptar una gran variedad de formas.

Cambios en el proceso de la toma de decisiones. En lo que respecta a las actividades de la toma de decisiones, el cambio planeado generalmente hace hincapié en una mayor racionalidad. Esto puede abarcar capacitación adicional, pero las mejoras en la racionalidad también pueden lograrse al cambiar las normas de la corriente de información, o al mejorar la comunicación interpersonal.

4.2.6 Estrategias de implantación

Durante la primera etapa de la implantación, es probable que los gerentes y otros funcionarios expresen optimismo sobre las posibilidades de éxito del cambio.

Si el cambio se inicia en sentido ascendente desde los niveles inferiores de la organización, esta etapa será distinta. La implantación de cambios tan extensos requiere de habilidades considerables.⁴⁴ Una decisión crucial a este respecto es la de usar una estrategia de poder o una estrategia de colaboración. Las estrategias de poder pueden

⁴⁴ M Beer y J. W. Driscoll, "Strategies for Change", en J.R. Hackman y J.L. Suttle, eds., *Improving Life at Work*. Santa Mónica, California: Goodyear, 1977.

implicar amenazas de publicidad desfavorable, suspensión de labores, huelgas, marchas lentas, renunciaciones en masa, o hasta la violencia. Las estrategias de colaboración implican esfuerzos cooperativos basados en la confianza y en la atracción mutua.

Las estrategias de poder requieren de una cooperación significativa dentro del grupo iniciador. Son más adecuadas cuando la meta del cambio no está lista (congelada), cuando el tiempo es decisivo, y cuando las posiciones de poder del defensor de cambio y de la meta del cambio son muy desiguales. Las estrategias colaborativas son apropiadas cuando la meta del cambio está descongelada, cuando el tiempo no es un factor crucial, y cuando el poder está relativamente igualado entre el defensor y la meta.

4.2.7 Método de estabilización

La etapa final de un proceso de cambio planeado es la estabilización del cambio. Denominado comúnmente recongelación, este proceso implica el reforzar y volver rutinario al cambio. Los símbolos son importantes en este punto. Se les da reconocimiento a quienes han tratado exitosamente con el cambio, y se recoge evidencia que demuestre el éxito del esfuerzo de cambio.

Es importante observar otros dos resultados de muchos cambios planeados: 1) nuevas tensiones psicológicas y organizaciones, y 2) cambios en las expectativas y aspiraciones.⁴⁵ El proceso de recongelación puede hacer mucho para aligerar la tensión provocada por el nuevo cambio, pero el proceso no deberá realizarse por completo. Los que han vivido a través de un cambio significativo típicamente esperan que las cosas sigan mejorando; los que han iniciado el cambio esperan tener más influencia en las decisiones futuras.

4.2.8 La Administración de la Resistencia al cambio

Muy pocos cambios reciben un apoyo unánime, y esta falta de apoyo puede traducirse en una gran variedad de comportamientos que pueden considerarse como destructivos para

⁴⁵ J. C. Kellman y D.P. Warwick, "Bridging Micro and Macro Approaches to Social Change", en G. Zaltman, ed., *Process and Phenomena of Social Change*. Nueva York: Wiley, 1973.

el esfuerzo de cambio. Una buena parte de la administración del cambio consiste en tratar con la resistencia a cambios determinados.⁴⁶ Así, para tratar adecuadamente con la resistencia al cambio, se deben entender primero las razones de la misma.

Las razones de la resistencia al cambio:

Hay una tendencia a considerar a las personas que se resisten a un cambio como egoístas y conservadores. Sin embargo, en muchos casos la gente puede resistirse a un cambio debido tan sólo a que crean que éste no es lo mejor para la organización.

A veces la gente se resiste a un cambio debido a que no tienen información suficiente. No comprenden la necesidad del cambio, o carecen de la información adecuada que les permita evaluar las consecuencias del cambio propuesto. En ocasiones, la resistencia al cambio obedece a razones personales y de política. Puede ser un signo de competitividad mostrarle a un gerente que no tiene el poder para provocar la acción. O puede ser una señal para el agente de cambio de que se necesita algún estímulo adicional para la dedicación. Un contratista de plomería puede mostrar resistencia contra un cambio de arquitectura como un medio de obtener algunas consideraciones personales extras para aceptar el cargo.

También hay algunas razones algo sutiles para la resistencia al cambio. Cuando los grupos de empleados se oponen a una propuesta de cambio, suele ser porque el cambio amenaza destruir el grupo. Los grupos le ofrecen a sus miembros seguridad y afiliación. La resistencia puede deberse a lo que se denomina el costo de perder lo invertido. Es decir, los cambios amenazan las inversiones que los individuos o grupos han hecho en su experiencia.

⁴⁶ G.N. Powell y B.Z. Posner, "Resistance to Change Reconsidered: Implications for Managers", *Human Resource Management*, 1979; P.R. Lawrence, "How to Deal with Resistance to Change", *Harvard*

Opciones de administración:

La resistencia al cambio es un síntoma que requiere de un diagnóstico organizacional más profundo. Una vez que se han determinado las razones para la resistencia, pueden especificarse las acciones administrativas apropiadas.

Hay cinco formas básicas para reducir la resistencia al cambio.⁴⁷ Primero, puede reducirse el alcance y la profundidad del cambio. Por ejemplo, pueden tomarse medidas para hacer reversible el cambio (como en un programa de prueba). Segundo, el cambio puede introducirse por etapas. Tercero, el cambio puede diseñarse en tal forma que afecte de manera distinta a diferentes personas. Esta acción puede dividir a un grupo de trabajo al colocar a unos a favor y a otros en contra del cambio, pero evita la movilización de una resistencia total.

Cuarto, las organizaciones pueden recurrir a especialistas y asesores de cambio para que absorban algunos de los riesgos o incertidumbre del cambio. Estos asesores están capacitados para ofrecer consejos que reduzcan el efecto del cambio. Por último, pueden formarse comités y fuerzas especiales para tratar con los problemas del cambio a medida que surjan.

4.2.9 La Creación de las Condiciones Favorables

Los entornos favorables al cambio organizacional planeado:

Los ambientes favorables al cambio se caracterizan por un grado razonable de riqueza.⁴⁸ Esto le proporciona, al menos, a algunas organizaciones recursos en exceso. Tales empresas tienden a la innovación con mayor frecuencia que en las organizaciones que padecen de una escasez de recursos.⁴⁹ Así, los ambientes que pueden apoyar la riqueza y la prosperidad (por ejemplo, la industria de las computadoras) son más favorables al cambio que los que no pueden apoyarla (por ejemplo, las empacadoras de carne).

Business Review, Vol. 32, 1954.

⁴⁷ K.D. Mackenzie, "Organizational Change", en J. McGuire, ed., *Contemporary Management*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1974.

⁴⁸ R.M. Cyert y J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1963.

⁴⁹ M.M. Rosner, "Economic Determinants of Organizational Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, 1962.

Las tecnologías favorables al cambio organizacional planeado:

No todas las tecnologías son igualmente favorables al cambio. Como regla general, las tecnologías de lote pequeño y producción por unidad son más favorables al cambio que los sistemas de producción en masa o de proceso continuo. Su capacidad para ajustarse a las necesidades de clientes específicos las favorece bajo condiciones de necesidades de cambio.

Las estructuras favorables al cambio organizacional planeado:

Varios investigadores han estudiado los efectos de la estructura sobre el cambio organizacional.⁵⁰ Sin embargo, cuando examinaron este tema descubrieron que el tipo de estructuras adecuadas para la iniciación del cambio eran diferentes a las que favorecían la implantación del cambio. Específicamente, las estructuras ideales para el desarrollo de nuevas ideas y propuestas de cambio son bajas en formalización (reglas, procedimientos), y en centralización (el poder para la toma de decisiones se mantiene en la cúspide). Pero las estructuras apropiadas para hacer que las propuestas entren en acción son altas en estas dos dimensiones.

Los procesos de administración favorables al cambio organizacional planeado:

Ciertos procesos administrativos son relativamente favorables al cambio. En lo que respecta a la fijación de objetivos, las empresas favorables al cambio permiten la participación en dicho proceso. El tipo de objetivos también es importante. Las organizaciones que tienen objetivos enfocados en la cantidad y eficiencia, tienen menos probabilidades de cambiar que aquellas con objetivos de adaptabilidad y calidad.⁵¹

Las organizaciones favorables al cambio también pueden tener procesos definitivos de planeación. En general, las empresas que hacen grandes inversiones en la planeación son más adaptables al cambio; lo prevén mejor.

Las organizaciones con experiencias exitosas de cambio tienen más capacidad de respuesta y son más adaptables que las que carecen de tales experiencias.

⁵⁰ T. Burns y G.M. Stalker. *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock, 1961; Zaltman, *op.cit.*; J. Hage y M. Aiken, *Social Change in Complex Organizations*. Nueva York: Random House, 1970.

El proceso de control es el ímpetu para muchos de los cambios implantados en las organizaciones. Por esto, las empresas que son favorables al cambio tienen procesos de control sensibles y exactos. Los estímulos potenciales para el cambio se detectan con rapidez y exactitud, y el sistema mismo puede alterarse para ajustarse a las condiciones de cambio.

Pueden hacerse varios comentarios sobre los procesos de dotación de personal más favorables al cambio. Primero, las organizaciones cuyo personal proviene de una variedad de diferentes grupos ocupacionales tienen más probabilidades de ser innovadoras que las empresas con una fuerza laboral homogénea.⁵² Segundo, las organizaciones más favorables al cambio son las que tienen índices moderados de movimiento laboral.⁵³ Una empresa con un índice bajo de movimiento laboral carece de la fuente de nuevas ideas que proporciona un movimiento más alto. Sin embargo, las organizaciones con un movimiento laboral muy alto deben dedicar tanto tiempo y esfuerzo a la capacitación y socialización de nuevos miembros, que a menudo no se benefician de influjos de nuevas ideas.

Los procesos de toma de decisiones favorables al cambio organizacional planeado:

Las organizaciones capaces de cambio deben tener individuos capaces de detectar problemas y oportunidades, y gente capaz de crear y descubrir formas de dirigirlos. Estos son aspectos fundamentales de un proceso de decisión. Implica que una empresa adaptativa tiene un sistema de información eficaz y hace uso de técnicas para la resolución creativa de problemas.

⁵¹ Hage y Aiken, *op.cit.*

⁵² *Ibid*

⁵³ K. McNeil y J.D. Thompson, "The Regeneration of Social Organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. 36, 1971.

4.2.10 *Cambio, Desafío y Futuro*

Muchas organizaciones tienen un período de vida indefinido. Otras son más temporales. En cualquier caso, las organizaciones deben ajustarse a las condiciones cambiantes. Deben también mantener un sistema lo suficientemente viable para alcanzar sus tareas primordiales. En suma, necesitan estabilidad y continuidad así como adaptación e innovación.

Fines y medios:

Los individuos y las organizaciones pasan por cambios tanto en los fines como en los medios: los objetivos que buscan y los métodos utilizados. Los objetivos tales como supervivencia, rentabilidad, participación del mercado, servicio a clientes y crecimiento parecen ser bastante estables. Sin embargo, los medios para alcanzar estos objetivos varían debido a factores tales como condiciones competitivas, reglamentaciones del gobierno y progresos tecnológicos.

Equilibrio dinámico:

Una buena parte de la atención se ha apuntado a la necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse a las condiciones cambiantes. Es común subrayar la importancia del cambio sin reconocer la necesidad de mantenimiento y estabilidad del sistema. Cualquier organización debe mantener suficiente estabilidad para funcionar satisfactoriamente y, sin embargo, no se puede permitir quedar estática, ultraconservadora, o absorta ante la necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes. Un punto de vista realista del cambio en la organización reconoce que tanto la estabilidad como la adaptación son esenciales para la supervivencia y el crecimiento.

Suficiente estabilidad para facilitar el logro de los objetivos corrientes, suficiente continuidad para asegurar el cambio ordenado, ya sea en medios o fines, suficiente adaptabilidad para reaccionar adecuadamente a las oportunidades y demandas externas, así como a las cambiantes condiciones internas y suficiente sentido de innovación para

permitir que la organización sea proactiva (iniciar cambios) cuando las condiciones lo justifiquen.

Este proceso es obviamente un delicado acto de balance que se torna más difícil con la creciente naturaleza de fuerzas para el cambio, tanto interna como externamente.⁵⁴

Objetivos y valores:

Otro ímpetu para el cambio proviene de modificaciones de los objetivos de la organización. Los cambios en valores (de lo que es bueno y deseable) son también importantes porque conducen a cambios en los objetivos. O, si los objetivos permanecen constantes, los cambios en los valores pueden conducir a cambios en lo que es considerado como un comportamiento apropiado. Las metas nuevas pueden ser impuestas por fuentes externas -regulamentaciones del gobierno referentes a características de seguridad de producto, por ejemplo- o pueden ser desarrolladas internamente conforme la organización redefine su misión global. La estrategia organizacional es una función de factores tales como la oportunidad del medio, competencia y recursos internos, interés y deseos administrativos y responsabilidad social.

Resistencia al Cambio:

Tomando en cuenta los objetivos múltiples de estabilidad y continuidad, así como la adaptación e innovación al tiempo que se mantiene un equilibrio dinámico en las organizaciones, cierta resistencia al cambio no solamente es natural, sino deseable.

Sin embargo, debido a la evidencia generalizada del cambio (a un ritmo creciente), la gente al parecer acepta la adaptación y la innovación. El cambio se ha convertido ahora en un factor permanente y acelerante en la vida actual.⁵⁵

⁵⁴ Noel M. Tichy, "Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys", *Organizational Dynamics*, Autumn 1982, p.59.

⁵⁵ Alvin Toffler, *The Third Wave*, William Morrow & Co., Inc., New York, 1980; John Naisbitt, *Megatrends*, Warner Books, Inc., New York, 1982.

Superar la resistencia al cambio:

El grado de reacción variará con la importancia del cambio, conforme ésta sea percibida por cada individuo. Las actitudes podrían variar desde las muy negativas hasta las muy positivas, las respuestas podrán variar desde la oposición abierta hasta la aceptación tolerante, al compromiso firme.⁵⁶

Cambio planeado; dimensiones, procesos y foco:

El concepto de cambio planeado presupone que los administradores están interesados en el mejoramiento de la organización. Sin tomar en consideración las condiciones corrientes, se supone que siempre hay una oportunidad de mejorar. Los administradores continuamente formulan la pregunta: "¿Cómo puede ser más efectiva esta organización, más eficiente y un lugar más satisfactorio para trabajar?"

Las consideraciones a corto y largo plazo deben ser incluidas para que se conceda la atención apropiada a la estabilidad y la continuidad. Los cambios oportunos en favor de la efectividad (alcanzar metas) o por el fin de la eficiencia (mejor utilización de los recursos), podrían tener consecuencias antifuncionales para la satisfacción de los participantes y la viabilidad a largo plazo de la organización. Siempre que la organización pueda identificar diferencias entre dónde está y dónde estaría, si pudiera, en cualquier dimensión, puede iniciar un proceso de cambio planeado de mejoramiento.

El proceso de cambio planeado:

Para facilitar un proceso de cambio planeado, los problemas deben ser definidos en una forma que identifique una brecha entre una condición corriente y una condición deseada en alguna dimensión relevante. Un problema bien definido está medio solucionado.

La fase de solución implica generar alternativas, evaluarlas y elegir un curso de acción futuro. Las medidas de acción tentativas deben ser identificadas y verificada su viabilidad (habilidades y/o recursos requeridos, por ejemplo). Deben establecerse

⁵⁶ Waldron Berry, "Overcoming Resistance to Change", *Supervisor Management*, February 1983, pp. 26-30.

medidas de desempeño (cuantitativas y/o cualitativas) para que los resultados del esfuerzo del cambio planeado puedan ser evaluados en fecha posterior.

Después de que el cambio ha sido aplicado, debe haber una evaluación posterior de los resultados reales comparados con el plan. Este proceso podría conducir a ninguna acción si el sistema está funcionando como estaba previsto, o a un nuevo ciclo de cambio planeado si se percibe un problema. La connotación de "problema" (una brecha entre una condición deseada y una presente) es importante debido a que cualquier organización tiene espacio para mejoras, aun cuando las cosas funcionen satisfactoriamente en su mayor parte.

Grupos:

Enfocar los esfuerzos de cambio planeado en equipos o grupos de trabajo es otra forma de mejorar las organizaciones. Este es el enfoque cubierto por el término *desarrollo organizacional* que es generalmente definido como "un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y solución de problemas de una organización, particularmente mediante una administración más efectiva y de colaboración de la cultura organizacional - con hincapié en la cultura de los grupos de trabajo formales -, con la asistencia de un agente de cambio o catalizador, y el uso de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento aplicada, incluyendo investigación de acción."⁵⁷

Una característica típica de las actividades de desarrollo de una organización es la inclusión de todos los participantes en el análisis de problemas que los afectan. Las medidas básicas son 1) percepción del problema/oportunidad por medio de entrevistas, cuestionarios o reuniones de grupo; 2) asignación de prioridades a los asuntos en términos de factores tales como la importancia/urgencia/solubilidad; 3) refinamiento de declaraciones del problema y diagnósticos posteriores; 4) generación y evaluación de soluciones alternativas o cursos tentativos de acción; 5) refinamiento de las medidas de

⁵⁷ Wendell L. French and Cecil H. Bell Jr., *Organization Development*, 2d ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1978, p.14.

acción en términos de viabilidad; 6) aplicación y 7) seguimiento para verificar los progresos reales contra los resultados anticipados.

Dentro de este enfoque general, podrían identificarse varios problemas que son relevantes para la efectividad de grupo: comunicación, ambigüedad del rol, liderazgo y moral, por ejemplo. Una vez que se ha identificado un asunto específico, puede diseñarse una técnica apropiada (calificada como "intervención") para ayudar a los miembros a resolver su propio problema.

Diagnóstico y acción:

El diagnóstico excesivo resulta en "parálisis por análisis"; es decir, nunca se llega a la etapa de acción. La falta de diagnóstico - pasar inmediatamente a la acción - podría resultar en la "extinción por instinto".

¿Quién está implicado, un individuo, un grupo o grupos, la organización total?

¿Quién causa, unas cuantas personas, un departamento o función específica, la alta administración?

¿Qué clase de problema es, falta de habilidades, metas poco claras, conflicto intergrupo?

¿Cuál es la meta para el mejoramiento?

¿De qué manera podemos evaluar los resultados?

Análisis de la fuerza de campo:

Es una técnica de diagnóstico con fines generales y de solución de problemas. En cualquier situación hay fuerzas que promueven el cambio (que impulsan), así como fuerzas que limitan el cambio (restringen). Si las fuerzas se neutralizan completamente entre sí se incrementan las fuerzas impulsoras o se reducen las fuerzas de restricción. Este último enfoque es generalmente más fructífero debido a que aumentar la presión y la tensión en un sistema significa que la solución creativa de problemas se hace imposible. Este enfoque facilita la inclusión de una amplia variedad de factores - tecnológicos, estructurales y psicosociales (valores y sentimientos, por ejemplo).

CAPÍTULO 5

APLICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TRANSNACIONAL

5.1 ¿CÓMO COMIENZA UNA CULTURA?

Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión se debe en gran medida a lo que ha hecho antes y al grado de éxito conseguido.

Ello nos lleva a la fuente primera de la cultura de una organización: sus fundadores.

Los padres fundadores de un organización siempre han ejercido un notable influjo en la creación de la cultura inicial.⁵⁸ Tienen una visión o misión de lo que debe ser ella. No están atados a ninguna costumbre o ideología. Como los fundadores tienen la idea original, suelen también tener prejuicios sobre cómo alcanzar metas. La cultura de una organización resulta de la interacción entre 1) los prejuicios y suposiciones de los fundadores y 2) lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia.

Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes.

Alta Gerencia:

Las acciones de la alta gerencia también influyen de manera decisiva sobre la cultura organizacional. A través de sus palabras y acciones, los ejecutivos de alto nivel fijan normas que se transmiten a la empresa respecto a la conveniencia de correr riesgos; el grado de libertad que han de dar los gerentes a los subordinados; cuál es el vestido apropiado; qué acciones harán que mejore el sueldo, que se obtengan ascensos y otros premios.

⁵⁸ Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional"; *Conceptos, controversias y aplicaciones*. Parte IV/El sistema organizacional.

5.1.1 *Socialización*

Por buenos que sean la selección o reclutamiento, los empleados de ingreso reciente no están totalmente adoctrinados en la cultura de su empresa. Y quizás más importante aún: por estar poco familiarizados con ella, pueden perturbar las creencias y costumbres que están vigentes. De ahí que la organización quiera ayudarles a adaptarse a su cultura. Y a este proceso de adaptación se le llama *socialización*.

Al hablar de la socialización, no se debe olvidar que la etapa más crítica del proceso es el momento de ingreso en una organización. Es entonces cuando ella trata de moldear al extraño y convertirlo en un “elemento bueno”. Los que no aprenden las conductas esenciales o centrales corren el riesgo de ser calificados de “no conformistas” o “rebeldes”, lo cual a menudo termina con el despido. La empresa socializará a todos sus miembros, si bien no explícitamente, a lo largo de su carrera en ella. Y ello viene a sostener la cultura.

La socialización es un proceso compuesto de tres etapas: antes de la llegada, encuentro y metamorfosis.

La *etapa previa a la llegada* reconoce explícitamente que cada individuo trae consigo un conjunto de valores, actitudes y expectativas, las cuales abarcan tanto el trabajo como la organización.

El proceso de selección se aplica en la generalidad de las compañías para informar a los candidatos sobre la organización en su conjunto. Además, ese proceso sirve también para cerciorarse de que se contrata a la “persona idónea”, es decir, a aquella que encaje en la organización.

Luego de ingresar a la organización, el nuevo miembro inicia la *etapa de encuentro*. En ella afronta la posible dicotomía entre sus expectativas (sobre el trabajo, los compañeros de trabajo, su jefe y la organización en general) y la realidad. Si las expectativas han sido más o menos acertadas, la etapa de encuentro no hace más que reafirmar las percepciones anteriores.

Pero a menudo no es así. Cuando difieren las expectativas y la realidad, el nuevo empleado ha de ser sometido a una socialización que lo desvincule de sus suposiciones anteriores y que las sustituya con otras que la organización juzga convenientes.

Por último, el nuevo empleado ha de resolver los problemas que encuentra durante la etapa de encuentro. Ello significa pasar por cambios; de ahí que a esta fase la llamemos *etapa de metamorfosis*.

La metamorfosis termina, junto con el proceso de socialización, una vez que el individuo se siente cómodo en la empresa y en su trabajo. Tiene la seguridad de que posee la competencia indispensable para realizar bien su labor. Entiende el sistema (no sólo sus tareas sino también las reglas, procedimientos y prácticas informalmente aceptadas). Sabe lo que se espera de él y qué cosa significa un "trabajo bien hecho". La metamorfosis correcta ha de ejercer una influencia positiva sobre la productividad del nuevo empleado y sobre su compromiso con la organización, reduciendo además la propensión a abandonarla.

5.1.2 Valores

Un valor establece para una persona una norma, sobre la cual se basan las decisiones que se toman. Los valores no sólo se relacionan con los fines que una persona considera preferibles a otra condición, sino que también con los medios preferidos para lograrlos. Los valores son hábitos establecidos de preocupación y actitudes hacia los sucesos o fenómenos; son creencias e ideas fundamentales que un individuo tiene; y funcionan como un criterio para escoger entre las alternativas. Los valores básicos de una persona son permanentes y cambian lentamente. Los valores específicos están integrados y ordenados de acuerdo con la prioridad de una persona, y ése es el sistema de valores de la misma. Tienen tanto atributos de contenido como de intensidad. Los primeros indican que un modo de conducta o estado final de existencia son *importantes*. Los segundos especifican su grado de importancia. Cuando se clasifican los valores de un individuo en función de su intensidad, obtenemos el sistema de valores de esa persona.

Importancia de los valores

Los valores son importantes al estudiar el comportamiento organizacional porque ponen los cimientos para comprender las actitudes y la motivación, además de que influyen en la percepción. Las personas ingresan a una empresa con ideas preconcebidas sobre lo correcto e incorrecto. Desde luego tales ideas conllevan valores. Es decir, contienen interpretaciones de lo correcto e incorrecto. Más aún, implican que determinados comportamientos o resultados se prefieren a otros. De ahí que los valores oscurezcan la objetividad y la racionalidad.

Los valores normalmente influyen en las actitudes y en el comportamiento.

Tipos de valores

Los primeros trabajos de mayor importancia en la clasificación de los valores se debe a Allport y sus colaboradores.

Identificaron seis tipos de valores:

1. *Teóricos*. En ellos se da mucha importancia al descubrimiento de la verdad mediante un enfoque crítico y racional.
2. *Económicos*. Ponen de relieve lo útil y lo práctico.
3. *Estéticos*. En ellos se atribuye el máximo valor a la forma y la armonía.
4. *Sociales*. Conceden el máximo valor al amor entre las personas.
5. *Políticos*. Ponen de relieve la adquisición del poder y de la influencia.
6. *Religiosos*. Se ocupan de la unidad de la experiencia y el conocimiento del cosmos como un todo.

La investigación más reciente indica que existe una jerarquía de niveles que describen los valores personales y los estilos de vida.

Nivel I. Reactivo. Estas personas no tienen conciencia de sí mismos ni de otros como seres humanos y reaccionan ante las necesidades fisiológicas básicas. Este tipo de

personas se encuentran rara vez en las empresas. Este nivel se aplica sobre todo a los recién nacidos.

Nivel 2. *Tribalístico*. Estos individuos se caracterizan por una gran dependencia. Reciben un fuerte influjo de la tradición y del poder ejercido por las figuras de autoridad.

Nivel 3. *Egocentrismo*. Estas personas creen en el individualismo extremo. Son agresivas y egoístas. *Les preocupa principalmente el poder.*

Nivel 4. *Conformismo*. Estas personas tienen poca tolerancia ante la ambigüedad, les es difícil aceptar a gente cuyos valores difieren de los suyos y desean que otros acepten sus valores.

Nivel 5. *Manipulativo*. Estos individuos se caracterizan por su esfuerzo por alcanzar metas manipulando a personas y situaciones. Son materialistas y buscan un estatus superior y el reconocimiento.

Nivel 6. *Sociocéntrico*. Estas personas consideran más importante la aceptación y las buenas relaciones con la gente que progresar en la vida. Sienten repulsión ante el materialismo, la manipulación y la conformidad.

Nivel 7. *Existencial*. Estos individuos muestran una gran tolerancia ante la ambigüedad y ante aquellos que tienen valores distintos a los suyos. Atacan los sistemas inflexibles, las políticas restrictivas, los símbolos del estatus y el empleo arbitrario de la autoridad.

La categorización de siete niveles de valores también ha contribuido a explicar por qué la gente tiene diferentes actitudes y observa una conducta también diferente.

Los valores tribalísticos conceden gran importancia a la aceptación de la autoridad, no así los valores existenciales. Por tanto, cabe suponer que los que se adhieren a esos valores divergentes reaccionen de modo distinto a las instrucciones autoritarias.

De manera análoga, los valores del conformismo son compatibles con el logro y con la conducta ética de los protestantes; en cambio, los valores sociocéntricos juzgan indeseable ese comportamiento. Así pues, concluimos que los valores repercuten en el comportamiento y, en consecuencia, el conocimiento del tipo de valores de un individuo nos ayudará a explicar y predecir su conducta.

5.2 COMO APRENDEN LA CULTURA LOS EMPLEADOS

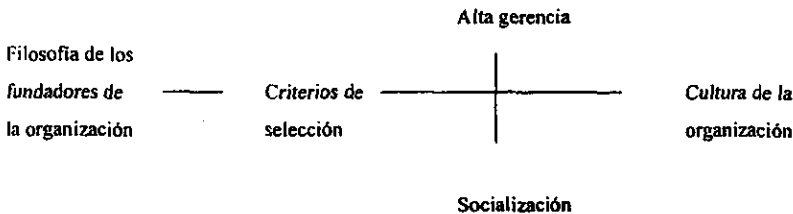
La cultura se transmite a los empleados en diversas formas, siendo las más potentes las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

5.2.1 Historia

“Los empleados de la IBM cuentan la anécdota de una supervisora de la seguridad de la planta que desafió a Thomas Watson Jr., el presidente omnipotente de la junta directiva de la compañía. La supervisora, una mujer de veintidós años de edad, debía cerciorarse de que los que entraban al área de seguridad usasen la identificación correcta. Cierta día, rodeado de su séquito habitual Watson se acercó a la entrada de un área donde la supervisora estaba de guardia. Llevaba un distintivo anaranjado aceptable en las demás áreas de la planta, no un distintivo verde, el cual permitía entrar. Aunque la supervisora sabía quién era Watson, le dijo que le habían ordenado decir a los que no tuvieran la autorización para entrar: “No puede entrar. Su distintivo no es el correcto”. Los que acompañaban a Watson quedaron sorprendidos. “¿Pero no sabe usted quién es él?”, preguntó uno del séquito. Watson levantó la mano para pedir silencio mientras uno de la comitiva se alejaba apresuradamente y volvía poco después con el distintivo correcto.”

El mensaje que esta historia transmitía a los empleados de la IBM: todos sin excepción deben obedecer las reglas.

Esta como muchas historias de organizaciones contienen una narración de hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia actual. Fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas actuales.



5.2.2 *Rituales*

Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, la metas de mayor importancia y que indican quiénes son las personas imprescindibles y quiénes las prescindibles.

El empleado astuto de inmediato se dará cuenta, en el período de prueba, cuáles actitudes y conductas desean sus colegas y las realizará.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

5.2.3 *Lenguaje*

Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como medio de identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a preservarla.

Con el tiempo muchas empresas desarrollan términos especiales para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su giro. A menudo los empleados de ingreso reciente se sienten abrumados ante la abundancia de acrónimos y jerga profesional, pero al cabo de seis meses todo ello forma parte de su vocabulario. Una vez asimilada, esa terminología sirve de común denominador que une a los miembros de una cultura o subcultura.

5.2.4 *Actitudes*

Las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos o acontecimientos. Reflejan nuestra opinión sobre algo.

Las actitudes no son lo mismo que los valores. Estos son un concepto más amplio y general. De ahí que las actitudes sean más específicas que ellos. Los valores también contienen una connotación moral de bien o conveniencia. Las actitudes y valores, pese a ser distintos, guardan estrecha relación. Un estudio exhaustivo tomó una sección transversal de cuestiones sobre valores heterogéneos, entre ellos los derechos de los negros y los pobres, seguridad familiar, salvación, limpieza, creatividad, obediencia; se descubrió que los valores y las actitudes tenían una fuerte correlación. Los investigadores concluyeron que prácticamente cualquier actitud estará significativamente asociada con algún conjunto de valores. La evidencia nos permite decir que los valores

de la gente explican sus actitudes y que, en muchos casos, también los comportamientos; pero por desgracia no sabemos en qué valores se basen las actitudes y conductas.

Fuentes de las actitudes

Las actitudes, a semejanza de los valores, se adquieren de los padres, maestros y miembros del grupo de coetáneos (personas de la misma edad). En los primeros años de nuestra existencia, comenzamos a modelar nuestras actitudes imitando a quienes admiramos, respetamos e, incluso, tememos.

En contraste con los valores, las actitudes muestran menor estabilidad.

En las organizaciones, las actitudes son importantes porque afectan el comportamiento en el trabajo. Por ejemplo, si los empleados creen que los supervisores, auditores, jefes y los ingenieros de tiempos y movimientos están conspirando contra ellos para hacerlos trabajar más duro por igual o menor remuneración, conviene tratar de entender cómo esas actitudes se formaron, su relación con el comportamiento real en el trabajo y cómo pueden hacerse más positivas.

5.3 EL TRABAJADOR MEXICANO

5.3.1 *Sus actitudes*

“Todos quieren ser señores para vivir en la ociosidad”, decía Miguel José Sanz, abogado de la Real Audiencia y fundador del Colegio de Abogados de Valladolid (1756-1814). Por otra parte, Indalecio Liévano Aguirre, en su libro *Bolívar*, nos da la clave de algunas actitudes laborales que prevalecen en las antiguas colonias españolas: “Millares de aventureros formados en las guerras de Italia y de Flandes y acostumbrados a la rapiña y al saqueo trajeron al nuevo Mundo el clásico concepto español sobre la economía: desprecio por las artes manuales e intelectuales que crean la fuente de producción, y el deseo de apoderarse simplemente de la riqueza para gozar del esplendor que proporciona.”

Indalecio Liévano Aguirre, *Bolívar*, Caracas, Venezuela, 1988, p.83.

A diferencia de lo que es hoy Estados Unidos de América, México no surgió como país de inmigrantes que llegaban a trabajar, luchar y competir más o menos en plan de igualdad. Aquí toda la estructura sociopolítica y religiosa era piramidal y estratificada; *una sociedad de privilegios*, no de méritos.

Para comprender al mexicano en el ámbito laboral, hay que distinguir entre el propietario, empresario o directivo y el personal que labora bajo la dirección de estas personas. La perspectiva del trabajo y los logros que obtienen son diferentes, pero desde luego existe una interacción entre unos y otros.

En las organizaciones mexicanas –dice Horacio Andr e en un análisis de la cultura organizacional de nuestro país- “hay una fuerte lucha por el poder y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí, por lo que la colaboración y los trabajos interdepartamentales son poco frecuentes. El trabajo en equipo es prácticamente inexistente e incluso llega a dar muchas veces una competencia por sobresalir y obtener logros individuales aunque para ello se tenga que recurrir al boicot de los demás”.

“Alta Dirección”, mayo de 1989, Vol. I. No. 4, p. 34.

Pese a que los mexicanos somos tan amigables y buscamos la compa n a de otros, la actitud desconfiada, insegura y dependiente impide la participación colaboradora, en los grupos de trabajo. Muchos mexicanos se mantienen con reserva y a la expectativa, posiblemente por haber sido engañados y manipulados por siglos; se ha abusado de su actitud servicial. Por otra parte se muestra cauteloso del dirigente y de sus compañeros.

5.3.2 *Sus motivaciones laborales*

Las necesidades son los motores de la conducta, son los dinamismos que mueven al individuo a buscar su satisfacción. Una necesidad satisfecha ya no es una motivación y cuando las expectativas de lograr lo que se desea son escasas, pierde fuerza motivadora esa necesidad.

Otra variable capaz de desmotivar es la de desproporción entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos.

Estas consideraciones son premisas importantes para explicarnos por qué el mexicano se siente desmotivado para el trabajo.

En realidad lo que sucede es que sus expectativas de obtener logros, reconocimiento y autoestima son escasas, su sentimiento de minusvalía le hace suponer que difícilmente puede lograr algo, y menos para sí solo.

5.4 EL CONCEPTO DE "TRABAJO" DEL MEXICANO VS. DEL NORTEAMERICANO

Al considerar el trabajo como faena o tarea, los estadounidenses mencionan "duro" como su característica más sobresaliente. Aunque este podría equivaler a una queja, lo más probable es que aluda al trabajo duro como una fuente de orgullo, un incentivo. Mientras que para los estadounidenses, el trabajo duro es un valor, para los mexicanos es más bien un esfuerzo, una causa de fatiga, miseria, explotación y maldición. Los mexicanos hablan resueltamente del trabajo como una necesidad, con la indicación de que uno tiene que trabajar por una razón u otra. En este contexto, las respuestas de los mexicanos indican que ellos hacen mayor hincapié en el trabajo como fuente de seguridad y estabilidad. Al mismo tiempo, los estadounidenses relacionan al trabajo con el juego y lo caracterizan como fuente de alegría y diversión.

La tendencia de los mexicanos a acentuar la necesidad y la obligación, se relaciona, al parecer, con una disposición a prestar más atención a las varias dimensiones sociales del trabajo, a ver el trabajo más bien en el contexto del hombre, los amigos y la sociedad.

Los estadounidenses piensan más en el éxito personal y clasifican el trabajo en tareas específicas (por ejemplo: el trabajo doméstico, trabajo escolar), y muestran mayor conciencia de la dimensión tiempo. Estas disposiciones, el énfasis en el trabajo duro y su enfoque del trabajo como algo grato y divertido, indican que los estadounidenses tienen una orientación intrínsecamente orientada hacia el trabajo en la que éste tiene valor e importancia por sí solo.

5.4.1 Cultura Gerencial México-Estados Unidos

Con el fin de presentar en forma más generalizada algunas de las diferencias de los rasgos culturales y estilos gerenciales que cada uno de estos países tiene, a continuación se presentan dos tablas comparativas enfocadas tanto a los rasgos como a los estilos anteriormente citados.

TABLA COMPARATIVA: RASGOS CULTURALES

RASGO	EN MEXICO	EN ESTADOS UNIDOS
Familia	Considerada máxima prioridad de la vida. Trabajo pasa a segundo término. Padre autocrático y cabeza indiscutible. Niños muy apreciados y protegidos, crecen dependientes de la familia con apoyo moral y respetuosos de la autoridad, conformistas. La movilidad ejecutiva se limita por ataduras familiares..	Familia secundaria comparada con trabajo. Niños reciben poca atención, crecen auto-suficientes e independientes. Se admira el individualismo. Poco respeto por personas mayores de edad o figuras de autoridad. Crece agresivo, no conformista, no tiene vínculo fuerte con familia extendida.
Religión	Casi 100% católicos. Se considera parte de la tradición del país. Símbolos religiosos con frecuencia en lugar de trabajo. Mayoría de empresas consideran esto como fuerza cohesiva. Fatalista.	Variedad de religiones. Se considera asunto muy personal, nunca traído al trabajo. No influye en tratos empresariales. Individuo se considera "arquitecto de su propio destino".
Pedagogía	Se recalca memorización de conceptos teóricos. Se da gran importancia a aspectos estéticos a veces a expensas del contenido. Se busca el conformismo: Mente cuestionante generalmente desalentada.	Enfoque analítico. Se recalcan aspectos prácticos. Se fomenta la mente cuestionante. Menor énfasis en destrezas literarias y aspectos estéticos.
Nacionalismo	Muy nacionalista y patriota. Orgullo en larga historia y tradiciones. Pocos quieren establecerse fuera del país, a excepción de períodos cortos, por presión económica. El nacionalismo a veces percibido como problema para el desarrollo del país.	Muy patriota. Arrogancia basada en imaginada superioridad de su país. Convicción que todos comparten su punto de vista sobre lo material.

TABLA COMPARATIVA: ESTILO GERENCIAL

ASPECTO	EN MEXICO	EN ESTADOS UNIDOS
Sistema de valores Trabajo/Placer	Placer considerado tan importante como el trabajo en la vida equilibrada. Trabajo visto como una necesidad para sobrevivir. Esencial tener tiempo para familiares y amistades. Valora dinero adicional porque puede aumentar placer con familiares y amistades. Disfruta combinación trabajo-placer en ámbito social. Incluye en empresas a familiares y amistades. Ambiente familiar muy buscado en el trabajo.	Trabajo percibido como valioso en sí mismo. Placer considerado aceptable sólo después de terminar trabajo. Familia frecuentemente sacrificada por el trabajo. Prefiere no mezclar trabajo y placer. Desconfía de participación de familiares y amigos en empresa. Dinero a menudo percibido como un fin en sí mismo y no como un medio hacia un fin.
Enfoque Teórico Contra Práctico	Gran capacidad para teorizar y captar conceptos globales. Poca capacidad crítica. Dificultad para trasladar la teoría a la práctica.	Capacidades analíticas muy desarrolladas. Disfruta estímulo de situaciones de solución de problemas. Muy orientado a la acción.
Dirección/ Supervisión	Tradicionalista: Gran respeto y aceptación de autoridad. Actitud servil aún en los desacuerdos. Nunca cuestiona decisión del superior. No hay tradición de delegar responsabilidad y autoridad y obligación de rendir cuentas. Ocasionales conflictos entre enfoque tradicional y nuevo.	Desagrado por la autoridad. Trata de trabajar lo más posible sin referirse al superior. Se siente justificado en cuestionar decisiones del superior consideradas erróneas. Largo historial de delegar responsabilidades y autoridad claramente definidas. Firme disposición de rendir cuentas.
Control	No es tradicional el seguimiento ni los sistemas de control y verificación. Se están introduciendo paulatinamente, principalmente en empresas grandes. Hay inicios de evaluación y revisión de sistemas. Concepto de rendición de cuentas más bien rudimentario.	Procedimiento de control y verificación altamente desarrollados. Clara orientación hacia resultados. Evaluaciones y revisiones importantes.
Lealtad	En general, la lealtad es al superior inmediato. Tendencia gradual hacia "autolealtad", en sustitución del superior o empresa.	Autolealtad predominante. La obligación a la empresa o a alguien superior, a largo plazo no tiene sentido. Movilidad ejecutiva considerable entre empresas.

ASPECTO	EN MEXICO	EN ESTADOS UNIDOS
Desarrollo ejecutivo	Joven egresado generalmente contratado para puesto ya existente. Ascenso generalmente basado en servicios prestados al superior, frecuencia. En empresas grandes, inicios de programas de desarrollo ejecutivo y ascenso basado en logros.	Joven egresado se integra al programa rotativo estructurado de capacitación gerencial, incluyendo evaluaciones de desempeño y aptitudes. Durante carrera ejecutiva, mayoría de empresas operan programas de desarrollo para ejecutivos.
Planeación	Básicamente a corto plazo. En empresas pequeñas, muy a corto plazo. En las grandes, intentos por planificar a mayor plazo se ven afectados por cambiantes condiciones económicas y políticas, necesitando frecuentes revisiones.	Básicamente planificación a mayor plazo por relativa estabilidad del ámbito económico. EXCEPCION: Ejecutivos enviados al extranjero planifican a corto plazo por tratar de mostrar "éxito" durante su corta estancia.

5.5 LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL

Desde hace mucho tiempo se sabe que el contexto cultural juega un papel importante en la administración de una empresa, y que el estilo de dirección varía en forma marcada de un país a otro.

La gestión de una empresa norteamericana en México requiere de mucha flexibilidad, tanto del lado norteamericano como del mexicano. Ambos deben estar preparados para cambiar y adaptarse.

Para el ejecutivo norteamericano, las adaptaciones más radicales atañen los rasgos culturales más arraigados del mexicano. Muchos de estos no están en conflicto con las prácticas administrativas modernas, pero otros sí, en algún grado. Donde existe conflicto, es necesaria una adaptación apropiada de los dos lados para garantizar la motivación de los colaboradores y, por ende, la productividad de la operación. En cuanto al ejecutivo mexicano, su mayor esfuerzo estará dirigido a la asimilación de las actitudes y técnicas de la administración moderna.

La eficiencia de una organización empresarial en México no puede asegurarse completamente ni siquiera mediante el sistema interno más eficaz y bien organizado. Mucha de la producción cotidiana y de su eficiencia depende de servicios de fuera de su recinto. Cuando éstos son deficientes y poco confiables, la eficiencia de la empresa se verá negativamente afectada. Correos, transporte, teléfonos, servicios de reparto, servicios de reparaciones y aduanas, por sólo mencionar unos cuantos, son ejemplos típicos de los obstáculos que una empresa debe tomar en cuenta cuando realiza operaciones en México. Por eso debe darse consideración a significativos períodos adicionales como margen en cualquier transacción para poder compensar las demoras imprevisibles y a veces totalmente inevitables. Esta situación tampoco es probable que cambie durante mucho tiempo y deberá ser aceptada y considerada por cualquier ejecutivo que trabaje en México.

Hablando de los mexicanos quienes trabajan en la zona fronteriza y las maquiladoras, existe, aunque a veces lo oculten, un sentido hondo de identidad nacional y cultural en

este grupo de gerentes, basado en un amor profundo a sus valores culturales. Como lo dijo uno de ellos: *"Somos muy diferentes de los norteamericanos, y no queremos perder nuestros valores y nuestras culturas. Pero como los norteamericanos no entienden cómo pensamos y sentimos, tenemos que aprender a hacer las cosas a su manera"*.

Como ninguno de los dos países desea adoptar la cultura del otro, cuando ejecutivos de los dos países colaboran en cualquier empresa o negocio, la necesidad obliga a ambos a un ajuste de sus estilos administrativos para poder así tener éxito.

A continuación se muestra un trozo de una carta que un ejecutivo mexicano, el Sr. González, Gerente de Finanzas, escribiera a un compatriota comentándole sobre su experiencia laboral, una vez que un extranjero norteamericano, queda al frente de la planta de producción en México, misma donde él labora.

"No se ha dado cuenta de que nos exigen cambiar nuestras costumbres y sistemas de valores que han existido desde hace siglos y que ya son parte integrante del país. Además, existe el hecho indiscutible de que en el fondo no tenemos deseos de deshacernos de nuestras tradiciones y cultura antiguas y que consideramos valiosos. Me parece que lo que se necesita es adaptar el sistema para que se pueda absorber sin distorsionar nuestros valores, pero pudiendo aprovechar los desarrollos y capacidades de la tecnología y la organización de los Estados Unidos."

Y tomando este mismo estudio realizado por Eva Kras,⁵⁹ a continuación se presenta un párrafo de la carta que el Sr. Smith, Gerente General de la planta de producción en México, enviara a un compatriota amigo suyo comentándole acerca de su experiencia laboral en México.

"Los últimos dos meses nos hemos dedicado a tratar de cumplir con los plazos de producción. A pesar de las repetidas seguridades que me dan los gerentes, no hemos todavía cumplido con uno solo. Parece que no se entiende con claridad lo que es un compromiso con un plazo, al grado que a veces me pregunto si algún día entenderán los aspectos básicos de la eficiencia."

⁵⁹ Eva Simonnsen Kras, *Cultura Gerencial México-Estados Unidos*, Grupo editorial Iberoamerica, S.A. de C.V., 1990 México, D.F.

En términos totales, los últimos seis meses han sido muy frustrantes. Aunque los mexicanos son corteses y aceptan mi autoridad sin cuestionarla, parece que silenciosamente se resisten a ciertos aspectos de su trabajo que no entienden, o con los que no concuerdan. Es una idiosincracia difícilísima de entender. A pesar de mis frustraciones, sin embargo, sigo confiado en que con un control bien implantado y un método estricto van aprendiendo gradualmente cómo se debe llevar la planta”.

Como en el transcurso de este trabajo se ha mencionado, las adaptaciones son necesarias para mejorar cualquier situación que llegara a presentarse. Retomamos los dos ejemplos anteriores y a continuación se presentan opiniones posteriores a dichos eventos, tanto por parte del Sr. González como del Sr. Smith.

Carta del Sr. Smith a su compatriota:

“La flexibilidad de nuestra parte es esencial para evitar conflictos con tradiciones y estilos de vida profundamente arraigados.

En cuanto a personalidad, tal vez lo que de inmediato salta a la vista es la sensibilidad. Esto significa que hay que aprender a corregir errores sin lastimar sentimientos.

Por otro lado, todo el concepto de verificación y controles paracer ser desconocido y su importancia no se entiende a fondo. Mi perplejidad me condujo a cierto número de discusiones con los gerentes, durante las cuales descubrí lo que parece ser una fuente de esta mentalidad teórica, que es el sistema escolar.

Uno de los conceptos más difíciles de comprender para ellos es el que nosotros tenemos del TIEMPO. En México, el tiempo no es de gran importancia. Los plazos acordados se ven como buenos objetivos para buscarlos, la puntualidad, es relativa y los compromisos a plazos no se consideran urgentes.

Pasando al tema del desarrollo gerencial y los requerimientos para el ascenso, el punto de vista mexicano es muy distinto del nuestro. Lo tradicional es que el gerente mexicano exija servicio fiel e incuestionable de sus subordinados, como requisito básico para darles reconocimiento y ascensos.

En conclusión, hay algo más que quisiera yo señalar. Creo que es esencial para el ejecutivo norteamericano que piense trabajar en México, recibir orientación en relaciones humanas y en las profundas diferencias culturales con que se va a topor aquí. Le convendría además, por lo menos tener cierto conocimiento del español”.

Carta del Sr. González a su compatriota:

“Lo primero que tienes que saber cuando trabajas con un norteamericano es que el trabajo, o sea los resultados, ocupan el primer lugar en su mente. Aunque parezca extraño, una vez en la planta, el norteamericano es capaz de echar las relaciones personales a un lado. No le importa cómo eres, siempre que cumplas lo que se espera de ti. También, si se te presenta algún contratiempo, tienes que hablarle inmediatamente. Generalmente tendrá mucha comprensión y te ayudará a resolver el problema. Pero nunca le llegues con una excusa cuando es demasiado tarde, ¡estaré furioso!

Lleva presente también que él quiere, y necesita, conocer tus opiniones sobre todas las cuestiones del trabajo, aún cuando sean diferentes de las tuyas. Creo que a nosotros ejecutivos mexicanos, nos haría bien cultivar este rasgo.

Finalmente, tenemos que recordar que los norteamericanos, aunque nos parezcan fríos y difíciles de llegar a conocer, pueden ser buena gente”.

En el libro *Managing Cultural Differences*, Harris y Moran hacen hincapié en que la gente “debe tener presente que sus conocimientos y su percepción tiene validez solamente para ellos mismos y no para el resto del mundo” (Harris y Moran, p.53).

Con esta perspectiva en mente, volveremos la vista a los aspectos específicos que la importancia de la cultura organizacional y el estilo gerencial ocupan en el lugar central de la gestión eficaz de una empresa transcultural.

CONCLUSIONES

- Al realizar el presente trabajo documental, se pretende dar a conocer la mayor información posible de la cultura organizacional, su definición, principales características, utilidad, intervención en el fin para el cual la organización se creó y fundamentalmente, otorgar una base amplia de información que sirva de partida a posteriores investigaciones ya sean documentales o de campo, que sin duda ayudarán a enriquecer este tema.

- El enfoque de importancia que se le da a esta investigación proviene del creciente número de empresas transnacionales establecidas en México. Al involucramiento que del conocimiento y adaptación de dos culturas distintas debe realizar el personal que ahí labora.

Al conocer la cultura interna de la organización se identifican las bases que la edificaron. *Los orígenes, que son principales matizadores de situaciones actuales que ahí se desarrollan, así como las marcadas o sutiles diferencias de cultura y subculturas que ahí prevalecen y que deben conocerse y relacionarse para llegar al objetivo común.*

- Es de suma importancia para la organización conocer su cultura.

El desempeño interno será la parte articuladora que a través del personal moverá los recursos hacia la obtención de objetivos. El sinnúmero de comportamientos emergentes de diversas personalidades deberá tomar un solo sentido al adoptar valores similares que los regulen.

- Toda organización tiene movimiento propio que independientemente de cómo se realice tiene consecuencias.

En cada país, los aspectos políticos, sociales y económicos vigentes estipulan los manejos administrativos dentro de sus empresas y estos, a su vez, dan forma a la parte interna de la organización tal como los valores, principios, normas, etc., generando de esta forma una cultura organizacional irreplicable pero sin duda cambiante.

- La cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y comportamiento empresarial, así como la comprensión de procesos de decadencia, adaptación y cambio radical dentro de las mismas.

Eva Kras menciona en su libro "La Administración Mexicana en Transición"; que la persona más importante en el proceso de transición es el dueño o director general de la empresa. El es el que tiene la visión, selecciona, desarrolla e inspira al equipo administrativo, que por consiguiente, genera y motiva al resto de la fuerza laboral.

El ajuste de estilos administrativos, conocimiento, respeto de valores, la búsqueda de adaptación e incluso el dominio del idioma son una herramienta clave para la persona que dirige una o más áreas de alguna empresa transnacional.

El estudio de costumbres, religión y educación, por mencionar algunos, ha conformado los intereses necesarios para el surgimiento de ciencias dedicadas al estudio de grupos de personas o de individuos, tales como la Antropología, Sociología y la Psicología que entre otras, han sido bases angulares para el conocimiento de las culturas.

A pesar de las múltiples connotaciones que la palabra cultura pueda tener, siempre existirán aspectos esenciales generalizables a cada una de ellas como por ejemplo, que denotan y singularizan estilos de comportamiento.

En todos lados existe la cultura, es una forma filtrada de comunicación, de interrelacionarnos con personas y objetos que determinan estilos de pensamiento, de vida y dan identidad. La Psicología, que estudia al ser humano y su relación con el medio ambiente tiene una gran connotación en esta investigación. Cada persona posee su propio punto de vista, creencias, determinados rituales para la ejecución de tareas y tomando muy en cuenta que el trabajo es una actividad que absorbe una gran cantidad de tiempo en las personas, es evidente que las aportaciones que de aquí se desprendan serán de gran beneficio para los psicólogos del trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Brown, W. B., Moberg, D. J. (1996). *Teoría de la Organización y la Administración*. Limusa Noriega.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill.
- Díaz-Guerrero, R., Szalay, L. B. (1993). *El Mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*. Trillas.
- Díaz-Guerrero, R. (1970). *Estudios de Psicología del Mexicano*. Trillas.
- Díaz-Guerrero, R. (1988). *La Psicología del Mexicano*. Trillas.
- Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1987). *Administración en las Organizaciones; enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw Hill.
- Kras, E.S. (1991). *La Administración Mexicana en Transición*. Iberoamérica.
- Kras, E.S. (1990). *Cultura-Gerencial México-Estados Unidos*. Iberoamérica.
- Rodríguez, E.M. (1992). *Psicología del Mexicano en el Trabajo*. McGraw Hill.
- Rossi Ino., O'Higgins E. (1981). *Teorías de la Cultura y Métodos Antropológicos*. Anagrama.
- Stephen, P.R. (1987). *Comportamiento Organizacional; Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Prentice-Hall Hispanoamericana.

REVISTAS CONSULTADAS

- Andrade, R.H., Sánchez, G.S. 1988. "Cultura Organizacional y Comportamiento no verbal". MANAGEMENT TODAY en español. Pgs. 5-17.
- Andrade, R.H., Sánchez, G.S. 1990. "Cultura Organizacional: el diagnóstico cultural en la empresa". MANAGEMENT TODAY en español. Pgs. 44-54.
- Andrade, R.H. 1992. "El Proceso de Cambio Cultural en la Organización". MANAGEMENT TODAY en español. Pgs. 17-26.
- Andrade, R.H. 1989. "El Reto de los Noventa para las Organizaciones Mexicanas". MANAGEMENT TODAY en español. Pgs. 9-18.