

00621
11



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL
CAMBIO CULTURAL EN UNA
ORGANIZACIÓN PRIVADA**

**DISEÑO DE UN PROYECTO
PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ROCÍO AIDA FERNÁNDEZ MARTÍNEZ

ASESOR:

***L. A. Y MAESTRO ADRIÁN MÉNDEZ
SALVATORIO***

MEXICO, D. F.

2003



A



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.

Agradecimientos

A mis Maestros

Por su paciencia y compromiso con la formación
de personas en quienes sembraron la inquietud de contribuir
con un granito de arena para transformar este mundo.

A mi esposo Enrique

Con quien comparto mi vida y mis sueños
Quien me brinda su apoyo y consuelo
Quien me escucha, me guía y me alienta.

A mis hijos Carlos, Miguel Angel y Ximena

A quienes quiero y admiro con toda el alma por ser tan
emprendedores, por su lucha por ser ellos mismos, porque son
mis mejores amigos y por impulsarme día con día a hacer
realidad mis sueños.

CONTENIDO TEMÁTICO

1. Introducción	2
2. Cambio Organizacional	4
2.1 Las Fuerzas del Cambio	7
2.2 Aspectos que abarca	17
2.3 Principios del Cambio	18
2.4 Modelos clásicos del Cambio Organizacional	19
3. Cultura Organizacional	23
3.1 Concepto	23
3.2 Elementos de la Cultura	24
4. Adquisiciones, Alianzas y Fusiones –implicaciones culturales–	31
4.1 Administración del Sistema Cultural	32
4.2 Riesgos de no administrar el sistema cultural	34
4.3 Pilares del proceso	34
5. Modelo propuesto para el Cambio Cultural	38
5.1 Presentación del modelo propuesto	38
5.2 Factores clave de éxito	44
5.3 Metodología	45
5.4 Diagnóstico cultural	45
5.4.1 Mejores Prácticas	45
5.4.2 Modelo de Marvin Weisbord	47
5.4.3 Herramientas de Diagnóstico Cultural	49
6. Conclusiones	64
7. Bibliografía	66

1. Introducción

En el capítulo 1 ofrezco la **intención de este trabajo** así como las razones que lo justifican, debido a que los cambios que hoy estamos viviendo en el mundo de los negocios están obligando a las empresas a responder de una manera más rápida y diferente a la forma en la que reaccionaban en el pasado, en donde la estabilidad era una característica fundamental, ahora, para seguir compitiendo los empresarios necesitan entender que las reglas del juego ya cambiaron, que para jugar en las "grandes ligas" requieren contar con sistemas, procesos, estructuras y tecnologías de clase mundial y que estos recursos sólo serán optimizados si se cuenta con el compromiso y voluntad de las personas, pues son ellas quienes con sus acciones materializan la Misión y logran hacer realidad la Visión de cada compañía.

En esta obra pretendo sensibilizar a los directivos de las empresas que estén viviendo una Adquisición, Alianza o Fusión para que tomen en cuenta a las personas en este proceso de transición y administren el nuevo sistema cultural que ahora tienen enfrente porque ya no es lo que era antes ni tampoco es lo que se desea y no darle importancia generará altos costos para la organización que van desde desgaste y confusión de las personas hasta la improductividad de los diferentes procesos de trabajo, por eso es necesario dirigir los esfuerzos de cambio hacia el estado deseado con un plan de acción que facilite la identificación de los avances.

En el capítulo 2 "**Cambio Organizacional**" presento las razones que enfrentan las empresas para cambiar, pretendo explicar lo que significa el cambio, defino las Macrotendencias que aunque fueron vaticinadas hace 20 años, siguen envolviendo a las organizaciones e impactando su operación así como también recomiendo una serie de Principios y modelos que facilitan la administración del mismo.

El capítulo 3 "**Cultura Organizacional**" lo destiné a definir el término de Cultura así como los elementos que la conforman para dimensionar los impactos que tendrán las diferentes iniciativas de cambio que se vayan incorporando.

En el capítulo 4 "**Adquisiciones, Alianzas y Fusiones –implicaciones culturales-**" presento la necesidad de administrar el sistema cultural, los riesgos que se enfrentan al descuidarlo así como lo que yo creo son los grandes pilares de un proceso de Cambio Cultural para garantizar su efectividad.

El capítulo 5 está dedicado a la presentación del **Modelo** que propongo para facilitar el **Cambio Cultural** en las organizaciones con una explicación detallada de las actividades a realizar en cada una de las etapas, también me apoyo en el señalamiento de los factores clave que conducirán al éxito de un proceso de esta magnitud y presento una metodología que permitirá dar orden a las diferentes etapas.

Dada su importancia, en este capítulo también describo la función del Diagnóstico Cultural tanto para cultura actual como para la deseada y en los anexos presento algunos ejemplos.

Por lo que toca al capítulo 6 "**Conclusiones**" aquí presento los aprendizajes significativos derivados del estudio de este tema los cuales pueden ser de utilidad para los lectores como punto de partida en la conducción de los procesos de cambio organizacional.

2. Cambio Organizacional

Las empresas están cada vez más preocupadas por el cambio. El cambio está cada vez más presente. En la actualidad no se deja de hacer referencia a la reestructuración, reorganización, reorientación; no se para de evocar a las nuevas tecnologías, a las nuevas formas de distribución, a las fusiones y compras, a los cambios de mentalidad. Fenómenos que en el pasado eran excepcionales se han convertido en comunes. Ninguna empresa se escapa de esta tendencia. Todas se desarrollan y se desenvuelven en entornos que cambian rápida y constantemente. Una empresa puede provocar el cambio o sufrirlo; pero necesita el cambio.

La evolución o la alteración del entorno no se controla. Sectores enteros como la banca están obligados a cambiar continuamente: nuevos productos, nuevas tecnologías, nuevas organizaciones; incluso cuando la rentabilidad obtenida parecería aconsejar no cambiar las cosas. Las tecnologías se hacen rápidamente obsoletas, el ciclo de vida de los productos se acorta, la competencia innova cada vez más. Las empresas, en el sentido estricto del término, no son las únicas afectadas. Las administraciones, las asociaciones, las cooperativas se ven también impactadas por el cambio. El ritmo y la frecuencia pueden ser diferentes, así como sus motivos, pero también cambian. Gozar de una posición de dominio del mercado, hoy, ya no es sinónimo de inmovilismo. El cambio se encuentra en todas partes.

El cambio implica renovarse para no seguir siendo el mismo, es el estado de lo que evoluciona, de lo que se modifica. El cambio puede significar fenómenos muy diferentes por su amplitud y por su extensión. Algunos cambios corresponden a grandes trastornos. Toda la empresa resulta afectada por profundas modificaciones. Es el caso de las reestructuraciones, que se traducen en cambios importantes a nivel de la estrategia, de las estructuras, de los sistemas, de los recursos humanos, de la cultura.

El cambio en sí mismo ha cambiado de estatuto. Hasta hace poco era percibido como extraño a la empresa, como si fuera un paréntesis: era el medio de pasar de un estado a otro al cual se quería llegar. Era un mal necesario, una situación provisional que se trataba de reducir al máximo posible. Ahora, el cambio forma parte de la vida de la empresa y está integrado en su funcionamiento; y a la búsqueda de la estabilidad ha seguido la del movimiento.

Existe conciencia de que nada es definitivo, que todo es rápidamente superado. Una nueva tecnología será reemplazada, una nueva organización se verá modificada. La vida de un producto o de un sistema varía de algunos meses a años, pero desde el principio el carácter provisorio se percibe y la idea del cambio está presente. Esto ocasiona múltiples problemas. La sensación de encontrarse en una situación que terminará por cambiar podría desembocar en un menor compromiso, en un nivel de exigencia menor en términos de competencias, de calidad, de funcionamiento. Las imperfecciones y las disfunciones serán aceptadas más fácilmente que la situación en la que se desarrollaron, que es percibida como no duradera.

El cambio se presenta entonces como una coartada ideal para no involucrarse plenamente en la situación existente. Este fenómeno se observa claramente en las empresas que modifican su organización reiteradamente. Poco importan las debilidades actuales, ya que una próxima reorganización alterará las reglas del juego y anulará los esfuerzos que pudieron haberse emprendido para mejorar la organización presente. Asimismo, el técnico peligra si no domina las técnicas. Un buen dominio exige, en efecto, importantes esfuerzos concentrados en un breve lapso de tiempo. Ante la presión que significa la necesidad de adquirir rápidamente el nuevo saber, se suma ahora la toma de conciencia de que el esfuerzo deberá ser renovado pronto para seguir la evolución de la tecnología. Nada se adquiere de forma definitiva y los cuestionamientos son permanentes.

Simultáneamente, las empresas apuntan a niveles de excelencia siempre más elevados en todos los terrenos: calidad de los productos y servicios, plazos de lanzamiento de nuevos productos, rapidez de respuesta a los pedidos de los clientes, productividad, etc. Esta toma de conciencia de la modificación de la naturaleza del cambio difiere según las empresas y los individuos. El cambio es frecuentemente considerado como un estado pasajero, como un simple medio para alcanzar una situación estable. En la mayoría de las empresas, los cambios reiterados son generalmente percibidos como el resultado de errores de la dirección o de sus responsables, como un reflejo de sus indecisiones y de su falta de pericia ante las mutaciones del entorno.

El cambio no es un estado "natural" para las empresas. Se considera que las organizaciones están hechas para funcionar, no para cambiar; la finalidad de una empresa es producir, vender, satisfacer a sus clientes y remunerar a sus accionistas. Con frecuencia, el funcionamiento óptimo no es sinónimo de cambio sino al contrario. Las empresas se esfuerzan por luchar contra el desorden interno, mientras que el cambio supone cierto desorden, desequilibrio,

inestabilidad. Los medios de los que se dispone son adaptados al funcionamiento y no al cambio. Los sistemas existentes sirven para hacer funcionar la empresa en su estado: organización de procesos, definición de sus tareas y funciones, sistemas de control y de previsión, etc. Todo converge a apuntalar la situación presente.

Las empresas que mejor han perfeccionado su organización y su funcionamiento son además aquellas que mayores dificultades tienen para cambiar. Su perfección las paraliza. Todo está organizado, previsto, controlado, ordenado, pero sus capacidades de reacción y de adaptación a los estímulos externos son muy limitadas. Pueden efectuar fácilmente los ajustes necesarios para el ejercicio de su actividad, pero no siempre pueden llevar a cabo una transformación en profundidad. Las modificaciones del proceso presupuestario, del organigrama de la organización comercial, del sistema informático, etc., pueden ser absorbidas fácilmente, al contrario de la puesta en marcha de un nuevo modo de relación con los clientes o de un nuevo modo de compartir la información, que reclaman cambios en profundidad a todos los niveles, incluso en la manera de actuar y pensar. Empresas poderosas tropiezan con grandes dificultades para adaptarse a su nuevo entorno. Prisioneras de lo que hizo posible su éxito en el pasado, y que les había situado en la cima de sus resultados, deben empeñar todos sus esfuerzos importantes para reintroducir la fluidez que permita cambiar realmente su cultura, sus sistemas de gestión, sus estructuras o sus sistemas.

2.1 Las Fuerzas del Cambio



Hoy nos enfrentamos con mayor fuerza que nunca a la superpoblación, al deterioro ambiental, emigración e inestabilidad social, al poder de la tecnología para incrementar la productividad, no cabe duda que la mayor prueba a la que se verá sometida la sociedad humana en el siglo XXI consistirá en el modo de utilizar "el poder de la tecnología" para satisfacer las demandas planteadas por el "poder de la población".

La sociedad global de hoy se enfrenta en una proporción mayor a la de su predecesora de hace sesenta años, a la tarea de reconciliar el cambio tecnológico y la integración económica con las estructuras políticas tradicionales, la conciencia nacional, las necesidades sociales, los arreglos institucionales y los modos habituales de hacer las cosas.

Las instituciones bancarias ahora cuentan con cajeros automáticos, con transferencia electrónica de fondos, con tarjetas inteligentes que funcionan como tarjetas de crédito con una serie de productos y servicios adicionales, las casas que ofrecen sus productos ahora lo hacen por Internet, una cantidad creciente de operaciones de manufactura industrial son realizadas por robots y así podríamos seguir mencionando una serie de adelantos tecnológicos que han traído una serie de modificaciones a los valores y a nuestros estilos de vida.

A pesar de todo esto en la medida que ha ido avanzando la tecnología, también se han presentado una serie de movimientos a favor del potencial humano, pues aunque en repetidas ocasiones, durante el primer contacto con sistemas electrónicos o computarizados la reacción ha sido de rechazo sobre todo para las generaciones que nacieron antes de los 70s , la tecnología se ha impuesto y nos ha obligado a aprender a balancear las maravillas materiales de la tecnología con las demandas espirituales de la naturaleza humana.

Como ya hemos dicho el mundo de los negocios está enfrentando grandes cambios generados tanto por el entorno como por las regulaciones legales y arancelarias que los distintos países están imponiendo.

El cambio es la única constante y las empresas necesitan aprender a competir en las "grandes ligas" dada la creciente apertura de mercados que ha eliminado las fronteras geográficas y permitido que productos, servicios, información y tecnología viajen por todo el mundo y le den al consumidor una multiplicidad de opciones de compra o de uso. Esto ha propiciado que los clientes se vuelvan cada vez más exigentes, pues tienen a su alcance la posibilidad de comparar y elegir lo que les resulte mejor, situación que hace 20 años no era posible y los empresarios imponían sus condiciones y se dedicaban a atender a sus clientes "cautivos" en un mercado local bien identificado.

En esa época el mercado estaba controlado por los "vendedores" quienes definían desde "su punto de vista" el tiempo, forma y precio con el que ofertaban sus productos y servicios y al cliente le correspondía "aceptar" muchas veces con sumisión las condiciones de horario, trato, comisiones y los consabidos trámites administrativos que necesitaba realizar para obtener el satisfactor, dado que no había otras opciones.

Afortunadamente para los clientes esta situación ha cambiado y el mercado está siendo controlado por los consumidores quienes ahora tienen la decisión en sus manos pues al tener más opciones comparan y exigen lo que corresponde en cuanto a precio y calidad en el servicio.

Todo esto se ha logrado por los cambios mundiales en el ámbito de los negocios que aún cuando el Dr. Naisbitt lo predijo en 1985 los efectos de las Megatendencias se están experimentando todavía en nuestras empresas con diferente intensidad por lo cual presentaré estas fuerzas del Cambio a las que hago referencia:

Las Macrotendencias

- 1) La Bonanza mundial de los años 90
- 2) El Renacimiento de las artes
- 3) Aparición del socialismo del mercado libre
- 4) Estilos de vida mundiales y nacionalismo cultural
- 5) La privatización del estado benefactor
- 6) El auge de la cuenca del Pacífico
- 7) El decenio del Liderazgo femenino
- 8) La Edad de la Biología
- 9) El renacimiento religioso del nuevo milenio
- 10) El triunfo del individuo

1. La Bonanza económica mundial de los años 90

No hay factor único que explique esta bonanza sino más bien una extraordinaria confluencia de factores.

- ✓ Libertad de comercio entre naciones

Para que funcione la economía global –un mercado único- tenemos que llegar algún día a la completa libertad de comercio entre las naciones, tal como la tenemos hoy dentro de los estados nacionales mismos.

- ✓ Telecomunicaciones y economía

El movimiento hacia el comercio global se ve impulsado por una alianza entre las telecomunicaciones y la economía, que le permite a uno tratar desde las montañas de Colorado, con un socio que está en una oficina de Tokio, como si estuviera al otro lado de la mesa charlando y compartiendo documentos.

- ✓ No hay crisis energética

No habrá crisis energética que impida la bonanza global de los años 90. sencillamente el mundo está gastando menos energía y produciendo más.

✓ Revolución de la reforma tributaria

Movidos por la necesidad de ser competitivos en una economía global, los países uno tras otro, han reducido espectacularmente los impuestos sobre el ingreso individual.

✓ Tamaño reducido

Los productos de hoy incluidos los materiales de construcción son más pequeños y livianos y, sin embargo, mucho mejores. Usamos telas que nos abrigan más y pesan menos. Los ordenadores o computadoras se están reduciendo, en las transacciones financieras mundiales, impulsos eléctricos han reemplazado al papel, los aviones tienen capacidad para más pasajeros con respecto a los materiales que se necesitan para construirlos y al combustible que consumen.

✓ Inflación e intereses

La inflación se estará controlando porque ahora hay competencia mundial de precios y calidades, lo cual constituye un fenómeno nuevo.

✓ Aumento de la democracia y expansión de la libertad de empresa

El cambio global de regímenes autoritarios a democracia sienta las bases del crecimiento económico.

2. El Renacimiento de las artes

Desde los Estados Unidos y Europa hasta la Cuenca del Pacífico, a donde quiera que se ha extendido la economía de la información, se ha desarrollado la necesidad de re-examinar el sentido de la vida por medio de las artes.

El siglo XXI consolidará el renacimiento de las artes visuales, la poesía, el teatro y la música en todo el mundo desarrollado, en tajante contraste con la era industrial, en la cual el modelo era lo militar y los deportes eran la metáfora. Hoy estamos pasando de los deportes a las artes.

Es tan extenso el florecimiento de las artes que las oportunidades de negocios y empleo en este campo están aumentando en forma espectacular, desde telemarketing hasta asesoría artística para corporaciones.

3. Aparición del Socialismo de Mercado libre

Existen seis razones principales para la aparición del Socialismo de mercado libre:

- 1) La Economía global. En una economía global ningún país sea capitalista o comunista puede sostener una economía cerrada y autosuficiente.
- 2) Tecnología. Las telecomunicaciones fueron las que posibilitaron la economía global; ahora esa misma tecnología está acelerando su desarrollo.
- 3) El fracaso de la centralización. Se ha reconocido que ninguna economía centralmente planificada ha tenido éxito.
- 4) El alto costo del Estado benefactor y los planes socialistas. El costo de los servicios humanitarios proporcionados por el Estado ha puesto en aprietos a casi todos los países.
- 5) El cambio en la fuerza laboral. Todos sabemos que se ha verificado una disminución notable en el número y en la importancia de la clase obrera mundial, base de los sindicatos y de los partidos socialistas.
- 6) La nueva importancia del individuo. Por su naturaleza misma, la economía de la información traslada el foco de atención del Estado al individuo.

4. Estilos de vida mundiales y nacionalismo cultural

Hoy, gracias a la prosperidad de la economía mundial, a las Telecomunicaciones y a la facilidad de los viajes, el intercambio entre Europa, América del Norte y la Cuenca del Pacífico se lleva a cabo a un ritmo sin paralelo. En los centros urbanos del mundo en desarrollo se ven por todas partes señales de la joven cultura internacional. Estamos intercambiando alimentos, música y modas con tanto entusiasmo que un nuevo estilo de vida reina en Osaka, Madrid, y Seattle.

No obstante, a la vez que nuestros estilos de vida se hacen más parecidos, aparecen señales evidentes de una poderosa contratendencia: una reacción contra la uniformidad, un deseo de afirmar la individualidad de la cultura y del idioma de cada uno, un repudio a la influencia extranjera.

Cuanto más homogéneo se hace nuestro estilo de vida, tanto más fuertemente nos aferramos a valores más profundos: la religión, el idioma, el arte y la literatura. A medida que nuestros mundos se vuelven más parecidos más caras serán para nosotros las tradiciones que surgen desde adentro.

Aparece un estilo de vida Global

El comercio, los viajes y la televisión prepararon el terreno para el estilo de vida global. Películas y televisión llevan las mismas imágenes por toda la aldea global y cada día 3 millones de personas vuelan de un lugar a otro del planeta.

Precios globales

El mercado Global ha llevado a fijar precios globales mediante la electrónica. Hace unos cuantos años una elegante dama neoyorquina podía volar a Milán y comprar en los centros de alta costura de la vía Napoleone a precios que le permitían economizar lo suficiente para pagar el hotel y el transporte aéreo, ahora ya no.

Hoy los precios se regula electrónicamente para proteger a todos los comerciantes contra las fluctuaciones de las monedas que podrían perjudicarlos.

5. La Privatización del Estado Benefactor

De pocos conductores en la historia se puede decir que cambiaron el rumbo básico de su patria. Margaret Thatcher es una de ellos. Invirtió el movimiento hacia el socialismo en el Reino Unido y ha sido la única que ha creído en que "lo que parecía la marcha de la historia podía detenerse o invertirse".

En 1979 menos del 7% de la población poseían acciones en la industria británica y menos del 50% eran propietarios de su vivienda. Hoy más del 20% poseen acciones y más del 66% tienen casa propia.

La privatización en todo el mundo.

En todo el mundo la clave para transformar el socialismo y el Estado benefactor es la misma que ha dado resultado en la Gran Bretaña: Privatización de las empresas estatales y propiedad privada de las acciones.

6. El auge de la Cuenca del Pacífico

Hace quinientos años el centro comercial del mundo empezó a trasladarse del Mediterráneo al Atlántico, hoy está pasando del Atlántico al Pacífico. Las ciudades de la Cuenca del Pacífico –Los Angeles, Sidney y Tokio están reemplazando a las viejas ciudades del Atlántico –Londres, París y Nueva York.

La región asiática que baña el Pacífico es en extensión el doble de Europa y los Estados Unidos. Asia tiene dos terceras partes de la población mundial mientras que Europa tiene el 6%.

Asia es un mercado de 3 billones de dólares, y crece a razón de 3000 millones por semana, de cualquier modo que se mida –geográfica, demográficamente o económicamente –la Cuenca del Pacífico es una poderosa presencia mundial.

Esta vastísima región se extiende desde la costa de la América del Sur hacia el norte hasta el estrecho de Bering de allí a la Unión Soviética y luego al sur hasta Australia.

Los cinco puntos más importantes que se deben tener en cuenta con respecto a la Cuenca del Pacífico son:

- 1) El emplazamiento hacia el Pacífico está impulsado por razones económicas y marcha a una velocidad sin precedentes.
- 2) Este desplazamiento no es solamente económico sino también cultural. Los países de la Cuenca del Pacífico hablan más de 1000 idiomas y tienen las más variadas tradiciones religiosas y culturales del mundo.

- 3) Si bien el Japón es hoy por hoy el líder económico de la región, con el correr el tiempo la región dominante será Asia oriental (China y los cuatro tigres: Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur)
- 4) Refuerza el empuje económico de la Cuenca del Pacífico el gran impulso que se le está dando a la educación. En 1985 el porcentaje de coreanos que asistían a instituciones de educación superior era mayor que el de los ingleses.
- 5) En una economía Global, el auge de la Cuenca del Pacífico no tiene porque significar decadencia del Occidente a menos que el occidente no entienda el significado de esta tendencia y no sepa aprovecharla ya que el desarrollo económico del Pacífico crea nuevos mercados para productos y servicios de Occidente así como el alto valor del Yen hace que para los japoneses sea atractivo establecerse en el exterior y por ser el inglés su segunda lengua muchas de sus representaciones las establecerán en países de habla inglesa.

7. El decenio del Liderazgo Femenino

En los negocios y en muchas profesiones las mujeres han aumentado de una pequeña minoría del 10% hace apenas 2 décadas a una masa crítica que va del 30% al 50% en gran parte del mundo de los negocios.

Las mujeres están iniciando nuevos negocios dos veces más rápidamente que los hombres. En Canadá la tercera parte de todos los negocios son propiedad de mujeres, en Francia la quinta parte, en Inglaterra a partir de 1980 el número de mujeres que trabajan por cuenta propia ha aumentado tres veces más rápidamente que el de hombres que trabajan independientemente.

Como trabajadoras, profesionales y empresarias las mujeres dominan la sociedad de la información.

8. La edad de la Biología

La Biotecnología ocupa un lugar importantísimo en nuestra vida, y sin embargo, la mayoría del público sabe muy poco acerca de tan notable fenómeno científico y mucho menos sobre sus consecuencias sociales y éticas.

A casi todos nos asusta un poco la tecnología y el componente ético de la biotecnología

Refuerza la tentación de evitar el tema por completo, esto sería un error, los problemas que la Biotecnología plantea no van a desaparecer y es demasiado importante para dejársela a los expertos.

Cinco supuestos básicos:

- 1) Aún cuando la biotecnología sea técnica y a veces nos asuste, no podemos seguir haciendo caso omiso de ella
- 2) Es más tarde de lo que creemos, ya sería difícil volver a meter al genio (o al gen) en la botella
- 3) Ya nos fue impuesta la responsabilidad de lo que está ocurriendo
- 4) La tecnología no es mala en sí misma, es neutral, la clave está en la forma en la que la utilizemos.
- 5) Tenemos que evolucionar espiritualmente si hemos de asumir la responsabilidad de manipular la vida misma.

9. El Renacimiento religioso del nuevo milenio

En el tercer milenio aparecerá un renacimiento religioso mundial y de múltiples sectas.

Los estadounidenses que nacieron durante la "explosión de bebés" y que rechazaron las religiones organizadas en los años 70s están volviendo a la iglesia con sus hijos de la mano o están ingresando en el movimiento Nueva Edad.

Los judíos reestructuristas que suprimieron lo sobrenatural de sus libros de oraciones hace 40 años están re-estableciendo las referencias a los milagros, a la mitología y al Mesías.

Los mormones celebraron su "mejor año" al cumplir sus 158 años de historia en 1987, cuando ganaron un récord de 274 000 nuevos adeptos.

En el Japón se han revivido los festivales sintoístas en los vecindarios junto con los ritos del ciclo de la vida y el regreso a la Pagoda local.

La Juventud por Cristo opera centros para adolescentes en toda Europa; atrajo a jóvenes de 37 países a una conferencia que celebró en 1988 y a 12000 a una concentración en Burkina Faso (antes Alto Volta) en Africa.

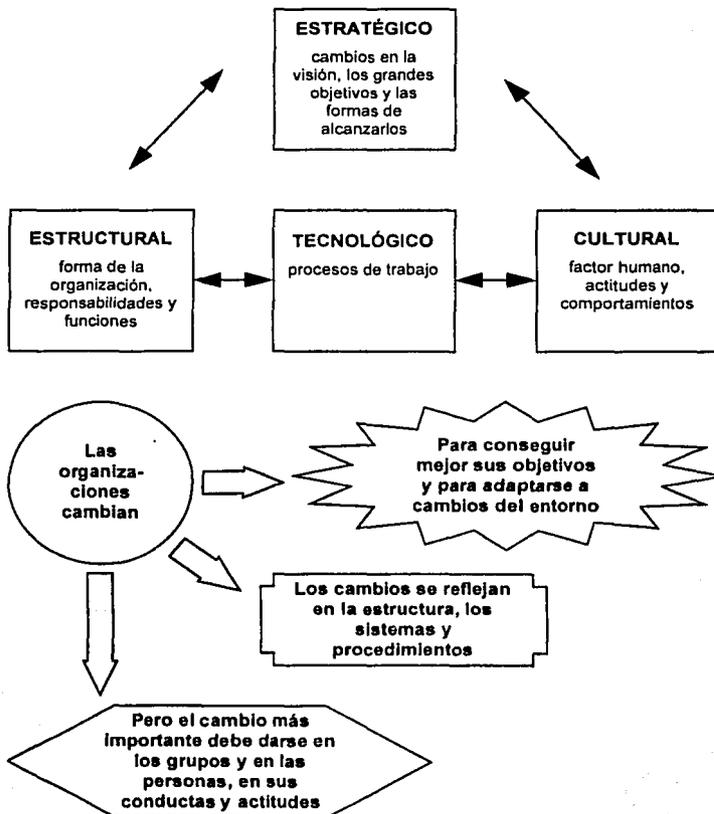
10. El Triunfo del individuo

Los años 90s se caracterizaron por un nuevo respeto hacia el individuo como fundamento de la sociedad y como unidad básica del cambio, "movimientos de masa" son una expresión que no se ajusta a la realidad, el movimiento ambientalista, el feminista o el antinuclear se iniciaron en una coincidencia individual por un individuo persuadido de la posibilidad de una realidad nueva.

Globalización e individualización

Esta nueva era del individuo coincide con la nueva era de globalización. De los 90's en adelante se dedicarán en gran parte a la realización total de una sola economía global y a medida que globalicemos, los individuos paradójicamente, se volverán más importantes y más poderosos.

2.2 Aspectos que abarca:



Definamos ahora el cambio:

El cambio es un proceso de modificaciones que producen diferencias específicas con respecto a la situación actual en el transcurso del tiempo

2.3 Principios del Cambio:

- El Cambio se debe necesitar: Cuando exista una situación que se quiera corregir o mejorar y no por moda o imitación.
- El Cambio se debe aceptar: Debe existir entre todo el personal la conciencia y el convencimiento de que hay que hacerlo.
- El Cambio debe ser planeado: Esto implica que se tengan muy claros los objetivos que se persiguen las estrategias y acciones que se llevarán a cabo, las herramientas que se emplearán, los tiempos de cumplimiento y los responsables de que las cosas se hagan.
- El Cambio debe contemplar todos los factores involucrados en él: El enfoque sistémico nos obliga a considerar que el cambio afectará a todos los subsistemas en el que se da.
- El Cambio se debe apoyar: Todo proceso de Cambio requiere de recursos (información, gente, tecnología, dinero, tiempo, capacitación) para que sea exitoso.
- El Cambio debe ser participativo: Mientras más involucrada esté en el proceso de cambio la gente que tiene que ver con él directa o indirectamente, más probabilidades tendremos de que se generen los compromisos necesarios para asegurar su éxito.
- El Cambio se debe comunicar: Las personas requieren mucha información cuando se vive un proceso de cambio organizacional.

- El Cambio se debe evaluar: En el proceso de planeación hay que considerar los parámetros y mecanismos a través de los cuales se sabrá en qué medida se están cumpliendo los objetivos, a fin de dar seguimiento, reforzar o corregir, según sea el caso.
- El Cambio se debe arraigar: Muchos procesos de cambio no logran permanecer porque nadie hizo nada para asegurar su institucionalización.

2.4 Modelos clásicos de Cambio Organizacional

Visión	⇒⇒⇒	Claridad de rumbo
Habilidades	⇒⇒⇒	Seguridad
Incentivos	⇒⇒⇒	Estimulación
Recursos	⇒⇒⇒	Confianza
Plan de Acción	⇒⇒⇒	Compromisos y Conciencia del avance

Para generar un cambio planeado es recomendable hacer uso de las técnicas y metodologías del Desarrollo Organizacional.

El término Desarrollo Organizacional ha estado en uso desde la década de los 60s y se puede definir como:

Un proceso planeado de cambio dentro de la cultura organizacional mediante el empleo de las tecnologías, la investigación y la teoría de las ciencia del comportamiento.

¿Y qué pasa si la organización no necesita cambio alguno?

En este caso el D.O. no es relevante ni apropiado, el Desarrollo Organizacional no lo es todo para todas las organizaciones, es útil cuando se precisa algún cambio fundamental, entonces como reconocer cuándo se necesita un cambio fundamental? Quizá la señal más clara sea cuando se presentan con regularidad problemas de la misma clase; cuando aun no se ha resuelto un problema y aflora otro exactamente igual, otra señal puede ser cuando se emplea una diversidad de técnicas para aumentar la productividad y parece que ninguna fructifica, otra más es cuando decae el estado de ánimo de los empleados y no es posible atribuir la causa a ningún factor determinado, o también cuando los clientes se empiezan a quejar por defectos en los productos que compran o por falta de actitud de servicio.

Los modelos que constituyen los cimientos de los marcos de referencia para cualquier esfuerzo de D.O. son tres:

- a) Modelo de Investigación de la Acción
- b) Modelo de Lewin de tres pasos (Descongelación, Avance y Recongelación)
- c) Fases del Cambio Planeado de Lippitt, Watson y Westley

a) Investigación de la Acción

Este modelo hace especial hincapié en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como de una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción.

Los pasos que recomienda son:

1. Percepción de los problemas por el ejecutivo clave
2. Consultas con expertos en ciencias del comportamiento
3. Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el Consultor
4. Retroalimentación al grupo clave de la empresa
5. Diagnóstico conjunto del o los problemas
6. Planeación y acción conjunta
7. Acción
8. Recopilación de datos después de la acción
9. Retroalimentación al grupo de clientes por el Consultor

10. Rediagnóstico y planeación de la acción entre el cliente y el Consultor
11. Nueva acción
12. Nueva recopilación de datos como resultado de la acción
13. Rediagnóstico de la situación
14. Y así sucesivamente...

b) Modelo de Lewin de tres pasos

Para llevar el cambio planeado Lewin propone los siguientes pasos:

1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Avance: esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo nivel dentro de la organización, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: en esta fase se estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema
2. Se identifica su situación actual
3. Se identifica la meta por alcanzar
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

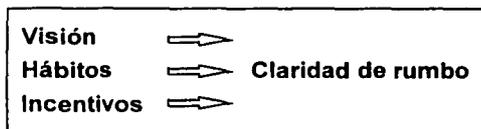
c) Modelo del Cambio planeado

El modelo de Cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley amplía los tres pasos de Lewin a cinco fases:

1. Desarrollo de la necesidad de un cambio.

2. Establecimiento de una relación de cambio
3. Trabajo para lograr el cambio
4. Generalización y estabilización del cambio
5. Logro de una relación terminal.

Y para generarlo se necesitan los siguientes elementos:



3. Cultura Organizacional

“La personalidad es a la persona como la cultura es a la organización”

Cada negocio, de hecho cada organización tiene una cultura. En ocasiones se encuentra fragmentada y es difícil percibirla desde fuera: algunos de sus empleados son leales a sus jefes, otros al sindicato y a otros les importan sólo sus colegas que trabajan en los territorios de ventas del noreste. Si les pregunta a los empleados por qué trabajan, contestarán: porque necesitamos el dinero.

Por otro lado, a veces la cultura de una organización es muy fuerte y cohesiva; todos los empleados saben cuáles son las metas de la corporación y trabajan por lograrlas.

Bien sea vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todo, desde quien recibe un ascenso y cómo lo recibe hasta la forma en la que visten los empleados y qué deportes practican. Debido a este impacto, creemos que la cultura produce igualmente un efecto importante en el éxito de los negocios.

3.1 Concepto

Según la definición del diccionario Webster´s cultura es: el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimiento a las generaciones siguientes.

Edgar Schein (1985) define la cultura como:

Suposiciones y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización, que operan de manera inconsciente y que definen —dando por hecho— el modo en que la organización se ve a sí misma y a su medio.

Marvin Bower quien durante años fue director administrativo de McKinsey y Cía. Y autor de *The will to manage*, presentó una definición más informal; describió

los elementos culturales informales de un negocio como "La forma en que hacemos las cosas aquí"

3.2 Elementos de la Cultura

1. Medio ambiente del negocio

En el mercado cada compañía se enfrenta a una realidad diferente, que depende de sus productos, competidores, clientes, tecnologías, influencias gubernamentales, etc. Para tener éxito cada compañía debe realizar con pericia cierto tipo de actividades, en algunos mercados esto significa vender, en otros inventar y en otros administrar los servicios.

Se puede asegurar que el ambiente en el que opera un negocio es el factor que ejerce la mayor influencia en la formación de su cultura corporativa.

Las ideologías centrales que rigen la conducta de todos los empleados de las compañías visionarias son a manera de ejemplo:

- **3M Innovar** No matarás una nueva idea de producto
Absoluta integridad
Respetar la iniciativa individual y el crecimiento personal
Tolerar las equivocaciones cometidas de buena fe
Calidad y confiabilidad del producto
- **Boeing** Ser la vanguardia de la aeronáutica. Ser pioneros
Aceptar inmensos retos y correr enormes riesgos
Producir seguridad y calidad
- **Citicorp** Expansionismo: de tamaño, de servicios ofrecidos, de presencia geográfica
Estar al frente: ser el más grande, el mejor, el más innovador, el más rentable
Meritocracia
Audacia, confianza en sí mismo
- **Ford** Los individuos como fuente de nuestra fortaleza

El producto como "el resultado final de nuestro esfuerzo"
(estamos para hacer automóviles)
Las utilidades como medio necesario y medida de éxito
Honradez e integridad básica

- **Wal-Mart** "Nosotros existimos para darles valor a nuestros clientes"
para mejorar su vida con precios más bajos y mayor
selección; todo lo demás es secundario
Formar sociedad con los empleados
Trabajar con pasión, dedicación y entusiasmo
Operar sin exceso de personal
Perseguir metas cada vez más altas

Las compañías visionarias no se contentan con declarar una ideología como alguna de éstas; también toman medidas para hacerla penetrar en toda la organización a través de:

- El adoctrinamiento de sus empleados creando culturas tan vigorosas que casi son un culto en torno a su ideología
- Seleccionan y preparan más cuidadosamente al personal que ocupará posiciones de Alta administración
- basándose en un ajuste a la ideología central
- Logran una alineación más permanente con una ideología central —en aspectos como metas, estrategia, táctica y diseño organizacional

2. Valores

Son las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales forman la médula de la cultura corporativa. Los valores definen a los empleados lo que se debe hacer para alcanzar el éxito.

Son los cimientos de la cultura, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario, de hecho se considera que las compañías que tienen éxito es porque sus empleados están identificados con sus valores e inclusive los han adoptado.

Una característica de los valores de una organización es que ni siquiera están redactados por escrito y cuando alguien trata de redactarlos en una expresión formal de la filosofía corporativa, lo que resulta tiene a menudo una incómoda semejanza con las beatitudes bíblicas: buenos, veraces y ampliamente constructivos, pero sin mucho que ver con la realidad.

Las compañías que se han identificado por tener una cultura fuerte y vigorosa como Motorola, 3M, Procter & Gamble, GE, Grupo Bimbo, Productos de Maíz entre otras ponen mucho énfasis en los Valores porque:

- Representan algo para todos
- La Gerencia presta mucha atención a la formación y afinamiento de los mismos para que se amolden al ambiente económico y de negocios de la compañía y a la comunicación de éstos a la organización.
- Son conocidos y compartidos por todo el personal que trabaja para la compañía, desde el más modesto trabajador hasta los directivos de los más altos niveles.

La ideología central de una compañía está integrada por dos partes:

Ideología central = Valores centrales + Propósito

Valores centrales: Principios esenciales y permanentes de la organización (conjunto pequeño de lineamientos) no hay que confundirlos con prácticas operativas específicas; no se pueden comprometer por ganancias financieras.

Propósito: Las razones fundamentales de la existencia de la compañía, más allá de solo ganar dinero, no hay que confundirlo con metas específicas o con estrategias de negocio.

3. Héroe

Estos individuos personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de los papeles que deben desempeñar los empleados, las compañías inteligentes intervienen directamente en la selección de aquellos que desempeñan estos papeles heroicos, sabiendo muy bien que los demás tratarán de imitar su comportamiento y normalmente se trata de empresarios visionarios que han estado al frente del negocio y que realizaron determinada hazaña para evitar que el negocio cayera en bancarrota en alguna depresión económica que haya vivido el país. Además del Ingeniero en Jefe que inventó el motor de gran

fuerza de arranque que dotó de energía al cepillo de dientes eléctrico, el vendedor de exportación que sobrevivió a dos revoluciones en el extranjero, se van creando otros.

4. Ritos y rituales

Los ritos y rituales son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía. En sus manifestaciones ordinarias –que nombramos rituales– muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos. En sus espectáculos –que denominamos ceremonias– suministran ejemplos visibles y muy poderosos de lo que la compañía representa.

La necesidad de los rituales: "Sin acontecimientos que la expresen, cualquier cultura muere, sin ceremonias ni rituales, los valores importantes no tienen impacto"

Las comunicaciones y los rituales sociales: Las reglas tácitas de la comunicación personal (llamémoslas los rituales –hola–) ocupan una cantidad sorprendente de tiempo de cada compañía pero si se eliminaran nadie sabría cómo comportarse, permiten que los empleados sepan dónde están, refuerzan la identidad que tiene un individuo dentro de la compañía y fijan el tono de la forma en que las personas se relacionan entre sí.

Cuando Thomas Watson insistió en que todos los empleados de IBM se hablaran anteponiendo el señor, señora o señorita, no estaba ejerciendo arbitrariamente su autoridad, estaba señalando que todos los que trabajaban en IBM eran profesionales dignos de respeto.

Este tipo de reconocimiento en compañías que van desde IBM hasta P&G y GE, se observa en la forma en que sus empleados piensan sobre sus empresas y sus trabajos.

Estos rituales de intercambio social rigen las relaciones entre jefes y colaboradores, viejos y jóvenes, profesionales y personal de apoyo, hombres y mujeres, empleados de la compañía y personas del exterior, especifican cuán formal o informal es el trato entre las personas, las reglas duraderas que rigen las conversaciones, cuánta emoción o controversia públicas se permiten, quién habla primero en las juntas y hasta a quien se le permite concluir una conversación.

La red cultural es el principal medio de comunicación dentro de la organización: une a todas las partes de la empresa sin tomar en cuenta puestos o títulos. La red cultural es importante porque no sólo transmite la información, sino que también interpreta para el personal el significado que tiene esta información.

Los personajes de la red cultural representan el sistema informal de verificaciones y equilibrios para recabar y disseminar información hacia los niveles de decisión, lo cual hace de estos personajes que tengan un rol definitivo para la transmisión de la red cultural.

Los Narradores: Cuentan historias para obtener influencia y poder y por que les gusta hacerlo. Están en posición poderosa porque pueden cambiar la realidad. Se limitan a interpretar lo que sucede en la empresa, pero para satisfacer sus propias percepciones.

En la organización, los narradores mantienen la cohesión y proporcionan directrices para que todo mundo las siga. Es la más poderosa forma de transmitir información y moldear la conducta. Lo mejor que tienen las historias es que con recordar la frase clave puede recrearse toda la situación.

Los narradores preservan las instituciones y sus valores transmitiendo las leyendas de la empresa a los nuevos empleados.

Los Sacerdotes: Al igual que en las iglesias, las empresas tienen sus sacerdotes. Son los designados para que se preocupen por la organización y los guardianes de los valores de la cultura. Se encargan de profesar la religión y mantener unida a la grey. Esta tarea debería ser de los directivos de primer nivel, pero son inabordables; por esta razón, los que realizan esta labor son los sacerdotes, eminentemente accesibles. Siempre tienen tiempo de oír confesiones y dan la solución para cualquier dilema, aun para los morales. Este rol es el que requiere la mayor cantidad de responsabilidad en la red cultural

Ser la figura del sacerdote en una cultura requiere una madurez o seriedad que trascienda la edad. Estas personas suelen tener más antigüedad en la empresa que sus colegas, porque los individuos se sienten incómodos con sacerdotes que no probaron su valor sobreviviendo en la organización durante algún tiempo. Los sacerdotes al igual que los Narradores, rara vez se preocupan por los detalles. Si se les pregunta algo relacionado con un suceso del momento, la respuesta es referir este acontecimiento a otro en el pasado.

Normalmente este rol lo ejecutan personas que resultan ser enciclopedias humanas, en particular sobre todo lo relacionado con la historia de la empresa, también se constituyen como apoyadores de sus compañeros dándoles aliento y consejo. En la jerarquía organizacional se encuentran ligados a las funciones de Staff de las oficinas corporativas y normalmente no tienen personal a su cargo, normalmente se les ubica en un nivel gerencial en la estructura de la empresa.

Los Murmuradores: Son frecuentemente poderes detrás del trono. Son individuos que mueven y sacuden, pero sin un rol específico. La fuente de su poder reside en que su jefe los escucha. Cuando alguien quiere que se haga algo, recurre a los murmuradores.

Hay dos habilidades decisivas para las personas que desempeñan este rol de murmurar al oído. En primer lugar, deben ser capaces de adivinar el pensamiento de sus jefes, con rapidez y precisión, disponiendo de pocos indicios. Su poder depende de una relación simbiótica con su jefe, por lo que su personalidad contiene un alto grado de lealtad.

En segundo lugar, para producir resultados tienen que estructurar un vasto sistema de apoyo de contactos en toda la organización y trabajar mucho para mantenerse al corriente de todo lo que trasciende esta red.

Los murmuradores son figuras que atemorizan y con quienes nadie quisiera tener problemas. Sin embargo, no todos son así ya que existen algunos que tienen mentalidad constructiva que favorece la difusión en forma más dinámica en la red cultural de la empresa.

Los Chismosos: Son los tovadores de la cultura. Estos saben nombres, fechas, sueldos y los acontecimientos que están ocurriendo en la organización ahora. Los sucesos intrascendentes y cotidianos son transmitidos por los chismosos, a quienes la mayoría de las personas aprecia, aunque le temen a su lengua.

Nadie espera de los chismosos que sean personas serias ni tampoco que siempre sepan las noticias correctamente. De ellos se espera sólo diversión. Se les tolera y hasta se simpatiza con ellos. Simplemente por este valor del entretenimiento.

A diferencia de los murmuradores, los chismosos no están cerca del poder, pero su utilidad para ayudarlos a elevar nuestro status en la empresa puede ser inapreciable.

Fuentes Secretariales: Los empleados penetran en un nivel de la organización diferente de aquél en que penetran los gerentes, y a menudo son más observadores. Cuando nosotros como individuos queremos conectarnos con la red para obtener información, nos acercamos primero a los niveles operativos clave, ellos más que nadie (incluyendo al Director General) nos dicen cómo es realmente la organización y lo que realmente está pasando.

Los empleados clave independientemente que algunos miembros sean promovidos, se mantienen en lugares que resultan estratégicos y puentean la información de niveles operativos a la alta gerencia.

Los Espías: Casi todos los niveles gerenciales tienen sus espías. Típicamente, un espía es un compañero bien pagado y escondido entre los demás, alguien lo suficientemente leal para mantenerlos informados de lo que está pasando. Los espías son individuos agradables que tienen acceso a muchas personas. Con frecuencia los mejores espías salen de los narradores de la compañía. En su mayor parte, tienden a no ser amenazadores porque no es probable que lleguen a ascender. Ellos saben que mientras estén protegidos se sentirán seguros y mantendrán abiertos los canales de información para los niveles superiores

Los recién llegados a las compañías son espías muy efectivos, aunque involuntarios. Tienen una perspectiva fresca que les permite juzgar los acontecimientos con más objetividad que a los actores habituales y no saben lo suficiente como para filtrar la información que otra persona más conocedora del medio considera que el gerente no debe saber.

4. Adquisiciones, Alianzas y Fusiones –algunas implicaciones culturales–

Aunque las Adquisiciones, Alianzas y Fusiones no son fenómenos nuevos, las condiciones económicas y políticas actuales dan un nuevo cariz a la necesidad de incrementar nuestra comprensión de cómo, cuándo y quienes realizan proyectos de inversión en el cambiante mercado global.

Una de las motivaciones de los inversionistas y hombres de negocios para tomar tales decisiones, se debe a la "lógica formal de los números" y lo que se busca son nombres de marca, acceso a ciertos nichos de mercado, el know how tecnológico, los activos físicos de las empresas y el activo humano que proporciona valor presente e incremental.

Las investigaciones de Hewitt Associates demuestran que el principal objetivo de las compañías para realizar Fusiones o Adquisiciones es el incremento de su participación en el mercado logrando tamaños competitivos, ésto lo hacen identificando los productos o servicios que les pueden ser complementarios para ofertarlos desde una sola empresa más grande, más fuerte y más diversificada, lo que les permite penetrar en nuevos mercados y dar a conocer sus productos originales.

Cuando una empresa adquiere o se fusiona con otra, las implicaciones para ambas partes son muy profundas y en especial se ve afectada la identidad cultural que representa la esencia misma de las organizaciones.

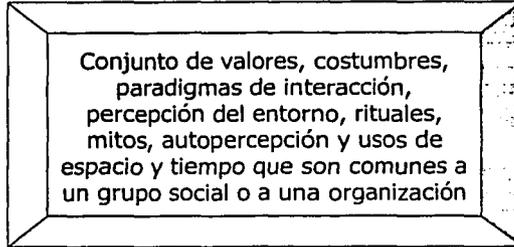
En las adquisiciones a menudo es un grupo el que llega a ejercer el dominio sobre el grupo adquirido. La metáfora es : "el conquistador y el conquistado"

En las Fusiones, los impactos son de índole distinta, en este caso la metáfora es: ""conquista mutua" y el predominio de uno u otro estará en función de la fuerza y solidez cultural de cada una de las decisiones predominantes emanadas del Consejo de Administración y los altos directivos.

En las Alianzas estratégicas, cada grupo mantiene su Identidad Cultural, acuerdan las modalidades de participación y las decisiones son concertadas. La metáfora es: "unir esfuerzos y fortalecerse para afrontar con mayor potencia los retos de un mercado cada vez más agresivo"

4.1 Administración del Sistema Cultural

El Sistema Cultural es:



Administración del Sistema Cultural

La Cultura de una organización como cualquier otro sistema necesita ser administrado sobre todo cuando hablamos de una época de cambios constantes, de no ser así las conductas repetitivas de la gente tienden a convertirse en hábitos y éstos crean costumbres y no hay nada que dañe más a una organización que personas que se conviertan en "guardianes del pasado"

La empresa es un sistema abierto que está en constante relación con su medio ambiente a través del cual se retroalimenta para seguir existiendo y seguir siendo competitiva

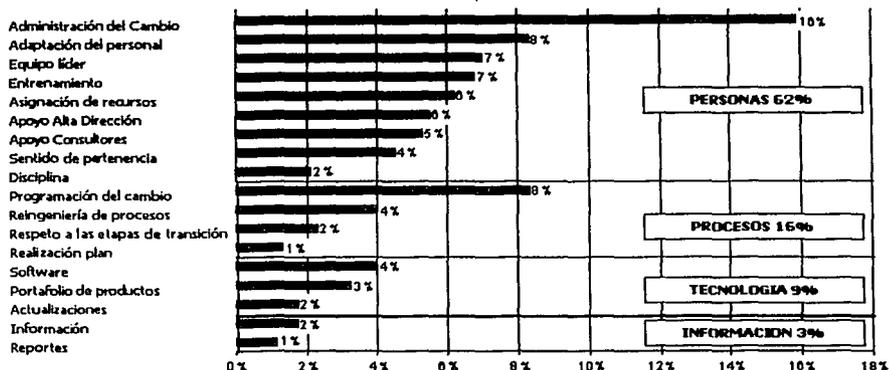
Se ha demostrado que el entendimiento y administración de la cultura tiene una relación directa con la rentabilidad de los negocios. En su libro titulado *Corporate Culture and Performance*, John Kotter y James Heskett reportan las siguientes diferencias significativas entre compañías a las que se les administró su cultura de aquellas a las que no.

Tipo de compañía	Incremento en las ganancias	Incremento en el Precio de las Acciones	Ingresos netos
Con administración de su cultura	682%	901%	756%
Sin administrar su cultura	166%	74%	1%

La siguiente gráfica muestra las razones por las cuales es necesario administrar el cambio en las organizaciones.

URGENCIA E IMPORTANCIA DE ADMINISTRAR EL CAMBIO

Más de la mitad de las Fusiones y Adquisiciones fallan debido a una atención inadecuada al personal



Fuente: Deloitte Consulting and Benchmarking Partners (basado en un estudio de 62 compañías que han vivido una Fusión o Adquisición en todo el mundo)

Por otro lado, Hewitt Associates ha llegado a la conclusión de que las siguientes situaciones son la causa de los fracasos de los esfuerzos de integración cultural.

- 1) Carencia de una visión concreta
- 2) Las realidades políticas no apoyan al cambio
- 3) Baja efectividad en la comunicación
- 4) Falta de coherencia en el liderazgo
- 5) Metas culturales sobrehumanas
- 6) Buscar logros grandiosos no éxitos modestos
- 7) Son vistos como "otro programa más"

4.2. Riesgos de no atender la Integración Cultural

PERSONA	ORGANIZACIÓN
1) Confusión al no saber cómo hacer su trabajo	1) Lentitud en la atención a clientes
2) Desvinculación de objetivos y metas	2) Imagen de desorganización ante clientes
3) Incertidumbre sobre su posición en la empresa	3) Errores de operación
4) Duplicidad de funciones	4) Pérdida de productividad
5) Escasa disposición para proponer mejoras a los procesos	5) Repetición de procesos de trabajo obsoletos
6) Tendencia a criticar todo aquello que sea "importado"	6) Competencia entre "bandos"
7) Resistencia a aceptar nuevas formas de trabajo	7) Confusión de parte de los clientes porque algunas personas le resuelven de una manera y otras le dicen que "no se puede"

4.3 Los Pilares de un Proceso de Cambio Cultural son:



Comunicación

Dentro de un proceso de Fusión, Alianza o Adquisición la comunicación es considerada como la herramienta fundamental para mantener contacto con el personal; profesionales de Recursos Humanos en todo el mundo están de acuerdo en que una transacción internacional incrementa la incertidumbre del personal y le genera angustia por lo que lo más importante es mantener contacto con todas las personas para compartirles la Visión, las estrategias que se estarán utilizando así como lo que está sucediendo.

Esto mantiene vivo el sentimiento de pertenencia y reduce los niveles de incertidumbre.

La definición y difusión de la Misión, Visión, Valores es importante porque estos elementos de cultura:

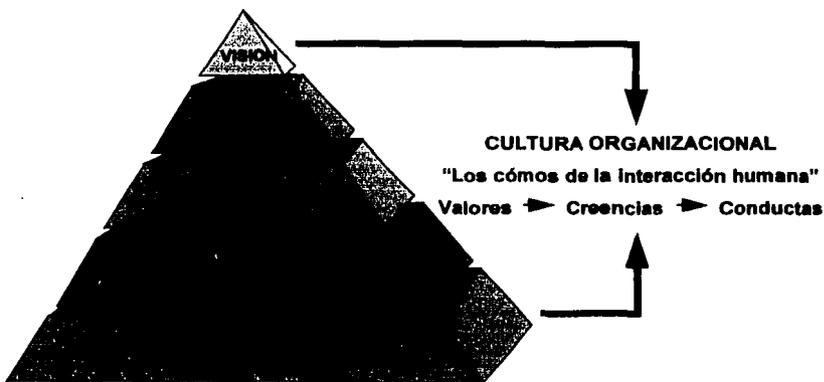
- 1) Son un factor clave de identificación de la gente con su organización
- 2) Permiten a la organización responder a las demandas que le plantea su entorno
- 3) Facilitan la comunicación e integración
- 4) Propician una percepción homogénea de las cosas
- 5) Crean un sentido de pertenencia a la organización
- 6) Producen pautas y normas de comportamiento
- 7) Orientan las decisiones
- 8) Definen lo que es importante
- 9) Determinan la forma cómo deben hacerse las cosas
- 10) Hacen que las acciones se coordinen para alcanzar el objetivo común que se persigue
- 11) Evitan que la empresa se "pierda" en la operación cotidiana
- 12) Facilitan la Administración de recursos Humanos en aspectos tan relevantes como la Selección, la Evaluación del Desempeño, los reconocimientos e incentivos y la capacitación.

Alineación de procesos

En un cambio cultural es indispensable que los procesos de trabajo estén perfectamente alineados a la Visión si no de otra manera el personal se confundirá y lo más peligrosos es que perderá credibilidad.

Para articular las Estrategias de Negocio con las formas de interrelación del personal es necesario derivar de la Visión, de los Objetivos y de las Estrategias, el tipo de estructura organizacional, de estructura tecnológica y de todo lo relacionado con las políticas y procedimientos, ya que éstas últimas existen para facilitarle a los empleados el logro de los objetivos, por lo que hay que tener mucho cuidado para realizar este análisis de una manera seria y profunda a fin de cambiar, eliminar, simplificar o crear aquellas políticas, programas y procedimientos que vayan de acuerdo con la Visión de Negocio y con la Visión de Cultura.

Alineación de la Visión de Negocio con la Cultura Organizacional



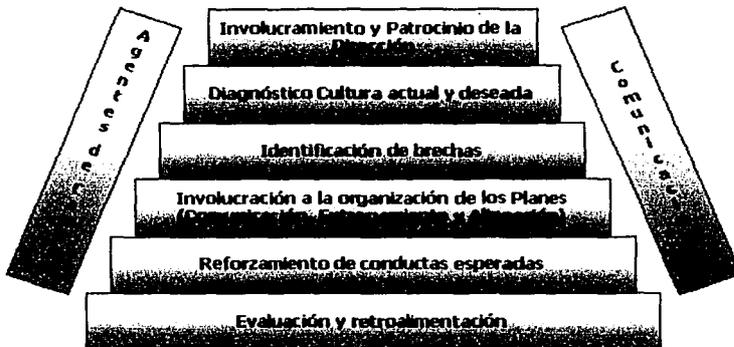
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capacitación

Cuando las competencias requeridas en la nueva organización no coinciden con las existentes en las personas se van a impactar negativamente los resultados y las personas van a ver amenazada su posición en la empresa por lo que es indispensable desarrollar las habilidades necesarias mediante programas de capacitación y desarrollo ya sean en forma autodidacta, con entrenamiento en el puesto, con E-learning o presenciales.

5. Modelo propuesto para el Cambio Cultural

5.1 Presentación del modelo propuesto



Involucramiento y Patrocinio de la Dirección

Para que cualquier esfuerzo de Cambio Planeado tenga éxito en cualquier organización se necesita del apoyo, involucración y patrocinio del nivel directivo más alto para que sea asumido por el personal con formalidad y no sea visto como un programa más.

Este nivel derivará del Plan de Negocio los valores y las conductas que se necesitan por cada uno de los sub-entornos.

Diagnóstico

- Aplicación de herramientas de diagnóstico a muestra representativa de la población formando grupos por empresa de origen:
- Nivel directivo - Entrevista y cuestionario
- Nivel Gerencial - Cuestionario
- Nivel Empleado - Cuestionario

Identificación de brechas

- El equipo líder del proceso formado por personas del nivel directivo del área de Recursos Humanos y de áreas de negocio analiza los resultados de cada sub-sistema comparándolos con la cultura deseada.
- Identifica las "Mejores Prácticas" de una y otra empresa que estén alineadas a la Visión
- Propone las acciones indispensables y deseables a realizar y las

Involucración a la organización

- Solicita al Director General informe los resultados del diagnóstico, la Visión cultural así como las acciones que se van a instrumentar a través de diferentes medios para abarcar a toda la población.
- Administra los programas básicos de entrenamiento en materia de:
 - Sensibilización al cambio para todo el personal
 - Liderazgo para quienes son jefes con la finalidad de que refuercen los valores de la nueva cultura

Involucración a la organización de los planes

- Difunde a las áreas de Recursos Humanos los cambios en los procesos de Administración de Personal acordes con la cultura deseada tales como:
 - Nuevos Perfiles de candidatos para cubrir vacantes,
 - Programa de capacitación a cubrir en los primeros 12 meses.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Reforzamiento de conductas

- A través de los Agentes de Cambio se brinda reconocimiento a todas aquellas personas que se empezaban a comportar de acuerdo a lo esperado.
- Este reconocimiento se realizará cada tres meses en una ceremonia destinada a esta finalidad con la presencia de los jefes.
- El reconocimiento puede ser en económico o en especie.

Evaluación

- Después de haber implantado las acciones es conveniente esperar 6 de trabajo que serán promovidas principalmente por los líderes y Agentes de cambio.
- Aplicar alguna evaluación sobre los aspectos que fueron atendidos (Focus Group, Cuestionario, Encuesta).

Agentes de Cambio

Son aquellas personas seleccionadas en la organización para proponer e implantar las iniciativas necesarias que faciliten la transición entre la situación actual y la situación deseada.

Este equipo de personas a su vez se apoyaría en otros compañeros que serán conocidos como Campeones y que

Competencias personales de los

- Accountability (Acepta la responsabilidad de sus actos, de su desempeño y desarrollo)
- Activo
- Comunicación
- Intuición creativa
- Toma de decisiones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

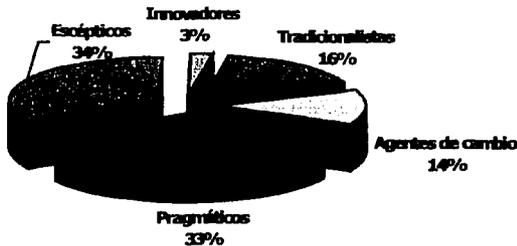
Características de los

Clasificación del Comportamiento de las personas en:

- Auto responsables y autodesarrollados
- Buenos escuchas
- Cómodos con la molestia
- Incluidos a tomar riesgos y cometer errores
- Buenos modelos de respeto y compañerismo
- No defensivos
- ~~Aprendices constantes~~

Clasificación del comportamiento de las personas en las organizaciones

- Dentro de las organizaciones la gente responde a las nuevas ideas en forma diferente, con base en la tolerancia individual y a la percepción de riesgo que cada quien tiene. En general, se han identificado 5 grupos:



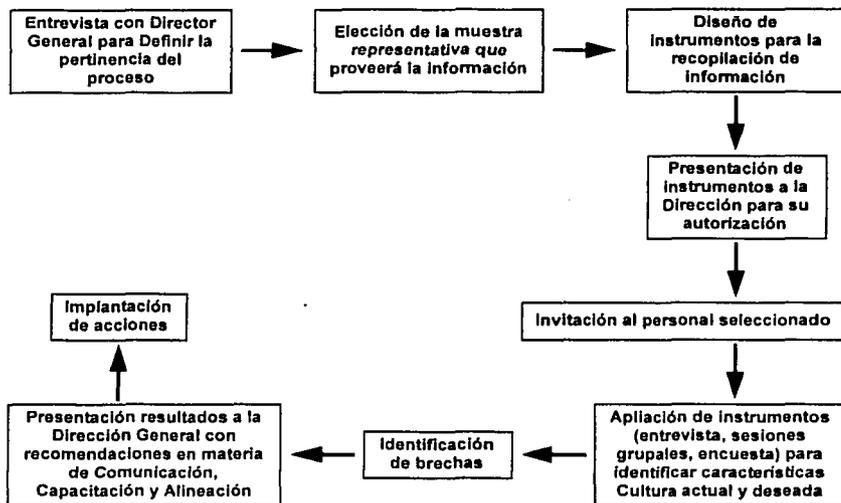
Influyen en la implementación y guían el cambio, buscan y dan información (líder de opinión) ven la diversidad como mejoramiento del conocimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2 Factores Clave de Éxito de un Proceso de Integración Cultural

- Ser liderado por el más alto nivel jerárquico de la organización
- Difundir y promover los comportamientos deseados en la nueva Cultura
- Demostrar interés genuino por las personas, sus inquietudes y preocupaciones
- Seleccionar a los Agentes de cambio que apoyarán el proceso
- Comunicar constantemente la Visión de la Cultura, las acciones que se están realizando y lo que está por venir
- Contar con "Agentes de Cambio" en toda la organización para apoyar las acciones que se instrumentarán
- Reconocer públicamente a los equipos y a las personas que demuestran los nuevos comportamientos

5.3 Metodología



5.4 Diagnóstico Cultural

Esta etapa nos va a servir para identificar las características de la cultura actual descritas por los propios empleados, las cuales están relacionadas con su experiencia, con sus aprendizajes, con lo que han percibido como las "normas de conducta funcionales" que no es lo mismo que lo que está normado.

5.4.1 Mejores Prácticas

Los siguientes puntos son el producto de la investigación de las mejores prácticas en esta etapa.

1. Estructura organizacional

¿es la estructura jerárquica o plana?

¿cómo se consulta a la autoridad?

¿hasta qué punto los procesos están claramente definidos y evitan la ambigüedad?

¿qué tan tolerantes son ante el riesgo?

2. El papel de lo colectivo y de lo individual

¿son los empleados vistos como personas individuales, como parte de un equipo, o como parte de una amplia comunidad?

¿Se les recompensa por sus resultados como personas o como equipo?

¿los supervisores son responsables de dirigir a otros y organizarse para el logro de objetivos o solamente se dice que tienen esa responsabilidad?

¿se les permite a los empleados que hagan juicios basados en sus propias convicciones y creencias o éstos determinan su lealtad a la compañía?

3. Percepción del Tiempo

¿El uso del tiempo tiende a ser fragmentado en pequeñas unidades o es visto de manera global?

¿hasta qué punto las ganancias a corto plazo son importantes?

¿existe un criterio entre entrega de resultados y mantenimiento de las relaciones interpersonales con clientes y colegas?

¿cuál es el valor que se reconoce a través del tiempo?

4. Patrones de comunicación

¿Qué tipo de asuntos son comunicados abiertamente y a quién?

¿Quién es el responsable de iniciar una conversación formal?

¿las diferencias de opinión se manejan cara a cara o indirectamente a través de mails o memos.

¿hasta qué punto la información sólo es publicada y hasta qué punto se permite que sea discutida?

¿cómo se manejan estas diferencias?

5. Apego a reglas y procesos

¿El apego a reglas y procesos es consistente?

¿Se hacen excepciones con frecuencia?

¿hasta qué punto son las reglas o son las excepciones las que facilitan la toma de decisiones?

¿las políticas globales pueden ser desarrolladas e implantadas?

Como un ejemplo de cómo las diferentes culturas impactan la transacción consideremos cómo la estructura de una compañía puede generar divergencia durante el proceso de toma de decisiones.

En América Latina donde muchas de las compañías medianas y pequeñas son propiedad de la familia, las decisiones más críticas de la administración son tomadas por el "dueño" ya que siempre ha sido así, con una marcada centralización en el dueño y sus más cercanos familiares en contraste con las compañías norteamericanas que proporcionan al nivel directivo medio autonomía en sus decisiones aun cuando impacte los resultados del negocio y su forma de operar.

Existen varios modelos para diagnosticar el estado de salud o las características culturales que guarda un sistema abierto de insumo-elaboración-producto dentro de un contexto ambiental, algunos subrayan solamente los factores ambientales y algunos otros insisten en considerar determinadas dimensiones de la organización como su estructura, pero todos reconocen los mismos elementos fundamentales: un sistema abierto que existe en un ambiente y está constituido por personas y tecnología.

5.4.2 Modelo de las seis casillas de Weisbord

Este modelo ayuda a visualizar la realidad, Weisbord (1976, 1978) describe su modelo como una pantalla de radar con "señales luminosas" que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos; pero, de igual modo que los reguladores del tránsito aéreo se valen del radar también nosotros tenemos que fijar nuestra atención primordialmente en la pantalla en su conjunto y no en las distintas señales.

Toda organización está situada dentro de un medio circundante y está influida por diversos elementos de ese medio circundante que a su vez influye en ellos.

En el modelo de Weisbord, la organización está representada por seis casillas:

- 1) Finalidad o Propósito
- 2) Estructura
- 3) Recompensas
- 4) Mecanismos de ayuda
- 5) Relaciones
- 6) Liderazgo.

Weisbord considera preciso diagnosticar a la organización en relación con sus sistemas tanto formales como informales. Un aspecto de cualquier diagnóstico organizacional es la brecha situada entre las dimensiones formales de organización, como el organigrama y sus políticas informales, como el modo en que se ejerce realmente la autoridad, cuanto más ancha sea la brecha, tanto más probable es que la organización esté funcionando de manera ineficaz.

Weisbord formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las seis casillas

Propósito	Claridad de la meta (grado en que los miembros de la organización perciben claramente la Misión y los objetivos de ésta)
Estructura	Correspondencia adecuada entre finalidad y estructura
Recompensas	Similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente y lo que los miembros de la organización perciben que les trae recompensas y castigos
Mecanismos auxiliares	Son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: Planeación, Control, Presupuestación, Sistemas de Información, que ayudan a todos los miembros a alcanzar sus objetivos
Relaciones	Independencia necesaria para lograr los resultados, interdependencia entre departamentos, tipo de comunicación entre las personas y modo de manejar el conflicto

Liderazgo

Es quien debe garantizar que las demás casillas se encuentren satisfactoriamente funcionando pues es en realidad su papel.

Considero que este modelo es particularmente útil cuando:

- 1) Deseamos utilizar métodos sencillos que faciliten el entendimiento de un tema tan profundo como lo es la cultura
- 2) Cuando se necesita un mapa organizacional (organigrama) relativamente falto de complicaciones para una respuesta oportuna
- 3) Cuando queremos que el cliente visualice su organización como un todo sistemático, sin el uso de terminología extraña.

5.4.3 Herramientas de Diagnóstico Cultural

Para diagnosticar la cultura actual y la cultura deseada se emplean diferentes herramientas de investigación las cuales suelen ser:

- a. Cuestionarios
- b. Entrevistas
- c. Grupos de enfoque

Es conveniente que participe en este tipo de diagnósticos todo el personal de una compañía pero si por sus dimensiones esto resultara imposible habría que seleccionar una muestra representativa de la población con criterios como:

1. Nivel jerárquico
2. Staff o negocio y a su vez por las grandes Direcciones de la compañía
3. Atención directa a clientes externos o clientes internos solamente
4. Zona geográfica
5. Personal de ambas compañías

El Cuestionario es aplicable a la muestra seleccionada de la población en sesiones grupales en donde un facilitador los convoca, les informa lo que se está haciendo en materia de Integración Cultural, les presenta el objetivo de la sesión y aplica la herramienta insistiendo en que el manejo que se le dará a la información recabada será conservada en el anonimato. Lo más importante de esta etapa de levantamiento de información será "lo que se dijo y no quién lo dijo".

También y de acuerdo a la infraestructura tecnológica de la empresa se puede aplicar de manera electrónica habiendo enviado en forma previa los comunicados respectivos informando en qué consiste el proceso de Integración Cultural y por qué ha sido seleccionada la persona a la que se está invitando a participar.

Es conveniente establecer un período para responderlo así como la involucración de los jefes para que apoyen la participación de sus colaboradores.

Las Entrevistas se recomiendan para el nivel directivo más alto de la organización, aquí se requiere que el entrevistador sea una persona calificada para interactuar con estas personas, de un nivel socioeconómico similar al de los directivos para generarles confianza y facilitar el "Rapport", deberá demostrar un nivel de cultura alto con conocimiento de diferentes aspectos políticos, sociales y económicos del país, así como del ambiente en el que se encuentra la empresa, sus retos, logros, amenazas y oportunidades de mercado.

Esta persona preparará cuidadosamente sus preguntas con la intención de conocer el nivel de satisfacción del directivo con los resultados obtenidos y por lo tanto con la cultura existente así también deberá preguntar sobre la Visión a futuro que tiene contemplada para la empresa, su disposición y posición estratégica dentro de la empresa para generar los cambios que se tengan que generar así como su compromiso para el logro de la Visión.

Indagará con cada uno de los directivos las características de la Cultura Deseada así como los obstáculos que él puede prever.

Los Grupos de Enfoque son sesiones grupales conducidas por un Facilitador experimentado que tiene por objetivo "enfocar la atención hacia algo" en este caso sería hacia las características de la Cultura actual y Cultura deseada.

Se recomienda que se formen con un máximo de 15 personas para poder aclarar conceptos y profundizar.

Para conducir una sesión de este tipo se debe tener presente que se requiere:

- a. Un grupo de personas invitadas a participar
- b. Un moderador
- c. Un escribano que tomará nota de la información que se maneje de manera literal, esto es sin interpretaciones
- d. Tema específico
- e. Generar un ambiente de confianza que invite a los participantes a expresar sus puntos de vista sin ningún temor
- f. Realizar un resumen o conclusión

Muestra de cuestionario con frases incompletas

1. Los jefes en esta compañía son _____
2. Para ascender en esta compañía se necesita _____
3. Las recompensas en esta compañía se obtienen por _____
4. La información que necesito para realizar mi trabajo la consigo por medio de _____
5. Cuando los jefes dan instrucciones lo hacen de manera _____
6. La relación de trabajo que tengo con compañeros de otros departamentos es _____
7. Yo sé que mi trabajo es de calidad cuando _____
8. Cuando me equivoco mi jefe me _____
9. El horario de trabajo que tengo es _____
10. Las funciones que tengo que desempeñar me resultan _____
11. En esta empresa el ambiente de trabajo es _____
12. Las oportunidades de desarrollo son _____
13. El reconocimiento que recibo por hacer bien mi trabajo es _____
14. Los objetivos de esta empresa son _____
15. Trabajar en equipo en esta compañía es _____
16. Mi carga de trabajo es _____

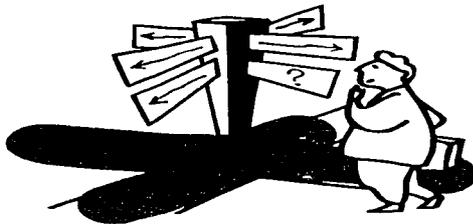
17. En esta compañía conocemos las políticas a través de _____
18. Las políticas en esta compañía sirven para _____
19. Cuando presentamos una nueva idea los jefes _____
20. Mi jefe se preocupa por mí cuando _____
21. La Evaluación de desempeño es _____
22. Mi trabajo me brinda la oportunidad de aprender cuando _____
23. La estructura de mi departamento permite que se logren resultados porque _____
24. En esta compañía todos sabemos lo que tenemos que hacer porque _____
25. La calidad de servicio que ofrecemos a nuestros clientes es _____
26. Los comentarios que recibimos de nuestros clientes son _____
27. La calidad de los productos que vendemos a nuestros clientes _____
28. Nuestra mayor fuerza competitiva es _____
29. La capacitación que recibimos es _____
30. Lo que más me gusta de los cursos de capacitación en los que participamos es _____
31. Lo que aprendo en los cursos de capacitación lo aplico en mi trabajo en un _____ %
32. Conozco los procedimientos que debo seguir para realizar mi trabajo a través de _____

33. El trabajar en esta compañía me da un sentimiento de _____

34. En relación a las Políticas, normas y procedimientos los jefes

35. Las opiniones de los clientes en relación a nuestro trabajo son

Muestra de cuestionario de frases incompletas por tema a investigar



Finalidad o propósito:

- 1) Conozco los objetivos de mi departamento en un _____%
- 2) Los objetivos de mi puesto son _____
- 3) Mi jefe me informa _____ de los objetivos que tengo que alcanzar
- 4) Las metas que me asigna mi jefe son _____
- 5) En esta empresa los incentivos se ganan por lograr _____

Estructura:

- 1) La estructura de mi departamento _____ el logro de objetivos
- 2) La asignación que hacen los jefes del trabajo que debemos desempeñar es _____
- 3) El apoyo que necesito de otros deptos. lo obtengo _____
- 4) La toma de decisiones en esta empresa es _____
- 5) Cuando hay una inconformidad o queja de algún cliente la Gerencia _____

Mecanismos de ayuda:

- 1) Cuento con todo lo que necesito para trabajar _____
- 2) En esta compañía la información que se necesita para trabajar se consigue _____
- 3) Los cursos de capacitación que nos da la empresa son _____
- 4) Me gusta participar en los cursos de capacitación porque _____
- 5) Mi jefe me demuestra interés en mi desarrollo profesional _____

Sistemas de recompensa:

- 1) En esta empresa se reconoce a quienes _____
- 2) En esta empresa trabajamos por _____
- 3) Las prestaciones se consiguen por medio de _____
- 4) En relación a mis compañeros de trabajo mi sueldo es _____
- 5) Las oportunidades de desarrollo son _____

Relaciones:

- 1) La forma de trabajar en equipo es _____
- 2) Nos apoyamos unos a otros cuando _____
- 3) La gerencia estimula el trabajo en equipo con _____
- 4) El ambiente de trabajo en esta empresa es _____
- 5) Sabemos que si decimos lo que pensamos en esta empresa nos _____

Liderazgo:

- 1) Los jefes en esta compañía se preocupan por nosotros cuando _____
- 2) Cuando nos equivocamos los jefes _____
- 3) En las reuniones de trabajo en las que participamos los jefes _____
- 4) Los jefes muestran interés en nuestros resultados cuando _____
- 5) Cuando necesito alguna orientación de mi jefe para realizar mi trabajo él/ella _____

Cuestionario sobre Cultura actual

La cultura de una organización determina las pautas de conducta que son válidas para un grupo social, éstas difícilmente las vamos a encontrar escritas más bien se van identificando en la medida en que cada persona se va compenetrando con la organización.

Cada organización tiene su propia cultura y aun cuando dos organizaciones se dediquen al mismo giro, cada una se diferencia de la otra, principalmente en su cultura que es la que determina desde la forma en la que se trata a los clientes, la manera en la que se otorgan los ascensos, los estilos en los que se comunican los jefes con los colaboradores hasta el tipo de relaciones informales que se dan entre los miembros.

Esta herramienta tiene como propósito conocer la cultura actual de esta Institución para estar en condiciones de diseñar planes y programas que faciliten la transición de la cultura actual a la cultura deseada, por lo que te pedimos contestes cada una de las aseveraciones marcando la opción que consideres refleje tu punto de vista.

Te recordamos que:

- sólo puedes elegir una opción para cada aseveración
- no hay respuestas correctas o incorrectas
- te sugerimos evitar la opción "no lo sé"
- esta información será conservada en el anonimato

Agradecemos tu valiosa cooperación.

CUESTIONARIO

	Preguntas	Frecuente de acuerdo	De acuerdo	No lo sé	Discrepante	Frecuente en discrepancia
1	Conozco los objetivos de esta empresa					
2	Tengo claridad sobre lo que se espera en mi trabajo					
3	Las funciones que realizo impactan directamente los objetivos del departamento					
4	Recibo retroalimentación de parte de mi jefe sobre la calidad de mi trabajo					
5	Los clientes externos reconocen la calidad de nuestros servicios y productos					
6	Los valores de esta empresa nos permiten tener una convivencia sana					
7	La estructura de esta empresa permite coordinarnos con otras áreas					
8	Contamos con normas y procedimientos que se actualizan periódicamente					
9	Todos nos apegamos estrictamente a las normas y procedimientos establecidos					
10	Las normas de trabajo nos facilitan la consecución de objetivos					
11	En esta empresa se fomenta la innovación constante a productos y servicios					
12	Cuando alguien no acata las normas es reprendido por su jefe inmediato					
13	Cuento de manera oportuna con la información que necesito para trabajar					
14	Recibo la capacitación necesaria para desempeñar mis funciones de manera correcta					
15	Conozco la información referente a los retos de la empresa por medio de mi jefe					
16	El plan de capacitación se respeta					
17	En las juntas de trabajo todos participamos para obtener las mejores ideas					
18	Mi jefe se preocupa por mi bienestar como persona					
19	Por lo general los jefes reconocen el trabajo de calidad con algún incentivo					
20	En esta empresa los ascensos se obtienen por resultados					
21	Los directores que conozco son personas muy capaces					
22	Me siento satisfecho con el reconocimiento que he recibido en esta empresa					
23	Mi sueldo es proporcional a mis responsabilidades					
24	Mi horario de trabajo me permite realizar otro tipo de actividades					
25	Los jefes se preocupan por su superación constante en esta compañía					
26	Mi jefe me orienta cuando tengo algún problema de trabajo					
27	Mi jefe explica con claridad lo que espera de mi trabajo					
28	La Evaluación de Desempeño en esta compañía se realiza de manera periódica					

GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS DEL PRIMER NIVEL

- 1. ¿Cómo define la Visión que desea alcanzar? (Imagen mental positiva del futuro deseado para su empresa para los próximos 3 años)**

- 2. ¿Cuál es la Misión de la empresa?**

- 3. ¿Cuáles son los Valores?**

- 4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los resultados obtenidos?**

- 5. ¿Si comparara los resultados de este Ejercicio con los obtenidos antes de la Fusión, Adquisición o Alianza que pensaría?**
 - a) ¿A qué se debe que se estén obteniendo estos resultados?

b) ¿Qué beneficios le ha generado la Fusión, Adquisición o Alianza?

c) ¿Cuáles son los nuevos retos a enfrentar?

6. ¿Cuáles están siendo desde su punto de vista las principales diferencias culturales en materia de:

a) Orientación al Cliente

b) Orientación a Resultados

c) Manejo de Información

d) Uso de Tecnología

e) Manejo de Autoridad

f) Sistemas de Control

g) Nivel de independencia concedido (a quién, cómo, para qué)

h) Apego a Normas, Políticas y Procedimientos

i) Proceso de Planeación, Organización y Control

j) Oportunidades para la Innovación (quiénes, cómo, con qué periodicidad, qué tipo de recompensa)

k) Incentivos y Recompensas (a quién, cómo, con qué periodicidad)

l) Calidad de las Relaciones de Trabajo

m) Importancia al Trabajo en Equipo (existe, cuándo, dónde, por qué)

n) Estilos de Liderazgo

6. Conclusiones:

- ❖ En organizaciones jerárquicas las personas cambian más rápido porque "lo dice su jefe" que por estar realmente convencidas, por lo que un proceso de cambio cultural en este tipo de organizaciones deberá impulsarse desde la Dirección General e involucrar en cascada a los demás niveles directivos y gerenciales para convencer al personal de los beneficios del cambio.
- ❖ Esta involucración de los niveles directivos requiere de tiempo y esfuerzo.
- ❖ Para que los directivos lo asuman como una prioridad necesitan identificar los beneficios que traerá este proceso de cambio cultural al negocio y cuando hablamos de cambio de conductas el beneficio no es evidente en el corto plazo.
- ❖ Un cambio cultural requiere de cambios en la manera de pensar, en las creencias y en los valores, para que posteriormente se impacten las conductas y este proceso demanda mover "la voluntad de las personas".

Sabemos que una persona cambia su conducta por 3 situaciones:

- Miedo a perder su trabajo o su estatus.
- Conveniencia a sus intereses.
- Interés en su desarrollo profesional y personal.

Si analizamos la primera situación podemos afirmar que es la reacción natural ante la imposición de un jefe quien sin argumentos indica cómo se deben hacer las cosas de ahora en adelante y al personal no le queda otra más que obedecer, sin embargo, ese esfuerzo que realiza la persona por no entender las razones del cambio y quizá por darse cuenta que no posee las habilidades requeridas le va a generar tensión que muy probablemente va a canalizar con agresiones pasivas ante clientes, compañeros de trabajo o ante el propio jefe.

La segunda reacción pudiera ser adecuada dado que "le conviene a sus intereses" pero este cambio surtirá efecto mientras le siga conviniendo y cuando la organización cambia drásticamente es probable que la persona necesite desarrollar otras aptitudes que requerirán tiempo y esfuerzo.

La reacción que manifiesta interés en su desarrollo profesional y personal la podemos clasificar como la más adecuada dado que la persona dirige su vida

hacia sus metas y ésta será estimulada en mucho por su madurez y en algún grado por su líder, quien le dará una perspectiva más amplia del cambio, le venderá la idea de la necesidad de cambiar y compartirá la visión de futuro.

- ❖ Un cambio en las conductas requerirá de un proceso de sensibilización para todo el personal en el que se les demuestre que los nuevos comportamientos responden a un valor superior y serán los que se reconocerán en la empresa de hoy en adelante, además una sesión dedicada a este fin tendrá el beneficio de que quienes participen se sentirán involucrados y ésta es una herramienta que minimiza las resistencias al cambio.
- ❖ Es un hecho que el cambio se va a dar con proceso dirigido o por instrucción, sin embargo, a través de un proceso el personal se va involucrando y va entendiendo que es lo que más conviene en estos momentos a la organización y a su persona y si es por instrucción la introyección de conductas será mucho más larga y mucho más dolorosa.

7. Bibliografía Seleccionada:

- Warner Burke W., "Desarrollo Organizacional", *Punto de vista normativo*, Ed. SITESA, Serie Desarrollo Organizacional, 1998.
- Dessler Gary, "Organización y Administración", *Enfoque situacional*, Ed. Prentice May, 1998.
- Terrence E. Deal & Kennedy Allan A., "Culturas Corporativas", Ed. SITESA, 1986.
- Guízar M. Rafael, "Desarrollo Organizacional", *Principios y Aplicaciones*, Ed. McGraw-Hill, 1997.
- Jeffrey A. Schmidt, "Making mergers work", *The strategic importance of people*, Ed. A. Towers Perrin / SHRM Foundation Publication, 2001.
- Andrade Horacio, "Cambio o Fuera", *Dirigir en el siglo XXI*, Ed. INESPO, 2001.
- Collins James C. y Porras Jerry I., "Empresas que perduran", *Principios exitosos de Compañías que perduran*. Ed. Norma 1994.
- Hewitt Associates LLC, "Mergers and Acquisitions: Critical HR Success Factors", International Comparisons, 1999.
- Love Paula, "Hidden sore points that can a culture match (acquisitions and mergers)", Issue: May-Jun 1999.
- Alexandra Reed Lajoux, "Mergers and Acquisitions Do deals deliver on post merger performance?", Issue: Sept-Oct 1998.
- Patrick Hosking, "New statesman", *Mergermania and short memories*, Issue: August 1999.
- Corporate Leadership Council, "Defining Corporate Culture", *Corporate Executive Board* 2001.
- Corporate Leadership Council, "The Cultural Change process", *Literature Review*, March 1998.

Corporate Leadership Council, "Retention during Corporate Transformation",
Corporate Executive Board, April 2001.

Chris Kellog, "Does Corporate Culture really affect M & A?", Issue Oct. 1999.

Miguel Jusidman, "El papel de la Cultura Organizacional", *Congreso Internacional de Recursos Humanos*, Nov. 2002.