



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA SER
EXITOSO EN UN MERCADO GLOBAL, TOMANDO DE REFERENCIA EL
MODELO TOYOTA**

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Adolfo Cruz Gutiérrez

Asesor:

L.A. Martha Patricia Santana Velázquez

Cuautitlán Izcalli, México

Marzo de 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
 DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

ATN: L.A. ARACELI HERNANDEZ
 Jefa del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

La importancia de la Cultura Organizacional para ser exitoso en un mercado global, tomando de referencia el modelo Toyota.

Que presenta el pasante Adolfo Cruz Gutiérrez

Con número de cuenta: 090I0446-2 para obtener el título de:

Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlan Izcalli, Mex. a 20 de noviembre del 2010

PRESIDENTE	<u>M.C.E. Ma. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez</u>	
VOCAL	<u>L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Martha Patricia Santana Velázquez</u>	
1er SUPLENTE	<u>C.P. José Francisco Astorga y Carreón</u>	
2º SUPLENTE	<u>M.A. Dolores Gutiérrez Flores</u>	

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Dedico esta Tesis a mi familia, a mi esposa y mis hijos, a mis padres y hermanos, por todo el apoyo que recibí por parte de ellos durante mi educación universitaria y durante la realización y terminación de mi tesis.

Así mismo agradezco a mis profesores y a la propia institución educativa, mi alma mater: la Universidad Nacional Autónoma de México.

Agradezco también a mi asesora L.A. Martha Patricia Santana Velázquez y de manera especial a mi coasesor C.P. José Luis Covarrubias Guerrero, por su valiosa ayuda y colaboración.

Espero esto pueda ser inspiración para otros estudiantes y para mis propios hijos para la búsqueda constante de nuevas teorías administrativas para la aplicación de las mismas, en la industria de nuestro país en un mercado cada vez más global y competitivo.

Por último quiero dedicar a mi país México esta tesis, por haberme dado la oportunidad de adquirir los conocimientos necesarios para ser un ciudadano que pueda contribuir de manera respetable y honrada a una sociedad cada vez más necesitada de valores sólidos y ejemplares.

**LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA SER
EXITOSO EN UN MERCADO GLOBAL, TOMANDO DE REFERENCIA EL
MODELO TOYOTA**

Votos aprobatorios.....	2
Dedicatoria.....	3
Índice.....	4
Introducción.....	6
Capítulo 1. La Organización.....	8
1.1 Concepto de Organización.....	8
1.2 Características de la Organización.....	9
1.3 Clasificación de las organizaciones.....	10
1.3.1 Organizaciones según su formalidad.....	11
1.3.2 Modelo Racional y natural.....	12
1.3.3 Organizaciones según la estructura de autoridad.....	12
1.3.4 Organizaciones de acuerdo al uso y significado de obediencia..	13
1.3.5 Organizaciones de acuerdo a su beneficiario principal.....	13
1.3.6 Organizaciones de acuerdo a la naturaleza de su capital.....	14
1.3.7 Organizaciones de acuerdo a su actividad.....	14
1.3.8 Organizaciones según sus fines.....	14
1.3.9 Organizaciones según su grado de centralización.....	15
1.3.10 Organizaciones según su magnitud.....	15
Capítulo 2. Generalidades acerca de la Cultura Organizacional.....	16
2.1 Concepto de Cultura.....	16
2.2 Escuelas de Cultura Organizacional.....	17
2.2.1 Teorías de la Cultura Organizacional.....	17
2.2.2 Escuelas de la Cultura Organizacional desde el punto de vista Antropológico.....	21
2.2.3 La Cultura vista como formación de ideas.....	22
2.2.4 Otras Teorías.....	23
2.3 Concepto de Cultura Organizacional.....	24
2.4 Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional.....	25
2.5 Características de la Cultura Organizacional.....	27
2.6 Funciones de la Cultura en una Organización.....	28
2.7 Elementos de la Cultura Organizacional.....	31
2.7.1 Valores.....	31
2.7.2 Ritos y ceremonias.....	31
2.7.3 Historias y mitos.....	32
2.7.4 Tabúes.....	32
2.7.5 Héroes.....	33
2.7.6 Normas.....	33
2.7.7 Rol o papel.....	33
2.7.8 Estatus.....	33

2.7.9 Comunicación.....	33
2.8 Clasificación de la Cultura Organizacional.....	34
2.9 Subculturas Organizacionales.....	35
Capítulo 3. Formación, consolidación y transmisión de la Cultura.....	38
3.1 Factores que determinan la formación de la Cultura.....	38
3.1.1 Entorno.....	38
3.1.2 Funciones de la Cultura: adaptación interna y adaptación externa.....	39
3.1.3 Rol de la alta dirección.....	40
3.1.4 Aprendizaje Cultural.....	41
3.2 Proceso de formación y consolidación de la Cultura organizacional.....	43
3.3 Transmisión de la Cultura Organizacional.....	45
Capítulo 4. El diagnóstico de la Cultura Organizacional.....	48
4.1 Niveles y dimensiones de la Cultura Organizacional.....	49
4.2 Métodos de investigación de la Cultura Organizacional.....	51
4.2.1 Método propuesto por Schein.....	51
4.2.2 Método propuesto por Fleury.....	54
4.2.3 Métodos propuestos por Freitas.....	56
4.2.4 Métodos propuestos por otros autores.....	57
4.3 Pasos para el estudio de la Cultura Organizacional.....	59
Capítulo 5. La Cultura Organizacional entre las naciones.....	67
5.1 Encuentro intercultural entre las naciones.....	67
5.2 Choque Cultural.....	71
5.3 Áreas de dificultad en el proceso de adaptación a una nueva Cultura.....	74
5.4 Valores Culturales de las naciones.....	76
5.5 Barreras en la comunicación intercultural.....	79
5.6 Estudios sobre la Cultura Organizacional entre las naciones.....	80
5.7 Oriente y Occidente.....	93
5.8 La Cultura Mexicana.....	98
Capítulo 6. Caso de Análisis: Toyota.....	105
6.1 Historia.....	105
6.2 Modelo Toyota: 14 principios de Administración y Cultura.....	108
6.3 Trascendencia de la cultura en el éxito de una organización: Toyota.....	123
Conclusiones.....	130
Bibliografía.....	133

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en un mundo que pasa por una integración de las economías nacionales en una única economía de mercado mundial: la globalización, y un factor de gran importancia para que las organizaciones puedan ser exitosas es sin duda alguna: la cultura. Antes de los años ochenta pocos eran los autores que se referían al tema, sin embargo, ha adquirido gran relevancia y las primeras obras que hablaron sobre cultura hicieron populares conceptos como: creencias, principios, valores y otros más que rápidamente se vincularon como parte de un concepto que comenzaba a adentrarse en el mundo organizacional.

En un mercado global hoy por hoy no es suficiente la implementación de las mejores prácticas de producción, calidad, etc. usadas en el mundo para garantizar el éxito de una compañía en dicho ambiente y es así como la cultura adquiere relevancia para que todos los esfuerzos y la implementación de las mejores prácticas sean adquiridos como parte de sus valores, principios, etc. y que rijan en la compañía por largo tiempo para todo el personal que trabaje para la misma.

En el presente trabajo, pretendo demostrar la influencia de la cultura organizacional en la consolidación del éxito de una organización global, interactuando todos y cada uno de los elementos que influyen para el logro de la excelencia operacional. Por esto mi hipótesis es que para tener éxito como una empresa global se necesita desarrollar una cultura única, sólida en la que pueda fusionarse la cultura anfitriona y la cultura huésped.

Para lograr mi objetivo, considero importante iniciar en el capítulo 1 con la exposición de los aspectos básicos de la organización como son su concepto, características y clasificación.

Posteriormente, en el capítulo 2, haré referencia a las generalidades de la cultura organizacional, incluyendo su concepto, escuelas que la han estudiado, su diferencia con el clima organizacional, sus características, funciones, elementos que la forman, su clasificación y finalmente las subculturas.

En el capítulo 3, haré referencia a los factores que determinan la formación de una cultura organizacional, al proceso de formación y consolidación de la cultura organizacional y finalmente a la transmisión de la cultura organizacional.

Posteriormente ya en el capítulo 4 abordaré el tema de el diagnóstico de la cultura organizacional en el que presentaré los niveles y dimensiones de la misma, los métodos para investigarla propuestos por diversos autores, y los pasos para realizar su estudio.

En el capítulo 5 trataré el tema de la cultura organizacional entre las naciones haciendo referencia a aspectos como el choque cultural, las áreas de dificultad en el proceso de adaptación a una nueva cultura, valores culturales de las naciones, algunas barreras en la comunicación intercultural así como algunos aspectos culturales entre el mundo oriental y el mundo occidental y culminaré este capítulo con algunos aspectos sobre la cultura mexicana.

Finalmente, en el capítulo 6 expondré el caso de éxito tanto cultural como económico de Toyota, en dicho capítulo daré a conocer una breve reseña de la historia de Toyota y el surgimiento de su modelo con el cual alcanzó un gran éxito financiero, no sólo en Japón sino traspasando fronteras a través de un cambio cultural. Este último capítulo es importante e interesante ya que conoceremos también los 14 principios que conforman al modelo Toyota y cuya aplicación es posible tanto en organizaciones manufactureras como en organizaciones de servicio, aunque en este trabajo, yo me enfocaré al aspecto de producción básicamente. Resulta fascinante conocer la trayectoria de una empresa como Toyota y ver cómo a pesar de ser una empresa oriental ha tenido un éxito en el mundo occidental, esto debido a la creación de una cultura única en las organizaciones que la conforman alrededor de todo el mundo. En este último capítulo podremos observar la importancia del compromiso de los altos directivos en el cumplimiento de las metas y no sólo de ellos sino de todos los miembros de la organización, incluidos los proveedores. Toyota, como podremos ver es la mejor muestra de que una empresa puede traspasar fronteras si se aplican los métodos correctos y sobre todo si la cultura se transmite adecuadamente, siempre bajo el respeto de los valores y costumbres de la cultura que la recibe, es decir, de la cultura huésped.

CAPITULO 1. LA ORGANIZACIÓN

Podemos considerar que una organización es una entidad social creada deliberadamente con el fin de alcanzar un objetivo específico, así pues podemos suponer que todos los miembros que la conforman persiguen los mismos objetivos en común. No obstante no siempre se cumple lo anterior pues cada persona tiene su propia forma de pensar y de actuar lo cual puede facilitar o dificultar el logro de los objetivos. Y si a lo anterior le agregamos que es cada vez más frecuente que en una empresa u Organización interactúen personas de diferentes Culturas, el entendimiento y por consiguiente el logro de las metas se dificulta aún más. Iniciemos entonces nuestro estudio conociendo los aspectos más relevantes de las organizaciones.

1.1 Concepto de Organización

Etimológicamente “Organización” proviene del Latín Organon, que significa “órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo” (1)

Comúnmente utilizamos el término “Organización” en todos los ámbitos: empresarial, educativo, religioso, social, deportivo, etc. para referirnos por una parte a una entidad y por otra a una actividad (Organización de un evento, empresa, etc.), por lo que requerimos de un concepto que pueda ser utilizado a cada uno de estos casos en particular por separado y/o ambos al mismo tiempo.

En nuestro estudio, el concepto de Organización que nos interesa es el utilizado para referirnos a una colectividad considerada como unidad, como una empresa, corporación, compañía o institución, por lo que podemos definir la Organización de la siguiente manera:

“Una Organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos materiales humanos y financieros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.”(2)

Como ejemplo podemos mencionar a las grandes corporaciones, a las medianas y grandes empresas y microempresas que son organizaciones con fines de lucro; en cambio las instituciones públicas son, en la mayoría de los casos, organizaciones con fines no lucrativos.

Schein define las organizaciones como:

"Formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y grupos con límites relativamente fijos e identificados que constituyen un sistema de roles coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de normas y valores que integran las actividades de sus miembros en orden a la consecución de fines previamente establecidos de duración relativamente estable y continua y se hallan inmersos en un medio ambiente que influye sobre ellos"(3)

1. Diccionario Etimológico, pág. 76

2. Ferrel, O.C. Introducción a los negocios en un mundo cambiante, pág. 215

3. Schein, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo, pág. 75

Según Argyris:

"Cuando son observadas atentamente ellas se revelan compuestas por actividades humanas en diversos niveles de análisis. Personalidades, pequeños grupos, ínter grupos, normas, valores, actitudes, todo eso existe sobre un patrón extremadamente complejo y multidimensional". (4)

Al analizar las diferentes definiciones podemos observar los siguientes puntos:

- ✓ Existen diferentes formas y expresiones para su definición, inclusive con analogías.
- ✓ Aunque no existe un criterio generalizado, ni universalmente reconocido de este término, todos los especialistas coinciden en que es fundamental para el desarrollo de los procesos investigativos, en todas las ramas del conocimiento científico.
- ✓ Diferentes especialistas buscan la definición general, en correspondencia con la rama del conocimiento.
- ✓ La definición es circunstancial, se utiliza según los objetivos del análisis y el interés informativo para su aplicación.
- ✓ Una persona, un grupo, un departamento dentro de una Organización, una empresa, una comunidad, un país - son sistemas, pues se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e integralmente.
- ✓ Finalmente todo sistema orgánico, se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una función o finalidad. Las características de esta función y el papel de cada órgano componente, para la realización de la finalidad del sistema, determina el tipo, grado y complejidad de la interdependencia entre las partes y entre las partes y el todo.

De las definiciones anteriores y las que aportan otros autores se puede sintetizar que una Organización es:

- Un sistema social
- Un orden para el logro de objetivos
- Un sistema de actividades deliberadamente estructurado
- Un límite de frontera identificable
- Un conjunto complejo, diverso y armónico
- Un sistema abierto

1.2 Características de la Organización

Las organizaciones modernas han surgido de la evolución social y de los adelantos técnicos; sus características varían en algunos aspectos de acuerdo con los diferentes tipos de objetivos, actividades y métodos de trabajo. No obstante hay algunas características que son comunes entre las organizaciones, como son:

1. La división del trabajo: para ser eficiente, la producción de cualquier Organización debe basarse en la división del trabajo, que es la manera como un proceso complejo puede ser descompuesto en una serie de pequeñas tareas.

2. La especialización: Surge como una consecuencia de la división del trabajo pues cada cargo pasa a ejercer funciones específicas y especializadas.
3. La existencia de jerarquías: Una Organización necesita además de una división del trabajo y de una especialización, una estructura jerárquica que se encargue de dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. Cabe decir que en toda Organización existe una jerarquía que la divide en niveles o escalas de autoridad, en los cuales los supervisores tienen cierto tipo de autoridad sobre los subordinados. A medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta el grado de autoridad de quien ocupa el cargo.
4. Las relaciones de autoridad y responsabilidad: Cada nivel jerárquico que está encima de los diferentes niveles tiene mayor influencia en las decisiones. Esto es que en toda Organización hay personas que cumplen las órdenes de otras situadas en un rango superior. Sin embargo, a más autoridad también existe más responsabilidad por lo que a medida que se ocupe un puesto más alto, se tendrá mas autoridad pero el grado de nuestra responsabilidad aumentara en la misma magnitud.
5. El conjunto de normas y reglas formalizadas: Considerando que una Organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros. Esta concepción básicamente plantea que sus miembros deben comportarse de acuerdo con la lógica de comportamiento prescrita para cada uno.

Por otra parte podemos considerar también como características las siguientes:

- a) Dan y generan empleo
- b) Producen y transmiten tecnología
- c) Crean y satisfacen necesidades
- d) Crean y elaboran productos y/o servicios
- e) Crean, transmiten y reciben manifestaciones de la Cultura
- f) Distribuyen y redistribuyen recursos
- g) Generan, poseen y transmiten poder
- h) Son medios para crear, conservar, transmitir y modificar el conocimiento
- i) Crean símbolos, imágenes y prestigio
- j) Posibilitan alcanzar objetivos generales y particulares
- k) Permiten la vinculación entre individuos y grupos, los que permanentemente interactúan entre sí.
- l) Son espacios de desarrollo personal y profesional.

1.3 Clasificación de las organizaciones

En este mundo no es posible encontrar dos cosas que sean exactamente iguales y las organizaciones no podían ser la excepción. Todas las organizaciones presentan muchas diferencias entre sí y sin embargo tienen algunas características que hacen posible que se puedan clasificar en ciertos grupos o tipos y además ésta clasificación nos permite hacer un estudio de las organizaciones desde el punto de vista de una característica en común. Para Idalberto Chiavenato, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, con un tamaño, características, estructuras y objetivos diferentes. Esta diversidad da origen a diversos tipos de organizaciones que tanto los administradores como los empresarios y los lectores del presente proyecto debemos

conocer, en primer lugar para tener un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una Organización y más aún, para entender mejor el objeto de nuestro estudio: la Cultura dentro de una Organización.

Pasemos entonces a una breve descripción de los principales tipos de organizaciones, clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, con la finalidad de brindar un panorama amplio, ordenado y comprensible acerca de este importante tema.

1.3.1 Organizaciones según su formalidad

Según tengan o no estructuras o sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control se dividen en:

a) **Organizaciones Formales:** Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo. Para Idalberto Chiavenato, la Organización formal comprende estructura Organizacional, directrices, normas y reglamentos de la Organización, rutinas y procedimientos, es decir, todos los aspectos que expresan cómo la Organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y el equilibrio interno se mantenga.

Dentro de este tipo de organizaciones pueden estar contenidos uno o más de los siguientes tipos de Organización:

- **Organización Lineal:** Es la forma estructural más simple y antigua, tiene su origen en la Organización de los antiguos ejércitos y en la Organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre Organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de Organización característica de pequeñas empresas o de organizaciones en sus primeras etapas.
- **Organización Funcional:** Aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa.
- **Organización Línea-Staff:** Es el resultado de la combinación de los tipos de Organización lineal y funcional, se busca incrementar las ventajas de esos dos tipos de Organización y reducir sus desventajas. En este tipo de Organización coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio

escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

- **Comités:** Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

b) Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una Organización.

1.3.2 Modelo racional y natural

En el modelo racional se concibe la organización como un medio de alcanzar metas bien establecidas, en la que los objetivos organizacionales son explícitos y evidentes. Todos los aspectos y componentes de la organización se escogen en función de su contribución al objetivo y las estructuras organizacionales se expresamente en función de su contribución al objetivo, y las estructuras organizacionales son deliberadamente pensadas para que alcancen la más alta eficiencia.

Por otro lado, en el modelo natural se concibe la organización como un conjunto de partes interdependientes que juntas forman un todo y en ella cada parte contribuye con algo al todo y a la vez recibe algo de este, el objetivo básico de la organización en este modelo es la supervivencia del sistema y se busca lograr que todo sea funcional y equilibrado. La autorregulación es el mecanismo fundamental que gobierna, espontanea o naturalmente, las relaciones entre las partes y sus actividades, manteniendo el sistema equilibrado y estable.

1.3.3 Organizaciones según la estructura de autoridad

Las organizaciones según la estructura de autoridad se clasifican en:

- a) Estructuradas jerárquicamente:** En este tipo de organizaciones la cabeza toma las decisiones, encaminadas directamente hacia sus objetivos. Un gerente, por ejemplo, posee autoridad delegada para tomar decisiones sobre la ejecución y sobre las actividades mediatas, pero está sometido a las instrucciones de la dirección suprema, lo que dignifica que cuanto más bajo descendemos, más predomina obedecer sobre mandar.
- b) Estructuradas democráticamente:** Es el tipo contrario a la estructura jerárquica. Por sus principios, las decisiones son tomadas por la base, por las mayorías, las cuales ordenan a un grupo de miembros elegidos por votación. Por lo tanto, la autoridad se delega de abajo hacia arriba
- c) Estructuradas con autoridad técnica:** En estas organizaciones las personas actúan basadas en sus conocimientos técnicos profesionales, los miembros

tienen libertad de acción por su conocimiento y su especialidad en un campo determinado y la dirección no les puede fijar pautas de acción a seguir en lo técnico, sino que se rigen por consejos técnicos, academias, juntas técnicas, comités de especialidades.

1.3.4 Organizaciones de acuerdo al uso y significado de obediencia

En esta clasificación, la estructura de obediencia en una organización está determinada por los tipos de controles aplicados a los participantes. La clasificación es la siguiente:

- a) Las altamente coercitivas. Son aquellas en que la cabeza de la Organización ejerce todo el poder imponiéndolo por la fuerza física o por controles basados en penas o premios.
- b) Las utilitarias. Son aquellas que buscan predominantemente una utilidad, apoyándose en una autoridad racional-legal. El poder se basa en el control de los incentivos económicos.
- c) Las normativas. Son las que otorgan recompensas por pertenecer a ellas, tanto de valor objetivo como subjetivo e intrínseco. Aquí se usa el poder moral como principal fuerza de influencia sobre los participantes.
- d) Las mixtas. Estas son las que tienen algo de dos o más de las anteriores.

Esta clasificación es muy utilizada por la consideración que hace sobre los sistemas psicosociales de las organizaciones, pero presenta como desventaja el dar poca consideración a la estructura, a la tecnología utilizada y al ambiente externo. Esta clasificación es simple y unidimensional, basada únicamente en los tipos de control.

1.3.5 Organizaciones de acuerdo a su beneficiario principal

En general las tipologías de las organizaciones se basan en determinadas características y dimensiones comunes a varias organizaciones sin considerar que forman parte de comunidades y sociedades. Las relaciones existentes entre los miembros de una Organización por un lado, y el público, los clientes y las instituciones externas por otro son aspectos importantes que deben ser considerados así como el hecho de que las organizaciones existen para proporcionar beneficios. Así pues, la siguiente clasificación está basada en los beneficiarios de las organizaciones, quienes pueden ser: los miembros de la Organización, los propietarios o dirigentes de la Organización, los clientes de la Organización y el público en general.

- a) **Asociación de Beneficio Mutuo:** Los beneficiarios son los miembros de la Organización
- b) **Organizaciones de intereses comerciales:** los propietarios accionistas son los principales beneficiarios de la Organización, como la mayor parte de las empresas privadas.
- c) **Organizaciones de servicio:** En donde un grupo de clientes es el beneficiario principal como los hospitales, universidades, escuelas, etc.
- d) **Organizaciones del estado.** Aquí el beneficiario es el público en general como los correos, las organizaciones militares, las de salud, etc.

Esta tipología concentra la fuerza del poder en la influencia del beneficiario de las organizaciones pero no proporciona información con respecto a tecnologías y estructuras.

1.3.6 Organizaciones de acuerdo a la naturaleza de su capital

Considerando el tipo de inversión que tienen las organizaciones se clasifican en:

- a) **Organizaciones con inversión de carácter privado**, en la que varias personas aportan un patrimonio para constituir las.
- b) **Organizaciones de carácter público**: en las que el Estado tiene total participación en ellas.
- c) **Organizaciones con inversión mixta**: en ellas el capital es la mezcla de aportaciones tanto públicas como privadas.
- d) **Organizaciones con capital nacional**: en ellas las aportaciones son hechas por inversionistas nacionales dentro del propio país.
- e) **Organizaciones con capital extranjero**: son organizaciones en las que las inversiones son realizadas por personas de otras naciones.
- f) **Organizaciones de coparticipación**: la inversión realizada es mixta, las aportaciones son nacionales como internacionales.

1.3.7 Organizaciones de acuerdo a su actividad

En este punto, las organizaciones se clasifican en:

- a) **Empresas industriales**: este tipo de organizaciones se caracterizan por dedicarse a la transformación de elementos naturales en otro tipo de producto, o bien, en la transformación de elementos físicos o químicos a otro tipo de elementos.
- b) **Empresas comerciales**: este tipo de organizaciones se caracterizan por la labor de comprar y vender, sin alterar los productos que compran.
- c) **Empresas de servicio**: Este tipo de organizaciones proporcionan un beneficio a la sociedad.

1.3.8 Organizaciones según sus fines

Según el motivo que tienen para realizar sus actividades se dividen en:

- a) **Organizaciones con fines de lucro**: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
- b) **Organizaciones sin fines de lucro**: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones.

1.3.9 Organizaciones según su grado de centralización

Según la medida en que la autoridad se delega se divide en:

- a) **Organizaciones Centralizadas:** En ellas la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad que se delega para que los niveles inferiores participen en la toma de decisiones.
- b) **Organizaciones Descentralizadas:** En ellas la autoridad en la toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta el nivel donde seas posible. Las organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles utilizan la descentralización así como aquellas que tienen mucha competencia, esto con el fin de mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

1.3.10 Organizaciones según su magnitud

Esta clasificación está determinada por la relación existente entre las ventas de la organización y el número de empleados con los que cuenta. De acuerdo a su magnitud, las organizaciones se clasifican de la siguiente manera:

- a) **Las organizaciones micro o caseras:** en ellas el dueño está generalmente dedicado a la producción y dedica poco tiempo a la organización.
- b) **Las pequeñas:** en ellas, existe división del trabajo y el gerente o empresario no participa directamente en el proceso de producción.
- c) **Las organizaciones medianas:** Al igual que las pequeñas son de suma importancia en los países, son auxiliares para las grandes empresas y pueden producir productos especializados.

En México, las micro, pequeñas y medianas constituyen el 90% de las empresas, el 42% del empleo y contribuyen con un 23% del PIB, además en nuestro país se definen de acuerdo al número de empleados con los que cuenta la empresa

Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-10	0-10	0-10
Pequeña Empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana Empresa	51-250	31-100	51-100

- d) **Las grandes organizaciones:** tienen una organización formal y especialización.

CAPÍTULO 2. GENERALIDADES ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Concepto de Cultura

La palabra Cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes son cultus (cultivado) y una (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

El uso de la palabra “Cultura” fue cambiando a lo largo de los siglos. En la antigua Roma significaba “cultivo de la tierra” y luego por extensión metafórica cambio a “cultivo de las especies humanas”. En ocasiones “Cultura” se ocupaba como sinónimo de “civilizado” y como antónimo de salvaje, así pues, civilizado era un hombre educado. Al llegar el Romanticismo en el siglo XVIII, se impuso una diferencia entre civilización y Cultura, siendo reservado el primer término para nombrar el desarrollo económico y tecnológico, es decir, lo material; en tanto que en el término Cultura se agrupó todo lo que tuviera que ver con la filosofía, la ciencia, el arte, la religión, etc. en pocas palabras, todo lo espiritual y el cultivo de las facultades intelectuales. Un hombre era considerado “culto” o “inculto” según hubiera desarrollado sus capacidades intelectuales y artísticas.

Las nuevas corrientes teóricas de sociología y antropología contemporáneas redefinieron el término Cultura contradiciendo la concepción romántica. Ahora bien, se entiende Cultura en un sentido social; cuando nos referimos a “Cultura china”, “Cultura maya” “Cultura mexicana” estamos refiriéndonos a los distintos aspectos de la vida en esas sociedades. En general, en la actualidad se piensa que la Cultura es el conjunto de los actos humanos en una comunidad determinada, ya sean prácticas económicas, artísticas, científicas o cualesquiera otras. Podemos decir que toda práctica humana que supere la naturaleza biológica es una práctica Cultural. En este sentido la palabra “Cultura” implica un concepto más respetuoso de los seres humanos evitando la discriminación entre hombres cultos e incultos, e incluso entre pueblos que eran considerados como salvajes por el solo hecho de tener una Cultura distinta.

Con lo anterior podemos decir, sin temor a equivocarnos, que todas las sociedades humanas necesitan lenguaje, tecnología, reglas relativas al gobierno, al trabajo, a la propiedad y al comercio así como sanciones y recompensas. Entonces decimos que la Cultura surge de la propia naturaleza humana y Podemos definirla como:

“un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular” (5)

Otras definiciones de Cultura son:

“La Cultura es una sociedad consiste en todo aquello que conoce o cree con el fin de operar de una manera aceptable sobre sus miembros. La Cultura no es un fenómeno material: no consiste en cosas, gente, conductas o emociones. Es más bien una Organización de todo eso. Es la forma de las cosas que la gente tiene es su mente, sus modelos de percibirlos, de relacionarlos o de interpretarlos.” (6)

"Cultura se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo dado, a las normas que pactan y a los bienes materiales que producen. Los valores son ideales abstractos, mientras que las normas son principios definidos o reglas que las personas deben cumplir". (7)

Terpstra y David por su parte mencionan que la Cultura la gente consiste en sus distintitos patrones modales de conducta y las subyacentes creencias, valores, normas y premisas. Mencionan que la Cultura es aprendida y compartida por los miembros de una sociedad y tiene una influencia arrolladora en sus conductas. Por lo tanto, la Cultura da soluciones a los problemas que todas las sociedades deben resolver si tienen que permanecer viables. En esta definición se enfatizan 5 elementos:

1. La Cultura es aprendida, no se nace con ella.
2. La Cultura es compartida por los miembros de una sociedad.
3. La Cultura influye la conducta.
4. La Cultura desarrolla patrones donde los símbolos y los significados están interrelacionados, y
5. La Cultura incorpora elementos instrumentales y expresivos.

Finalmente podemos decir que todas las sociedades y todos los seres humanos tienen una Cultura, cada una con sus propias características, con sus aciertos y sus errores y debemos tener claro que Cultura no son solo las artes visuales, la literatura o la filosofía, sino que va más allá y que no existe una Cultura que sea mejor o peor solo existen Culturas propias y debemos ser tolerantes y respetuosos con aquellos que piensan y tienen costumbres diferentes a las nuestras.

2.2 Escuelas de Cultura Organizacional

Resulta difícil en casi todos los aspectos de la vida compartir un concepto único, y válido a su vez, de determinado objeto de estudio, sin embargo, nadie duda de la importancia que esto tiene para representar de forma abreviada una diversidad de hechos. Este es el caso de la Cultura Organizacional.

Las investigaciones y estudios de la Cultura responden a los diferentes enfoques metodológicos, los que se han agrupado en teorías, como la evolucionista, historicismo, funcionalismo, configuracionalismo, etc. En la actualidad, existen muchos enfoques teóricos de la Cultura, los cuales se resisten a que el concepto de Cultura quede delimitado a entenderlo como un conjunto de formas de comportamiento que se transmiten de manera simbólica y que ponen de manifiesto determinadas actitudes valorativas de esa comunidad en referencia al mundo. A continuación mencionaremos las distintas teorías de la Cultura

2.2.1 Teorías de la Cultura Organizacional

1. TEORÍA EVOLUCIONISTA DE LA CULTURA. Esta teoría encuentra su fundamento en los trabajos de Darwin y sostiene que el desarrollo Cultural de las sociedades se da a través de procesos internos y lineales, iniciándose con el salvajismo, continúa con la barbarie, hasta alcanzar la etapa de la civilización. Leslie White (1949), una de los grandes postulantes de esta teoría a la que se le ha llamado evolucionista universal, sostiene que los desarrollos de las diferentes tradiciones Culturales siguen

procesos similares. Por su parte, Duverger ha dicho que la Cultura es de alguna manera la memoria de las sociedades, consciente e inconsciente y resume el conjunto de transformaciones y progresos llevados a cabo desde el origen y les impide desaparecer. Bartra, por ejemplo, cree que las peculiaridades del mapa de las grandes líneas de la evolución Cultural no proceden de un código estructural impreso en la mente de los hombres lo que clarifica su interpretación para entender que la encarnación de las ideas en eventos o construcciones míticas no se debe a la existencia de lo que denomina un sistema de mensajes o a la recepción codificada de ciertas instrucciones provenientes de una estructura profunda (una especie de gramática generativa) en la que habría cristalizado la oposición individuo-sociedad, o naturaleza-Cultura. Así, los grandes movimientos Culturales de la humanidad se dan en relación con el “yo” entendido como parte de la evolución de la naturaleza humana, de donde surgen y a la cual trascienden. En este mismo sentido, la apertura existente en nuestros tiempos hacia las Culturas indígenas, por ejemplo, son tan Culturas como la nuestra, la separación se mantiene por el hecho de ser ‘otras’. Cultura es la característica que tiene la gente culta y los grupos indígenas todavía al margen del comercio con las capitales Culturales, menciona Zaid. Los teóricos del evolucionismo Cultural no han podido explicar satisfactoriamente porqué el desarrollo Cultural de los diferentes pueblos no sigue los mismos procesos. Bartra sostiene que la perspectiva evolucionista es necesaria para desarrollar lo que llama la historia de los mitos o la antropología de los mitos para comprender largas secuencias de eventos sin dejar de apreciar la presencia de estructuras. Por lo tanto, el enfoque evolucionista intenta ir más allá de la narración secuencial, pero no se limita a la revisión formal de las estructuras mitológicas, pues es necesario, además, enfocar la atención en ciertos momentos de transición durante los cuales se operan mutaciones sintomáticas, tanto en la composición el mito como en la función dentro de la textura Cultural que la envuelve. Podemos decir que este enfoque avanza desde la suposición básica de que son los rasgos étnicos los que definen las condiciones Culturales de los pueblos.

2. TEORÍA HISTORICISTA DE LA CULTURA Este enfoque teórico de la Cultura surge con Franz Boas, quien se fundamenta en el análisis etnográfico para estudiar y describir, mediante la observación y la investigación, el conjunto de rasgos políticos, económicos, religiosos, etc. que forman la Cultura de una sociedad. La historia de la humanidad es la historia de los actos hechos por el hombre y que han estado formados por la “dimensión Cultural”, la cual permite su reproducción social a través de todas las instituciones creadas por los pueblos y todas las transformaciones que sufren éstas a lo largo de la historia y además promueven o frenan los procesos históricos de los pueblos. Este enfoque teórico ha tenido muy pocos logros debido a que ha faltado sistematización de los estudios. Bajo este enfoque historicista de la Cultura puede quedar comprendida la teoría del ciclo vital de las Culturas que propone Spengler. Este autor sostiene que las Culturas son organismos y la historia universal es su biografía, además señala que el contenido de toda la historia humana se agota en el mundo de las Culturas particulares, que se suceden unas a otras, que crecen unas junto a otras, que se tocan, dan sombra y se oprimen unas a otras. Sin embargo, el análisis evolucionista de la Cultura se dificulta a menos que, la biología dé un salto pues el código genético de los organismos no contiene, como se sabe, las instrucciones para un cambio evolutivo; los cambios y las variaciones no se encuentran programadas en los mensajes genéticos. Esta situación que ineludiblemente hace que esta comparación entre los fenómenos biológicos y los fenómenos Culturales, a pesar de ser interesante, sólo puede conducir teóricamente a un nuevo callejón sin salida. Por lo tanto, las

manifestaciones Culturales cumplen un ciclo de vida. Las manifestaciones Culturales nacen, crecen, florecen, entran en decadencia y mueren. Una Cultura nace cuando un alma grande despierta de su estado primario y se desprende del eterno infantilismo humano; cuando una forma surge de lo informe; cuando algo limitado y efímero emerge de lo ilimitado y perdurable. Una Cultura muere cuando el alma ha realizado la suma de sus posibilidades, en forma de pueblos, lenguas dogmas, artes, estados, ciencias y torna a sumergirse en la espiritualidad primitiva. Toda Cultura pasa por los mismos estadios que el individuo. Tiene su niñez, su juventud, su virilidad, su vejez. La historiografía apoyada en las investigaciones etnográficas está haciendo grandes aportaciones al estudio de los diferentes sistemas Culturales existentes en la historia de las sociedades. Uno de los puntos más débiles de la teoría del ciclo de vida de la Cultura, lo constituye el principio de que cada una de las etapas tiene un valor determinado, una duración ideal que puede ser representada matemáticamente.

3. LAS TEORIAS ESTRUCTURALFUNCIONALISTAS DE LA CULTURA.

Los funcionalistas Malinowski y Radcliffe-Brown son los principales teóricos de este enfoque de la Cultura, y se fundamenta en que el sistema Cultural se integra con los elementos Culturales y sus interrelaciones. Las organizaciones son la unidad de análisis e investigación que se establecen para satisfacer necesidades Culturales de una sociedad en los niveles biológico, como la alimentación, defensa; derivado, como la educación el derecho, etc.; y sintético como las artes, la religión. Malinowski, lo mismo que la antropología de su época, reemplazó la búsqueda de sobrevivencias del pasado por la investigación de funciones contemporáneas. El análisis de Malinowski es sistémico: estudia a la Organización tomando en cuenta las interrelaciones de los elementos Culturales y su medio ambiente. Por su parte, Radcliffe-Brown estudia los elementos de la Cultura en su relación con los sistemas sociales. De acuerdo con los estructuralistas, el ser humano ejecuta las formas Culturales movido por las estructuras de una sociedad determinada. En este enfoque teórico de la Cultura, quedan comprendidos los análisis sobre los efectos Culturales que resultan de los cambios económicos, políticos y sociales. Los elementos de cualquier sistema estructural de una sociedad, como los roles, posiciones, relaciones, ocupaciones, etc., son en sí mismos manifestaciones de pautas Culturales. La dimensión Cultural atraviesa las instituciones creadas por los pueblos, dando como resultado que la Cultura sea el sujeto mismo y no la persona que la produce. Por su parte, Kluckhohn sostiene que, en general, las pautas específicas de conducta, en la medida en que están influenciadas por los factores Culturales, son las expresiones concretas que reflejan los sentidos o valores generalizados. Y en la medida en que la personalidad individual es un producto de la educación en determinada tradición Cultural, también se encuentran diferencias significativas en el plano del valor social generalizado. En el análisis del poder en las organizaciones, Perrow identifica tres niveles necesarios. El nivel de análisis más abstracto lo constituye el sistema Cultural, el cual, como los otros dos, las redes y el estado, tienen impactos diferentes en las organizaciones. El sistema Cultural tiene su origen en una racionalidad limitada y definida por una causalidad.

4. LAS TEORIAS CONFIGURACIONALES DE LA CULTURA. Este enfoque teórico estudia las características esenciales de la Cultura que están profundamente arraigadas en una sociedad. Sapir es uno de los mayores exponentes de esta teoría, y menciona que la Cultura se conceptualiza como el espíritu o genio de un pueblo aquellas actitudes generales, visiones de la vida y manifestaciones específicas de civilización que otorgan

a un pueblo determinado el lugar que lo distingue del mundo. Otra de las investigadoras, Benedict, busca las pautas y móviles en el “espíritu de la Cultura”. Este enfoque del estudio de la Cultura se considera muy subjetivo.

5. TEORIAS CULTURALISTAS. Estas teorías se fundamentan en el principio de que los modelos Culturales son determinantes de una personalidad de base. Para Espinoza y Pérez, estas teorías tienen parte de verdad aunque siempre a condición de que sea adecuadamente restringida, relativizada e insertada en un marco de análisis dialéctico.

6. TEORIA SEMIÓTICA DE LA CULTURA Bajo este enfoque teórico, la Cultura es definida como pautas de significados por sus principales seguidores que son Geertz, Clifford, Thompson y Giménes. Montiel, basado en los autores anteriores, la conceptualiza como la dimensión simbólico-expresiva de todas las prácticas sociales, incluidas sus matrices subjetivas y sus productos materializados en forma de instituciones o artefactos, y la describe como el conjunto de signos, símbolos, representaciones, modelos, actitudes, valores, etcétera, inherentes a la vida social.

7. TEORIAS INTERDISCIPLINARIAS DE LA CULTURA

Los enfoques interdisciplinarios del estudio de la Cultura han tenido un gran auge, apoyándose las investigaciones antropológicas en los hallazgos científicos de otras disciplinas, como la psicología, sociología, economía, etc. Mead estudia las relaciones entre individuo, personalidad, carácter y Cultura. Kluckhohn y Murria estudian las relaciones teóricas entre Cultura y personalidad. Chapple analiza las interacciones del comportamiento humano.

8. EL POSMODERNISMO COMO MOVIMIENTO TEORICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. El postmodernismo en la Cultura Organizacional es más un movimiento de carácter crítico que un paradigma con un cuerpo teórico consistente que se considera de desarrollo reciente. El postmodernismo, reta y cuestiona todos los supuestos teóricos y metodológicos de los paradigmas anteriores conocidos como modernistas. Así, puntualiza todas las conexiones posibles con los nuevos paradigmas que asumen que la experiencia humana es fragmentada, discontinua con énfasis en la construcción y en las diferencias, al grado que invalidan cualquier teoría general de la Cultura en las organizaciones.

9. EL INTER-JUEGO DE PARADIGMAS EN LOS ESTUDIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Un estudio reciente de Schultz y Hatch usa los estudios de la Cultura Organizacional como un ejemplo de cómo el inter-juego afecta las relaciones multiparadigmáticas. Un paradigma es conocido como un conjunto de supuestos ontológicos y epistemológicos y Burrell y Morgan, afirman la existencia de cuatro paradigmas que representan acercamientos inconmensurables al estudio de las organizaciones. Otros autores, como los teóricos multiparadigmáticos, prefieren la posición de cruzamiento de los paradigmas, que toman en consideración la multiplicidad de las perspectivas y de la diversidad de las teorías Organizacionales, como en el caso de Schultz y Hatch, que han estudiado la Cultura de las organizaciones desde esta posición, argumentando las siguientes razones:

- a) Muchos investigadores de la Cultura evidencian conciencia de los desacuerdos con paradigmas dentro de la teoría Organizacional, lo

que indica que los estudios de la Cultura de la Organización proveen una base firme sobre la cual desarrollar la estrategia de inter-juego.

- b) Los desacuerdos de paradigmas dentro de los estudios de la Cultura Organizacional son muy marcados en el caso del funcionalismo y el interpretivismo.
- c) Tercero: La familiaridad con el desarrollo de los estudios de la Cultura Organizacional provee de un conocimiento íntimo de los temas y debates en los acercamientos funcionalista e interpretivista.

La posición del cruzamiento de los paradigmas es explicada como aquella en que el investigador reconoce y confronta múltiples paradigmas, más que ignorarlos, como en la posición integracionista, o rehuir su enfrentamiento, como en la posición de inconmensurabilidad.

Para conducir investigaciones multi-paradigmáticas, se han usado diferentes estrategias:

- ❖ Secuencial: Los paradigmas específicos son mutuamente complementarios, más que exclusivos.
- ❖ Paralela: Los diferentes paradigmas son aplicados en los mismos términos, más que secuencialmente.
- ❖ La estrategia de puentear es aquella en la cual las fronteras que separan los paradigmas son más permeables que los proponentes de la inconmensurabilidad.
- ❖ La estrategia del inter-juego desarrollada por Schultz y Hatch, como un nuevo paradigma de conducir el cruzamiento de los paradigmas, se refiere a reconocimiento simultáneo de los contrastes y las conexiones existentes, asumiéndose la permeabilidad de las fronteras entre los paradigmas.

Los contrastes y las conexiones de los paradigmas entre el funcionalismo y el interpretismo, los cuales difieren como marcos teóricos, son ejemplificados por los autores con sus estudios de la Cultura Organizacional. El análisis de la Cultura Organizacional desde el paradigma funcionalista enfatiza las diferentes dimensiones o variables Culturales predefinidas por un marco teórico. La Cultura se añade como una variable más de análisis de las organizaciones, como lo pueden ser la estructura, el medio ambiente, la estrategia, etc.

2.2.2 Escuelas de la Cultura Organizacional desde el punto de vista Antropológico

Por otro lado, en la antropología Cultural existe un sinnúmero de definiciones del término “Cultura” Es importante hablar de buscar un acercamiento o punto de contacto entre las definiciones que da esta ciencia y las incidencias que las mismas pueden tener en las ciencias de la dirección, siendo la esencia la búsqueda de del término “Cultura” desde el punto de vista Organizacional.

Las diversas teorías que proponen la antropología son complejas y plantean que pueden distinguir dos corrientes como:

1. Un sistema Integrante del sistema socio-estructural.
2. Un sistema independiente de formación de ideas.

De estas dos corrientes surgen diferentes escuelas de pensamiento, entre ellas, la antropología, la que considera la Cultura como un sistema socio- Cultural y se divide en cuatro escuelas estas son:

a) Funcionalista. Su postulado básico plantea que si las organizaciones sociales y las manifestaciones Culturales no atienden los niveles de los individuos y no satisfacen los intereses de la integrantes de la sociedad tienden a desaparecer.

b) Funcionalista-Estructuralista: refuerza el supuesto de que las organizaciones son sistemas socioculturales funcionales y están necesariamente en armonía con el microsistema en el plano Cultural, las organizaciones están profundamente infiltradas por los valores del sistema social ambiental y este vínculo es muy estrecho y necesario para la Organización, a fin de legitimar sus objetivos y sus actividades. No obstante este planteamiento no impide que algunos teóricos de esta escuela reconozcan el desarrollo de otros sistemas de valores, ideologías o características dentro de las organizaciones.

c) Ecologista-De adaptación: Escuela Ecologista-De adaptación, reconoce a las organizaciones como un sistema sociocultural abierto que interactúa con el medio. Las organizaciones reflejan de forma diferente sus valores y la Cultura de la sociedad, aquí hay una diferencia con la Escuela Funcionalista–Estructuralista. Para los ecologistas la Cultura de la sociedad no es más que uno de los numerosos valores de contingencia que pueden influir en las estructuras y procesos Organizacionales. Estos valores de la sociedad constituyen un valor determinante del sistema de valores de las organizaciones que operan en su radio de acción.

d) Histórico-disfuncionista: La Escuela Histórico-Difuncionista, expone las diferentes transformaciones Culturales en función de los factores históricos. En este caso considera que el momento, el lugar y las circunstancias que circundan la creación de una Organización pueden hacer surgir ciertos valores e ideología que influirán en el funcionamiento de la Organización, pasando el marco de su utilidad sobre los planos de supervivencia y adaptación. Considera que para comprender la esencia y analizar la formación, desarrollo y declive de cualquier fenómeno es necesario estudiar la historia.

2.2.3 La Cultura vista como formación de ideas

Por otro lado, la Cultura vista como formación de ideas representa cuatro escuelas:

1. Cognoscitiva: implica un nuevo plano de análisis, expresa la manera en que un grupo de personas ha organizado su experiencia del mundo concreto, de tal modo que le confiera una estructura como mundo fenomenal de formas es decir, sus percepciones y conceptos. Aquí desde el punto de vista empresarial enfatiza en dos aspectos básicos, el clima Organizacional y el aprendizaje Organizacional.

2. Estructuralista: En esencia comporten los supuestos de escuelas de pensamiento de la antropología Funcionalista –Estructuralista.

3. Equivalencia mutua: Estos teóricos consideran la Cultura como un sistema de cogniciones que permiten a los trabajadores predecir mutuamente sus comportamientos y así funcionar en sociedad a pesar de las motivaciones y de las metas tan divergentes. Aquí se hace énfasis en la utilidad que tiene la participación y que los actos son basados en supuestos de los participantes en cuanto al comportamiento probable de los demás. En este tipo de escuela se consideran valiosos los aportes de Ouchi y Robbin.

4. Escuela simbólica: Considera a una Organización en virtud de la conjugación particular de su pasado, su contexto sociocultural, su tecnología y la influencia de sus antiguos dirigentes. Pueden crear y mantener su propio sistema de significados, símbolos en gran medida compartidos por los miembros de la Organización, por lo cual este sistema sirve para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales de los miembros, así como también para solicitar o racionalizar su compromiso para con la Organización.

2.2.4 Otras teorías

Existen otras teorías acerca de la Cultura Organizacional como las que a continuación se mencionan:

1) Deal y Kennedy en 1982 afirmaron que los valores comunes de la Organización forman el núcleo de la Cultura, por ello la Organización debe trabajar sobre estos valores comunes y proporcionar “Héroes modélicos” y “Líderes” a quien los demás intentan imitar.

2) Fons Trompenaars en 1993 publicó un libro que ayuda a determinar la Cultura corporativa mediante la utilización de la investigación mediante encuestas, que aplica para identificar dimensiones comunes y la definición entre varias organizaciones.

3) Peter D. Anthony en 1994, trata la Cultura Organizacional desde el punto de vista de su fundador y de los líderes que existen en las organizaciones a los cuales todos siguen y admiran por su personalidad, manera de dirigirse hacia el personal, capacidad de iniciativa, respuesta y negociación, etc.

4) Ed Young define la Cultura Organizacional como el conjunto de significados contruidos por diferentes grupos e intereses y atribuidos por éstos a los eventos de una Organización para ir en busca de sus objetivos; donde cualquier cambio en la Cultura generará ganadores y perdedores. Pone de manifiesto como la Cultura, es un factor externo que influye en las prácticas y actitudes administrativas y no administrativas de las personas de la Organización. Las organizaciones tienen Cultura propia, pero son un reflejo de la sociedad circundante, de los sistemas de valores de estas sociedades y naciones, de su filosofía, de su política, de su religión, etc.

5) Smircich en 1983 ve a las organizaciones como instrumentos sociales que producen bienes y servicios, y además como subproductos también producen distintos aspectos, tales como rituales, leyendas, ceremonias, etc. que configuran una Cultura propia.

6) Deal y Kennedy, 1985; Shein, 1988, Handy, 1986, sostienen que la Cultura es una amalgama social y normativa que sustenta a una Organización y la mantiene unida.

El estudio realizado por estas escuelas nos servirá de pauta para poder partir hacia el siguiente punto.

2.3 Concepto de Cultura Organizacional

El interés en el estudio de la Cultura Organizacional aumentó significativamente en la década de los ochenta, principalmente por el declive de la productividad de los Estados Unidos y por el aumento de la competitividad de los japoneses. Otro argumento para el estudio de la Cultura Organizacional, señalado por Avelson y compartido por Freitas señala la fragmentación provocada por el acelerado crecimiento que se dio en los últimos años, es decir, el interés en estudiar la Cultura Organizacional vino como una forma para descubrir medios para lidiar con problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial influenciado por el avance tecnológico y por la globalización de la economía.

Todo pueblo tiene su propia Cultura e igualmente toda Organización tiene la suya y al estar esta última inmersa en la primera, ambas se influyen constante e invariablemente. Se denomina “Cultura Organizacional” al modo de vida que cada Organización desarrolla en sus miembros. La Cultura de toda Organización cambia con el transcurso del tiempo de acuerdo a las condiciones internas y externas, y en este supuesto, algunas organizaciones cambian constantemente su Cultura manteniendo tanto su integridad como su personalidad mientras que otras se aferran a patrones obsoletos.

Al paso del tiempo la Cultura ha sido una mezcla de rasgos tanto espirituales como afectivos, que caracterizan a una sociedad o a un determinado pueblo, incluye además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, valores, derechos del ser humano, tradiciones y creencias. Por mucho tiempo, este concepto se refirió a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Como ya mencionamos anteriormente, diversos autores definieron la Cultura Organizacional como la interacción de valores, conductas y actitudes compartidas por todos los miembros de una empresa u Organización. Pasemos entonces a citar algunas definiciones sobre el término:

Para Granell

“... Aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...esa interacción compleja de los grupos sociales determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas” (8)

Para Chiavenato:

“... un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada Organización.” (9)

8. Granell. Éxito Gerencial y Cultural, pág. 12

9. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de Administración, pág. 464

Schein en 1992 la definió de la siguiente forma:

“Cultura Organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y por ende ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.” (10)

Además, agrega:

“... las asunciones tácitas básicas respecto a como es y como debería ser el mundo que comparte un grupo de personas y esto es lo que determina sus opiniones, pensamientos, sensaciones, y, su comportamiento expresado.”(11)

Podemos observar que los autores de las definiciones mencionadas coinciden en que la Cultura es todo aquello que identifica a una Organización y la diferencia de otras haciendo que sus miembros se sientan parte de ella y tengan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales y ceremonia. Podemos destacar además, que la Cultura se transmite en el tiempo y va cambiando y se adapta de acuerdo a las influencias externas ya las presiones internas resultado de la propia dinámica Organizacional.

2.4 Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional

Siempre que una persona asiste a su trabajo, lo hace con una serie de ideas acerca de sí mismo, de quién es, de lo que merece y es capaz de realizar, hacia donde marcha la empresa, etc. Para entender la diferencia entre clima y Cultura Organizacional comenzaremos con algunas definiciones sobre clima Organizacional.

Para Hall, el clima Organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidos de manera directa o indirecta por los empleados que se supone son una fuerza que influye en su conducta.

Brow y Moberg refieren que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno de la Organización tal y como lo perciben los miembros de la misma.

Podemos decir que clima Organizacional es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una Organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Cabe señalar que las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad cotidiana con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima Organizacional. El clima Organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa así mismo puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la Organización y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El clima Organizacional es la expresión personal, la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la Organización a la que pertenecen, esto incluye el sentimiento que el empleado se forma con respecto a su cercanía o alejamiento con el jefe, sus

10. Schein, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo, pág. 56

11. Schein, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo, pág.72

colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

Como podemos observar, el clima Organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos Culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la Cultura Organizacional.

El clima Organizacional es un cambio temporal en la actitud de los empleados con respecto al ambiente que se vive en la Organización ya sea que estén o no acostumbrados a este. Existen algunos aspectos que pueden influir sobre el clima Organizacional entre los que podemos mencionar los siguientes:

- Cambios positivos y negativos en la Organización
- Alteración de las condiciones económicas
- Competencia
- Cambio de líderes
- Reestructuración, reducción y capacitación
- Días de pago, problemas con algún empleado.

En muchas ocasiones se confunde el significado correspondiente a los términos Cultura y clima Organizacional, por eso a continuación se presentan una serie de enfoques que nos permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones:

- a) Enfoque estructuralista: define el clima Organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una Organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- b) Enfoque subjetivo: define el clima como el concepto que el empleado se forma de la Organización.
- c) Enfoque de síntesis: éste se caracteriza por ser el más reciente y visualiza el clima desde el punto de vista estructural y subjetivo a la vez. Para éste el clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes como las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una Organización determinada.

Estudiando el clima Organizacional desde un punto de vista más particular, se puede decir que es la percepción que el individuo tiene de la Organización para la cual labora, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, motivación, consideración, cordialidad, apoyo y descentralización.

También se puede deducir que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la Organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima Organizacional es el reflejo de los valores Culturales más profundos de la Organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Como mencionamos anteriormente, el clima sólo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la Organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en ésta. Una Organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus empleados.

Dentro de la Organización el clima está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, éstos son:

1) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la Organización;

2) Los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades;

3) La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño;

4) Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento;

5) La estructura con sus macro y micro dimensiones;

6) Los procesos Organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en el desempeño de sus funciones, la calidad del trabajo, la moral, resultados y cohesión entre los mismos; y que desde el punto de vista de la Organización redundará en una mayor producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y reducción del ausentismo.

2.5 Características de la Cultura Organizacional

Podemos mencionar como principales las siguientes características:

1. Identidad de sus miembros: Es el grado de identificación de los trabajadores con la Organización como un todo y no solo con su trabajo en específico.

2. Énfasis en el grupo: Esto es que las actividades de trabajo se organizan con relación a los grupos y no a las personas.

3. Enfoque hacia las personas: Los líderes toman en consideración las repercusiones que tendrán los resultados de sus decisiones en los miembros de la Organización.

4. La integración de unidades: Las unidades de la Organización trabajan de manera coordinada e independiente.

5. El control: Existen reglas, procesos y supervisión que controlan el comportamiento de las personas.

6. Tolerancia al riesgo: Se refiere al grado en que se le permite a los empleados el ser innovadores, arriesgados y agresivos.

7. Los criterios para recompensar: Es la forma en la que se distribuyen las recompensas como el aumento de sueldos, ascensos, etc. todo esto de acuerdo al rendimiento del empleado.

8. El perfil hacia los fines o los medios: Se refiere a la forma en la que la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos utilizados para alcanzarlos.

9. El enfoque hacia un sistema abierto: Se refiere al grado en que la Organización controla y contesta a los cambios externos.

Por su parte Newstron y Davis mencionan que las características o rasgos Culturales de las organizaciones son los siguientes:

1. La Cultura es única y distintiva, esto es, que cada Organización tiene su propia Cultura que la distingue de las demás organizaciones. No existe un tipo de Cultura que funcione perfecto para todas las organizaciones.

2. Es implícita, es decir, los miembros de una Organización rara vez explican su Cultura.

3. Integrada en un conjunto de elementos consistentes entre sí, como un rompecabezas.

4. Estable-dinámica relativamente porque sus cambios y modificaciones son lentos.

5. Es una representación simbólica de los elementos Culturales.

6. Tendencia a la perpetuidad, pues las organizaciones atraen al mismo tipo de personas que tienen sistemas de valores y creencias similares.

7. Es intangible, pero se manifiesta en todas las partes y elementos de la Organización a la que afecta.

8. Aceptación y observancia por la mayor parte de los miembros de una Organización.

9. Es un sistema abierto y por tanto en estrecha comunicación con su entorno.

2.6 Funciones de la Cultura en una Organización

Se establece que la función primordial de la Cultura dentro de una Organización es la de guiar el comportamiento de los individuos que la forman hacia los modelos de acción que convienen a la Organización y a sus objetivos.

Para Robbinson, la Cultura tiene las siguientes funciones en una Organización:

1. Definir límites y diferencias entre las organizaciones;
2. Transmitir un sentido de identidad a sus miembros de las organizaciones;
3. Facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo;
4. Incrementar la estabilidad del sistema social, ya que el vínculo social es el que ayuda a mantener unida a la Organización al proporcionarle normas adecuadas acerca de lo que deben hacer y decir los empleados.

Por su parte, Díez Gutiérrez menciona la siguiente tipología:

Función epistemológica: La Cultura funciona como un mecanismo epistemológico con el fin de estructurar el estudio de la Organización como fenómeno social. Aquí, la Cultura se convierte en una vía para la comprensión de la vida de la Organización.

Función de adaptación: La Cultura es importante para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido o su razón de ser.

Función Legitimadora: Justifica el sentido y valor de la Organización; refuerza la orientación y la finalidad de ésta, dando sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la Organización, esto último lo realiza proporcionando a los individuos una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo claro y con sentido.

Función instrumental: La Cultura es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una Organización a través de la sutil manipulación de las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible transformarlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la Organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la Organización.

Función reguladora: La Cultura se convierte en una guía informal de comportamiento, lo que permitirá disminuir la ambigüedad en la conducta de los miembros de la Organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles la importancia de hacer y como hacer las cosas.

Función motivadora: Los valores compartidos generan cooperación y motivan al personal, además de facilitar el compromiso con algo mayor que los intereses personales de cada individuo.

Función simbólica: Comprende, resume y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la Organización, es la representación de la vida social de un grupo.

Por su parte, Newstrom y Davis señalan las siguientes como funciones principales de la Cultura en cualquier Organización:

1. Dar una identidad Organizacional a los empleados
2. Definir la visión de lo que la Organización representa.

3. Ser una fuente importante de estabilidad y continuidad de la Organización.
4. Proveer un sentido de seguridad a sus miembros.
5. Su conocimiento, ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito.
6. Proveer de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión.
7. Estimular el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas.
8. Atraer la atención con sistemas de valores y creencias similares.
9. Identificar los modelos de comportamientos a emular.

Schein, considerando los problemas de adaptación y de integración a los que se enfrentan las organizaciones, considera que la función principal de la Cultura es solucionarlos con el fin de asegurar la adecuación y la supervivencia de toda Organización, y una vez adquirida, reducir la ansiedad que acompaña a cualquier situación nueva o inestable

Las funciones de la Cultura se van modificando conforme evoluciona la empresa; en el siguiente cuadro se muestran los tres principales períodos de desarrollo de la empresa así como los aspectos Culturales más importantes para cada uno de ellos:

<i>Estadio de crecimiento</i>	<i>Función de la Cultura</i>
Nacimiento y primeros años de la Organización	<p>La Cultura proporciona una aptitud distintiva y es una fuente de identidad.</p> <p>La Cultura se considera el “adhesivo” que unifica a la empresa.</p> <p>La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad.</p> <p>Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.</p>
<p>Adolescencia de la empresa.</p> <p>Expansión de productos /servicios</p> <p>Expansión geográfica</p> <p>Adquisiciones, consorcios.</p>	<p>La integración Cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas.</p> <p>La pérdida de metas clave, valores y presunciones puede provocar crisis de identidad.</p> <p>Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio Cultural.</p>
<p>Madurez empresarial.</p> <p>Madurez o declinación de los productos / servicios.</p> <p>Aumento de la estabilidad interna y / o estancamiento.</p> <p>Falta de motivación para el cambio.</p>	<p>La Cultura obliga a la innovación</p> <p>La Cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa.</p>

2.7 Elementos de la Cultura Organizacional

Para Freitas, los diversos elementos que forman la Cultura proporcionan a los empleados una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo natural y pasando automáticamente de persona a persona. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad o por estar de acuerdo con ellos sino porque el control generalmente es bastante eficiente y no permite discordancia con los mismos.

2.7.1 Valores

Los valores son construidos en su gran mayoría por los altos ejecutivos estando directamente relacionados con los objetivos de la Organización. El nivel de adhesión de los valores se encuentra más expresivo en los niveles jerárquicos más altos y pueden ser modificados después de una evaluación a través de los sistemas de compensación.

Los valores son el corazón de la Cultura, son considerados como una situación ideal debiendo luchar cuanto sea necesario para lograrla. A través de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, la información que es más relevante en la toma de decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayores oportunidades dentro de la Organización, las características personales que más se valoran, etc. Cabe señalar que la concordancia entre los valores personales y los valores de la Organización llevan a la experimentación de un fuerte sentimiento de éxito entre los administradores orillándolos a querer trabajar en forma voluntaria por más y más tiempo y creando en ellos la certeza de que seguirán trabajando en la misma Organización en los años siguientes. Además, existe la convicción y la energía para discernir y difundir los valores de la Organización junto a otras personas, sean internas o externas.

Cuando los valores personales y Organizacionales son compatibles, es mayor la tendencia a pensar están basados en patrones éticos y también que la carrera es un factor de alta satisfacción personal lo que hace que las presiones de trabajo afecten de forma menos substancial la vida fuera de él. Tanto los objetivos Organizacionales como los de accionistas, clientes y funcionarios tienen mayor importancia cuando los valores son compartidos.

2.7.2 Ritos y ceremonias

Al hablar de ritos y ceremonias nos referimos a actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Son actos preestablecidos llevados a cabo en ciertas ocasiones. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la Organización. Los ritos más comunes son:

Ritos de iniciación: Se efectúan cuando una persona intenta ingresar a un grupo o pasar a un estatus superior. Los miembros del grupo o del estatus someten a los candidatos a una prueba con el fin de verificar si son elementos valiosos y adecuados a los intereses del grupo. Por ejemplo: el examen profesional que presentan los universitarios al concluir su carrera con el fin de ser aceptados o no como colegas profesionistas.

Ritos de degradación: son aquellos que denuncian públicamente las fallas o los errores cometidos a través de retiros o denuncias, su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas.

Ritos de refuerzo: valorizando y felicitando los resultados positivos y esperados, teniendo como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.

Ritos de renovación: con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la Organización y comunicar que “se está haciendo algo con los problemas” y también una forma de dar atención a un determinado problema, omitiendo los demás.

Ritos de reducción de conflictos: Para restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas, y también una forma de desviar la atención de otros problemas.

Ritos de integración: es muy común en fiestas navideñas u otras fechas importantes, donde se incentiva la expresión de sentimientos con el afán de mantener a las personas comprometidas con la Organización.

2.7.3 Historias y mitos

Las historias generalmente son narrativas que se repiten una y otra vez dentro de la Organización. Teniendo como base eventos que realmente han ocurrido. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la Cultura y también de la reacción Organizacional respecto a estos hechos. Algunas características que generalmente están en las historias son las siguientes:

- Son concretas puesto que detallan personas y acciones específicas, incluyendo descripciones sobre la época y el lugar en que ocurrió.
- Son de conocimiento común entre todos.
- Las personas creen en las historias.
- Son una especie de contrato social en la Organización dado que son relacionadas con la manera de actuar de los miembros ya sea individual o colectivamente.
- Las historias abordan temas referentes a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, seguridad y control.

Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores Organizacionales.

2.7.4 Tabúes

Es una prohibición para efectuar ciertos tipos de comportamiento. Por lo general, un tabú lleva implícita o explícitamente una sanción. Tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la Organización. Ejemplos de tabúes: los diez mandamientos y en la Organización la prohibición de fumar.

2.7.5 Héroes

El héroe es la encarnación de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen muchas de sus características a las características de la Organización. Los héroes natos son formas que de cierta forma determinaron o cambiaron el rumbo de la Organización y los héroes creados son aquellas personas que vencieron desafíos establecidos dentro de la Organización y recibieron una condecoración por su éxito. La influencia de los héroes natos es más duradera y profunda. La función del héroe es la de proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivando a personas en varios niveles.

2.7.6 Normas

Constituyen reglas de conducta o preceptos para regular la interacción de los individuos, así como entre estos y las instituciones. Regularmente las normas conllevan un sistema de sanciones y recompensas para quienes no las respeten o no las adopten, según se el caso. En muchas organizaciones existen normas no escritas por ejemplo: en muchas organizaciones los puestos directivos sólo pueden ser ocupados por varones. Las normas son definidas con base en los elementos Culturales y la transmisión de la Cultura también se da a través de ellas.

2.7.7 Rol o papel

Son el conjunto de acciones que debe desempeñar una persona en función de su ocupación, sexo, categoría, etc. Cabe señalar que se pueden desempeñar papeles diferentes de acuerdo con los grupos en los que cada persona se encuentre. Por ejemplo un varón puede desempeñar el rol de director en una fábrica, de esposo, de padre, de amigo, etc.

2.7.8 Estatus

Constituye una posición con deberes y privilegios reconocidos, dentro de un nivel jerárquico. En las sociedades y en las organizaciones existen estatus adscritos y estatus adquiridos. Estatus adscrito es por ejemplo, el que tiene una mujer que debe dedicarse a las labores hogareñas. Hay jerarquías que se adquieren por medio de la competencia y no por ser resultado del género ni de los ascendientes de la persona, estos son estatus adquiridos.

2.7.9 Comunicación

Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la Organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, ya sea formal o informal, verbal, no verbal o escrita. Una forma de comunicación no verbal son por ejemplo, los artefactos visibles de la Organización: su ambiente físico, la manera en que visten las personas, etc.

La comunicación es necesaria tanto en la creación de la Cultura como en su transmisión y consolidación, por lo que se le da especial atención en los modelos más modernos de gestión Organizacional a través de los programas “puerta abierta”. Estos sistemas mejoran la comunicación en dos sentidos pues al mismo tiempo en que es un medio

donde el empleado recibe información, también ofrece sus opiniones, sugerencias y aún sus reivindicaciones.

2.8 Clasificación de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional se puede dividir:

- Débil: Hay poco convencimiento con los valores Organizacionales y el control de ejerce a través de exhaustivos procedimientos y burocracia, los valores son impuestos.
- Fuerte: Todo el personal está convencido de los valores y creencias de la Organización.

En el siguiente cuadro se pueden observar las características de estos dos tipos de Cultura Organizacional:

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puestos de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra mas su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y confianza en su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Otra clasificación de la Cultura Organizacional es la siguiente:

- a) **Cultura de Academia:** A este tipo de organizaciones les gusta reclutar profesionistas recién graduados, capacitarlos y después conducirlos pasando cuidadosamente por puestos especializados. Este tipo de Cultura se caracteriza porque sus empleados son sumamente expertos y tienden a quedarse dentro de la Organización. La Organización les proporciona un ambiente estable, y ellos pueden desarrollar sus actividades. Por ejemplo: universidades, hospitales, grandes corporaciones.
- b) **Cultura de club:** existe gran lealtad y compromiso, la antigüedad es la clave. La edad y la experiencia cuentan. En contraste con la Academia aquí

se prepara a generalistas. Por ejemplo: fuerza armada y dependencias de gobierno.

- c) **Cultura de equipo de béisbol:** Sus integrantes son innovadores y tomadores de riesgos. Tienen diversidad de edades y experiencia. Reciben grandes incentivos por su creatividad y resultados. Por ejemplo las agencias de publicidad.
- d) **Cultura de fortaleza:** Su preocupación es la supervivencia para la seguridad en su puesto de trabajo, muchas fueron antes academias o clubes. Por ejemplo: explotadoras de gas y grandes minoristas.

Por otro lado, Charles Handy plantea cuatro tipos de Culturas Organizacionales:

- 1) Cultura del poder: se dirige y controla por personas clave desde un centro de poder ejecutivo.
- 2) Cultura de los roles: se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto de acción.
- 3) Cultura de tareas: se apoya en proyectos que realiza la Organización; orientada a la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
- 4) Cultura de personas: basada en los integrantes de la Organización.

Es posible distinguir otras categorías de sistemas Culturales de acuerdo con la forma en que se manifiestan en las estructuras de análisis:

- ❖ Concentradas o fragmentadas, considerando la cantidad de unidades componentes de la Organización, donde los sistemas Culturales se alojan con más fuerte raigambre.
- ❖ Tendientes al cierre/ hacia la apertura, según la permeabilidad del sistema Cultural a los cambios en entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida.
- ❖ Autónomas o reflejas, considerando que sus pautas Culturales sean producto de la singularidad, o por el contrario, de la imitación de algún modelo externo.

2.9 Subculturas Organizacionales

Cuando se habla de la Cultura de una Organización, más bien este concepto se refiere a la Cultura integradora, la cual representa el conjunto de percepciones compartidas por la mayoría de los miembros Organizacionales. Cualquier Organización que tenga funciones especializadas o departamentos formados por grupos ven al trabajo y a la Organización de diferentes maneras. De tal manera, la Cultura de una Organización puede estar al mismo tiempo diferenciada o fragmentada en grupos que ven al mundo de variadas. Estos grupos tienen diferentes aspiraciones de lo que una Organización podría ser. A esta formación de grupos se denominan subculturas.

Si los supuestos fueran compartidos por todas las partes que conforman una Organización, se puede decir que existe una Cultura Organizacional integradora. Sin

embargo, esto es una aspiración ideal de la realidad Organizacional ya que se sabe que se puede encontrar fácilmente subculturas, las cuales logran formarse porque sus miembros comparten supuestos diferentes de los del resto de la Organización.

Schein señaló que una vez que se tienen supuestos compartidos, las personas que los sustentan se sentirán identificadas con personas que también lo hacen. Por lo tanto, estas personas se sentirán incómodas en situaciones en donde diferentes supuestos operan porque no se entenderán lo que pasa o, peor aún, se tienden a malinterpretar las acciones de otros.

Schein, afirmó que las subculturas se pueden formar con base en el contexto en que nacieron y en donde existen los miembros que la conforman. Por ejemplo, la estructura tecnológica de la ingeniería, para los ingenieros; y la estructura financiera del capitalismo, para los ejecutivos. Esto lanzó la reflexión de que las Culturas también surgen por medio de ‘comunidades ocupacionales’ y que, por lo tanto, algunas partes de la Organización serán matizadas con los antecedentes profesionales y las experiencias de los miembros dado su historial académico y ocupacional (Schein, 2000).

Las personas entran al lugar de trabajo con ciertas expectativas, preferencias, características personales, tradiciones laborales así como un historial de experiencias que conforman su esquema mental con el cual tratan y retratan su realidad Organizacional. Los miembros de la Organización traen consigo el historial profesional, ocupacional y social, lo cual se traduce en normas, valores y creencias que buscan expresar en su conducta personal y, aún más importante, para lo que concierne a esta investigación, en su conducta laboral.

Sackman encontró que no era precisamente la estructura Organizacional (esto es, pertenecer a un cierto departamento o área funcional) la que contribuyó a la formación de subgrupos Culturales, sino las percepciones que los miembros tuvieron con respecto a la función profesional que desarrollaron y a la responsabilidad de dicha función. En otras palabras, la diferenciación de los grupos se basó principalmente en los roles profesionales y las responsabilidades percibidas, más que en las funciones Organizacionales prescritas.

Dávila y Martínez se dieron cuenta de que tanto los procesos de socialización Organizacional como la Cultura particular de la profesión a la que se pertenece, eran entre otros factores, los que determinaban la formación de subculturas en las organizaciones. Birnbaum y Somers, señalaron que las percepciones de las actividades de ciertos grupos resultan de una imagen ocupacional. Estos autores sugirieron con esto, que el patrón predeterminado de conductas se deriva según la profesión de una persona.

Dávila y Martínez, también encontraron que los valores dentro de una Cultura pueden referirse a aquellos relativos a la actividad o trabajo desarrollados en la Organización. Todo esto podría ser útil para sugerir que los valores también se dan por profesión y que podrían ser los mismos, aquí y en otras organizaciones, que ocupen a los mismos profesionales.

Schein adelantó que algunos problemas de efectividad que alguna vez fueron vistos como problemas de comunicación o falta de trabajo en equipo, ahora se ven claramente entendidos como un estallido de relación entre subculturas formadas por los

antecedentes académicos y ocupacionales. Schein, afirmó que la diversidad en una Organización crea el problema clásico de integración y coordinación, el cual, frecuentemente es la parte más difícil de la administración. Paradójicamente, al dividir las tareas y responsabilidades para la creación de una estructura Organizacional se está, al mismo tiempo, generando tareas diferentes a realizar y se acelerará la formación de subculturas.

En conclusión, un gerente que trate de integrar a su personal, el cual es altamente probable que opere bajo diferentes supuestos basados en su educación y experiencia, deberá entender que en la Organización se forman subculturas de personas con supuestos cognitivos diferentes. El tratar de integrar a una Organización, es más una función de integrar a las subculturas.

Si los supuestos compartidos son la base para la integración y, éstos tienen un efecto poderoso en el comportamiento, es fácil sugerir que se dará un punto de conflicto para todas aquellas personas dentro de la Organización que no los comparten. Es probable que esto se encuentre en organizaciones en donde la mayoría de los miembros pertenecen a una profesión, como es el caso de las empresas en la industria de tecnología de información.

CAPITULO 3. FORMACIÓN, CONSOLIDACIÓN Y TRANSMISIÓN DE LA CULTURA

Cuando una Organización surge su Cultura no está presente, sino que gradualmente se va formando. Tavares menciona lo siguiente:

“Una empresa o una Organización, no nace siendo una Cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una Cultura (...) siendo esta transformación (...) procesal.”. (12).

Existen algunos aspectos que debemos considerar en el surgimiento de una Cultura como lo son: la rotación de personal y de líderes especialmente pues si existe una excesiva rotación, difícilmente se van a consolidar los valores ya que la formación de una Cultura Organizacional se da en el contexto de relaciones interpersonales tanto internas como externas a la empresa. Así, tenemos que la cohesión de grupo es el campo fértil que permite el desarrollo de la Cultura, facilitando la apropiación de características comunes a la actuación y de valores.

3.1 Factores que determinan la formación de la Cultura

El proceso de formación de la Cultura se inicia con el surgimiento de un grupo. En este sentido, Schein plantea que la Cultura es un producto aprendido de la experiencia grupal y por lo tanto es algo que solo se localiza en donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa, además agrega que: "Sin el grupo no puede existir Cultura, y sin la existencia de un cierto grado de Cultura en realidad todo lo que podemos es hablar de un agregado de personas, y no de un grupo". (13).

A medida en que un grupo se va constituyendo, se van manifestando determinadas formas de pensamiento, valores, etc. que son resultado de la experiencia compartida. Sin el grupo no hay Cultura, el grupo es la célula fundamental, es decir, sin éste no hay Cultura, pero partiendo de los valores fundamentales como base de esta formación grupal. A continuación estudiaremos los factores que determinan el surgimiento y en parte la sobrevivencia de la Cultura.

3.1.1 Entorno

El entorno proyecta hacia a la Organización una diversidad de tendencias: económicas, políticas, sociales, ideológicas, Culturales, etc.

Uno de los requisitos esenciales para el funcionamiento exitoso de las organizaciones consiste en el conocimiento de las demandas del entorno y de sus principales tendencias que influyen en la Organización en forma de impactos, ya sean positivos o negativos, y que comúnmente denominamos oportunidades y amenazas.

El entorno se puede clasificar en: Microentorno, es decir, clientes, proveedores, la competencia, las dependencias de gobierno, etc.; y Macroentorno, es decir, los macrosistemas cuya tendencia afectan los Organizacionales, por ejemplo: la crisis económica, la inflación, las tendencias demográficas y ambientales, etc.

12. Tavares, María. Cultura Organizacional, pág. 75

13. Schein, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo, pág. 101

Podemos decir que la Cultura Organizacional en su interacción con el entorno, se va consolidando al intentar adaptarse a las sustanciales modificaciones que en el operan, lo cual influye de forma importante en el proceso de formación, consolidación y cambio Cultural.

3.1.2 Funciones de la Cultura: Adaptación interna y adaptación externa.

En el proceso de formación de la Cultura se crea la identidad como función, dada por el conjunto de características fundamentales de la Organización, donde intervienen los niveles de la Cultura. La identidad distingue a cada Organización y se manifiesta dentro de otros dos procesos denominados:

- a) Integración Interna
- b) Adaptación externa

La Integración Interna es una de las funciones de la Cultura Organizacional, ya que ésta nace, se desarrolla y se transforma a partir de la necesidad del propio grupo de existir y mantenerse como tal.

Esta función es la unificación del grupo en el sentido de su adecuación, formación y consolidación sobre la base de los elementos compartidos por los miembros que los forma, mientras que la adaptación externa, no es más que la supervivencia en términos de las respuestas al entorno en que está ubicado el grupo y que mantiene una relación de interacción constante, que puede incluso poner en peligro su propia existencia siendo el entorno un elemento fuerte en la formación y consolidación de la Cultura Organizacional.

Debido a su gran interrelación no se debe separar lo interno de lo externo, sino enfocarlos como unidad ya que se encuentran en constante interacción y mutua influencia. Alrededor de la empresa se mueve un conjunto de otras Culturas que emiten diferentes fuerzas tanto positivas como negativas (oportunidades y amenazas respectivamente) que se mueven en forma de espiral y ayudan o no a ésta, que a la vez se mueve proyectando sus propias fuerzas (fortalezas o debilidades internas).

La integración es interna y sólo puede verse hacia dentro del grupo, pues aunque éste como tal no tiene existencia material aislado del entorno donde surge, necesita integración y ésta la logra en la misma medida en que se consolida como tal y desarrolla estilos propios, lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios de inclusión y exclusión, orden jerárquico, mecanismos de poder y autoridad, comunicación, interrelaciones, sistemas de estimulación y sanciones, sentido compartido de pertenencia.

Podemos mencionar la existencia de seis problemas en relación a la integración interna:

1. Lenguaje común y categorías conceptuales.
2. Límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión.
3. Poder y jerarquía.
4. Intimidad, amistad y amor.
5. Recompensas y castigos.

6. Ideología y religión.

Todos estos elementos posibilitan la formación y desarrollo del grupo como tal, constituyendo función de la Cultura en términos de que los componentes Organizacionales de ésta, favorecen la integración y son, de por sí, una respuesta del grupo a sus necesidades en este sentido.

Por su parte, la adaptación externa, es también una función fundamental pues proyecta la relación Organización – entorno y permite a la Organización subsistir mediante la adaptación a un entorno turbulento y agresivo como el actual.

La adaptación Organización – entorno es mutua existiendo una íntima relación, y por la propia interacción entre ambos la primera se adapta al entorno e influye en su transformación con relación a sus propias experiencias y a sus valores. Existe una interacción entre ambos que provoca un equilibrio dinámico; inclusive esta tenderá hacia donde la fuerza sea mayor lo que sí no se debe dudar es el hecho de la acción – reacción, que se ejerce entre el entorno y la Organización. Esto no quiere decir que no haya contradicciones entre el entorno y la Organización esta contradicción es natural, además de ser fuente motriz del desarrollo y sin la una no existiría la otra.

En la adaptación externa podemos mencionar cinco problemas básicos:

1. Misión y estrategias.
2. Metas.
3. Medios
4. Medición
5. Corrección

Las funciones Integración interna y adaptación externa se encuentran intervinculadas y son interdependientes, la primera condiciona la segunda en el sentido que posibilita la propia existencia del grupo y, a su vez, el esfuerzo por la supervivencia y la adaptación al y del entorno hace que se alcance la integración.

3.1.3 Rol de la alta dirección

La alta dirección influye en las funciones anteriormente expuestas y tiene un rol fundamental en la formación, consolidación y cambio de la Cultura Organizacional ya que decide sobre los recursos, información, recompensa y castigos, la autonomía, el control, etc., y además incorpora comportamientos, hábitos, lenguaje normas, etc.

En caso de presentarse una situación no usual o alguna crisis de cualquier índole que demanden respuesta, el directivo actúa, reacciona y con su actuación sienta las bases para la instauración de nuevas normas y con ellas surgen nuevos métodos de trabajo y con todos se consolidan valores o surgen otros nuevos, que a su vez, determinan las normas.

Generalmente cuando un nuevo jefe llega a la Organización implanta o trata de implantar nuevo procedimientos, normas y sus valores pueden ser diferentes a los existentes, lo que provoca cambios en las actitudes y conductas, que son las manifestaciones más evidentes de la Cultura en toda la Organización. Estos cambios

pueden ser positivos o negativos todo dependerá de la aceptación y adecuación a la Organización.

La formación de la Cultura está soportada por la relación individuo–grupo–Organización por lo que es importante comprender que el líder de un grupo juega un papel fundamental en el arraigo de todos los niveles de la Cultura pero, sin el grupo en sí mismo, sin el hombre, sin su conocimiento propio no hay Cultura y, por tanto, cada integrante del grupo tiene una participación más o menos destacada en función de la propia unidad del grupo y del grado de consolidación de su Cultura Organizacional.

Dentro del estudio de la Cultura, se da una particular importancia al descubrimiento interno del hombre, al conocerse a sí mismo para conocer a su grupo, al reconocer sus valores y cómo estos son compartidos o no en su grupo y a la influencia del líder en correspondencia con el individuo–grupo, el papel de líder dentro de la Cultura, no es condición suficiente aunque si necesaria en la formación y consolidación de la Cultura.

3.1.4 Aprendizaje Cultural

El proceso de adaptación por el que pasan los nuevos trabajadores se conoce con el nombre de socialización o aprendizaje Cultural. Este proceso es sumamente complejo ya que algunos de los elementos básicos de la Cultura como normas, valores y presunciones básicas del grupo se transmiten a los nuevos miembros de modo que estos los compartan y así iniciar su incorporación. En este proceso, la Cultura se transmite a través del aprendizaje por los nuevos miembros de los elementos básicos de la misma y a su vez, se renueva y en constante dinámica va asimilando nuevos valores afines o no a sus presunciones básicas.

Cuando una persona que llega a una Organización pasa por un período de adaptación y entrenamiento durante el cual recibe mucho más de lo que da pero en dependencia del grado de integración de la Cultura de esa Organización y cuán divergentes puedan ser sus propios valores respecto a las percepciones básicas de ésta, el nuevo miembro se incorporará más rápido o no al asimilar los patrones Culturales del grupo. De no ocurrir así se producirá un enfrentamiento o incongruencia de valores y presunciones básicas entre el individuo y la Organización.

La incorporación de un nuevo miembro será más rápida o más lenta en la medida en la que asimile los patrones Culturales del grupo y podrá en una segunda fase incorporar nuevos elementos al mismo. Los trabajadores que no aprenden, por ejemplo, el sistema de valores esenciales de la Organización, pueden ser rechazados por el grupo o autoexcluirse de éste.

El aprendizaje Cultural tiene cuatro fases:

1. Entrada
2. Asimilación
3. Transformación
4. Perpetuación

De estos puntos aquí se desprende el sentido de compromiso, motivación, y resultados del nuevo miembro en términos de productividad e inclusive de permanencia en la Organización.

Los directivos tienen un rol fundamental en este proceso, aunque el resto del grupo (Organización) contribuye en gran medida al "aprendizaje" del nuevo miembro. Las formas de "enseñanza" son múltiples: conscientes o inconscientes, en ocasiones el ejemplo personal, el reforzamiento positivo o negativo (para transmitir una norma, valores y hasta la propia presunción básica) resultan válidos.

El proceso de aprendizaje Organizacional como la propia Cultura y su formación tienen un carácter objetivo y en cierta medida, invisible y espontáneo, por tanto, el hecho de conocimiento de su existencia y su dirección contribuye de manera importante a su éxito, esto es que cumpla su objetivo y contribuya a las funciones de integración interna y adaptación externa de la Cultura.

En las organizaciones cuando el aprendizaje de la Cultura es dirigido o planificado, mediante determinados procedimientos y se está consciente de su importancia, el proceso fluye y contribuye en gran medida a la formación de colectivos más fuertes, eficientes y productivos. Integrando al nuevo miembro más rápidamente a los resultados de efectividad Organizacional.

Existen algunos mecanismos que surgen de forma espontánea y que si se dominan pueden ayudar a este proceso vital en la formación de la Cultura:

Los integrantes del grupo. Las personas en la Organización influyen en los nuevos miembros con las características propias de su personalidad, sus expectativas, sus valores, sus motivaciones, sus objetivos su individualidad, sus habilidades, sus capacidades, sus destrezas y sus conocimientos. El ejemplo personal de cada miembro del grupo al que va a incorporarse el nuevo miembro juega un rol decisivo en el aprendizaje Cultural.

Estilo y orientación en la toma de decisiones El estilo en la toma de decisiones influye en el proceso de aprendizaje haciéndolo más fácil o difícil, más lento o más rápido. Numerosos autores dedicados a los estudios en el campo de la gerencia concluyen en sus investigaciones que no existe un esquema o patrón de características absolutas para clasificar a un empresario (directivo). Esto tiene mucho que ver con la actividad que realiza la empresa, el equipo directivo y el entorno. No existe un estilo único de dirección, sino combinaciones y tendencias; así como se considera que no hay uno mejor que otro. En un grupo se aceptará el que esté en correspondencia con los valores centrales del grupo que dirige.

Reforzamiento positivo, crítica y autocrítica. Las personas necesitan reforzamiento positivo y este ocupa un lugar importante en el aprendizaje en tanto que los nuevos miembros llegan a la Organización con un nivel de inseguridad dado por su propio desconocimiento e inexperiencia que los lleva a que aún cuando su desempeño pueda ser adecuado, no sea capaz de identificarlo en ese sentido.

La conducta humana exige que se le de un reconocimiento por su labor, lo que sirve de impulso y transmite una enseñanza que se queda grabada en la persona (grupo) y fortalece los valores Culturales.

3.2 Proceso de formación y consolidación de la Cultura

Como ya hemos venido mencionando la Cultura no nace con la Organización sino que con el paso del tiempo se va formando, consolidando transmitiendo y consolidando y para que este proceso se de es necesaria la existencia de relaciones interpersonales que permitan la transmisión y consolidación de valores.

Algunos mecanismos que por lo general son utilizados por fundadores y líderes para crear o mantener la Cultura Organizacional de una empresa son los siguientes:

- Declaraciones formales de la filosofía Organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la Organización épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.
- Cómo está diseñada y estructurada la Organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- Sistemas y procedimientos Organizacionales. Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.
- Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal. Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la Organización.

Algunos autores como Schein y Freitas señalan que la formación de la Cultura exige que la Organización tenga una misión básica con sus respectivos objetivos y una estructura Organizacional adecuada que permita el cumplimiento de estos objetivos, además de un sistema de información y un sentido de análisis para reparar los procesos

y estructuras que no tengan la misma orientación que los objetivos. Para que esto se pueda cumplir, el grupo debe poseer las siguientes características:

- a) Un lenguaje común así como conceptos compartidos.
- b) Maneras de definir sus fronteras y seleccionar a sus miembros
- c) Formas de otorgar autoridad, poder, estatus, propiedad, etc.
- d) Normas que permitan las adecuadas relaciones interpersonales, creando lo que generalmente se llama clima
- e) Criterios de recompensa y castigo
- f) Formas para sobrellevar lo no administrable, no previsible e incluso con lo estresante.

Por otra parte, la visión que del mundo tengan los fundadores de la Organización es sumamente importante en la formación de la Cultura de la misma, pues ellos son los que definen su forma de actuar ante la diversidad de problemas de adaptación que puedan surgir. Además son ellos, los que establecen los patrones en cuanto a las relaciones de trabajo se refiere, así como las normas de conducta, etc. Se puede decir que los patrones imprimen su visión del mundo a la visión del mundo que ha de tener la empresa en el futuro. Por estas razones Schein los considera un elemento clave en la formación de la Cultura Organizacional y Freitas da un gran peso a la realización de entrevistas a los fundadores cuando se investiga la Cultura de una Organización.

Así pues podemos establecer que la visión que los fundadores tienen para enfrentar problemas y de cómo liderar la Organización, crean la conciencia de la misma y definen el papel que desempeñará en el mundo. Esta conciencia, los significados aprendidos con la experiencia de los sucesos y sus fallas, así como la forma de pensar y actuar. El lenguaje utilizado, el establecimiento de roles, actividades y objetivos, forman la Cultura Organizacional.

Esta influencia es muy fuerte en el inicio de vida de la Organización y va decayendo a medida en que los diversos grupos ocupacionales adquieren experiencia y encuentran sus propias soluciones. No obstante los nuevos matices que va adquiriendo, la Cultura no llega a negar totalmente la primera, siendo una especie de reajuste o adecuación a la nueva realidad. La negación puede suceder en casos en que la Organización pasa por un período muy crítico donde su existencia está en juego y los valores antiguos ya no sirven, o aun cuando la institución pasa por un cambio estructural muy fuerte provocada por algún acontecimiento externo.

Freitas señala que son pocos los autores que asumen la existencia de varias Culturas dentro de una Organización y que menos aun son los estudios empíricos sobre el tema. Por su parte, Kilmann, Saxton y Serpa afirman que los adeptos de la teoría "X" de McGregor tienden a asumir que existe únicamente una Cultura dentro de la empresa y que esta es determinada por la cúpula de líderes. En cuanto los defensores de la teoría "Y" asumen la multiplicidad de Culturas por reconocer las diferencias existentes entre los diversos grupos. Freitas menciona que este no es el único factor que determina la existencia de una o más Culturas dentro de la Organización sino también la propia naturaleza del servicio prestado por la misma. Esto significa que si una empresa trabaja con una única línea de productos y actúa en un mercado muy homogéneo, debe ser mejor servida por una Cultura que sea uniforme a lo largo de la Organización y que enfatice un comportamiento consistente con lo que es necesario. Por su parte una

compañía con múltiples productos y servicios, cada uno en diferente mercado, puede necesitar de Culturas diferentes para sus varias unidades de negocio, divisiones, etc. Lo importante en este punto es que cada división tenga la Cultura que sea acorde al comportamiento, valores, creencias y supuestos consistentes con lo que es el suceso en cada caso. De ahí que en un ambiente complejo y con cambios frecuentes, como el actual en donde las organizaciones se tornan cada vez más complejas, diversificadas, y diferenciadas para sobrevivir, las múltiples Culturas son más compatibles y pueden ayudar más en la eficacia Organizacional.

La Cultura de una Organización puede ser fuerte y homogénea mas esto no es una señal garantizada para la eficacia, pues en algunos casos los supuestos no coinciden con los problemas del ambiente e impiden la solución de los mismos. Actualmente, debido a constantes cambios ambientales que ocurren a nivel mundial con repercusiones en la gran mayoría de las empresas, se enfatiza la importancia de la flexibilidad y del potencial de aprendizaje e innovación.

Por otro lado, tanto en los momentos en que se obtienen resultados positivos como en los que se obtienen resultados negativos se da un aprendizaje Cultural. En el caso de resultados positivos la respuesta continuará siendo utilizada hasta que deje de funcionar, en cambio en el caso de resultados negativos se prueba hasta tener una respuesta que termine con la ansiedad. Para modificar una respuesta aprendida en la solución de un problema se necesita una substitución innovadora, algo que signifique una mejor solución que la existente actualmente. En el caso de respuestas aprendidas para reducir la ansiedad es necesario localizar la causa y demostrar que ella ya no es más existente. En el caso de que la fuente causadora de ansiedad continúe existiendo, la substitución solamente sucederá cuando se proporcione un medio alternativo que también evite la ansiedad.

Cuando una manera de resolver problemas ya no funciona, los líderes Organizacionales deben asegurar otras soluciones y aun proporcionar seguridad al grupo en esta fase de transición. Este período se llama *etapa de descongelamiento*.

La Cultura nunca está totalmente formada pues hay siempre un aprendizaje constante por parte de los miembros de la Organización. Sin embargo, puede ocurrir una cristalización de la Cultura con la consecuente desconsideración del aspecto de aprendizaje constante. Cuando esto sucede, dependiendo del grado, la empresa pone en riesgo su sobrevivencia pues acaba ocurriendo la desconsideración de los cambios que suceden en su ambiente externo.

3.3 Transmisión de la Cultura Organizacional

La transmisión de la Cultura Organizacional generalmente se inicia cuando se integran nuevos miembros a la Organización. Cuando un nuevo miembro se integra se exhiben películas que muestran los valores, la historia de la empresa, los héroes, etc., esto con el fin de iniciar la introducción del nuevo integrante con la Cultura de la Organización y siendo éste método un importante medio de transmisión de la Cultura.

Freitas menciona otros métodos como los son el entrenamiento, los sistemas de evaluación, el plan de carrera, las normas de comportamiento deseado y no deseado, etc.

Esto se puede realizar a través de las historias de la empresa o de algún medio impreso de comunicación con que se cuente.

Es de suma importancia señalar que en la actualidad las organizaciones prestan primordial atención al proceso de socialización por considerarlo una forma de control indirecto para disminuir el control directo, en específico, la supervisión. Para Maanen, la socialización aparece de forma bastante clara en la entrada de un nuevo miembro, en la promoción o nivelación de un empleado, pero siempre está presente en cada modificación de tareas.

Algunas de estas estrategias son explícitamente asumidas por la empresa pero hay una gran variedad que esta implícita y hasta inconsciente. Maanen menciona que una socialización siempre ocurrirá cuando una persona se mueva en el interior de una Organización y adquiera un nuevo rol. En este punto señala tres aspectos de gran consideración:

1. Que cualquier estado de transición produce un grado de ansiedad, este puede variar de persona a persona y dependiendo del cargo, y el aprendizaje de la nuevas funciones actúa como reductor de ansiedad;
2. Que los superiores, colegas, subordinados, actúan como apoyo u obstáculo, ya sea orientando o confundiendo al empleado y
3. Que la estabilidad y la productividad de una empresa es influenciada en gran parte por el proceso de socialización.

A su vez, las estrategias de socialización pueden ser como se describen en el siguiente cuadro:

Formales o informales	<p>En el proceso de socialización formal, la persona es sacada de su futuro cotidiano y debe “aprender” sus atributos de manera anticipada. Tiene un segundo momento de inmersión a la realidad, siendo importante no existir una distancia muy grande entre ambos pues puede ocurrir desilusión y, consecuentemente, desconsideración de la primera etapa.</p> <p>En el proceso de socialización informal, el novato debe buscar su propio aprendizaje dentro del propio ambiente, aprendiendo a través de la experiencia.</p>
Individuales o colectivas	<p>La socialización en grupo o colectiva es adoptada en mayor escala por empresas grandes por que su costo es muy inferior cuando es comparado a la socialización individual. En este, el repaso de valores es más efectivo y depende mayormente de la relación que se establece entre socializado y socializador</p>

Secuenciales o no secuenciales	<p>La socialización es secuencial cuando posee varias etapas, generalmente con grado creciente de complejidad. La persona debe obligatoriamente pasar por todas las etapas para ocupar un determinado puesto.</p> <p>El proceso es no secuencial cuando las etapas son aleatorias y variables.</p>
Fijas o Variables	Las estrategias fijas fornecen el tiempo exacto de su duración en cuanto, que las variables presentan un tiempo de duración desconocido. Como ejemplo de esta ultima, podemos citar las promociones internas.
Series o aisladas	La socialización en serie es la que garantiza mayor estabilidad a la Organización en cuanto que la socialización aislada permite mayor innovación y creatividad pues la persona es dejada mas libre.
Despojo o Investidura	<p>En los procesos de despojo existe un período de prueba en el cual la persona es obligada a ejecutar trabajos considerados más insignificantes; es un período de prueba para que la aceptación al grupo sea concluida.</p> <p>Contrariamente, en los procesos de investidura, la persona es recibida de “brazos abiertos” y todos tratan de facilitar al máximo su aprendizaje.</p>

Al momento de elegir un proceso de socialización debe considerarse el objetivo que deseamos abarcar por lo que si deseamos estrategias que promuevan un alto grado de coherencia entre las ideas y las acciones de los nuevos miembros, lo mejor será elegir una combinación de la estrategias formal, en serie y por despojo. Por otro lado si lo que deseamos es una diversidad lo mejor será elegir estrategias informales, de separación y de posesión. Y por último si nuestro deseo es preparar un grupo relativamente pasivo de novatos no diferenciados, la mejor combinación será las estrategias formal, colectiva, secuencial, por competición y por despojo.

CAPITULO 4. EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para realizar cualquier estudio que pretenda realizar cambios o lograr un desarrollo es necesario llevar a cabo un análisis de la situación del estado actual que presentan los fenómenos. Así pues, es precisamente ese análisis el que se pretende realizar con el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Varios autores consideran que para identificar la Cultura se deben obtener datos relativos a:

Historia

- Principales dirigente
- Estructuras
- Relaciones empresa-entorno
- Grupos de poder

Fundadores

- Datos personales
- Formación académica
- Procedencia
- Motivación

Signos y símbolos

- Ritos, slogan
- Actitudes
- Comportamientos
- Historia

Valores

- Valores declarados
- Valores aparentes
- Empleo de los valores en la comunicación interna

Oficio

- Saber-hacer (know-how)
- Habilidades ligadas a su actividad
- Habilidades para el futuro

Toda la anterior información se recaba mediante encuestas dirigidas a los miembros de la Organización y los datos que ésta elabora sobre el personal, rendimiento, etc. Los investigadores utilizan cuestionarios para analizar la Cultura de una empresa y consideran que la suma de las percepciones individuales que las personas tienen de los valores reconocidos, así como de las normas de comportamiento asociadas a tales valores constituyen un medio para conocer la Cultura.

Antes de iniciar el estudio de los métodos que nos servirán para revelar y estudiar la Cultura Organizacional, conoceremos los niveles y dimensiones de la misma ya que con ellos obtendremos mejores elementos para el entendimiento del tema.

4.1 Niveles y dimensiones de la Cultura Organizacional

Los paradigmas de la Cultura de una Organización poseen siempre un eslabón con la Cultura más amplia en la que está inmersa la empresa, en este sentido podemos considerar que los paradigmas de la Cultura Organizacional son versiones adaptadas de paradigmas Culturales más amplios. Así pues podemos decir que un extranjero no podría realizar un estudio de Cultura por no tener condiciones de hacer las conexiones debidas con la Cultura de un país y que no podremos tener un aprendizaje Organizacional, un desarrollo y un cambio planificado, a menos que consideremos la Cultura como la fuente primaria de la resistencia al cambio. Además si los líderes no toman conciencia de la o las Culturas en las que se encuentran inmersos, esas Culturas serán las que los dirijan a ellos. El aprendizaje de la Cultura Organizacional es deseable para todos, pero es esencial para los líderes pues ellos son los que guían a la Organización.

Para aprender la Cultura de una Organización podemos partir de la observación de tres niveles:

NIVEL 1. *Los artefactos visibles* Comprende el ambiente físico o de Organización, su arquitectura, su diseño, los muebles, el equipo, el vestuario de sus miembros, el patrón de comportamiento visible, los documentos, cartas, oficios, etc. Son datos relativamente fácil de conseguir pero difícil de interpretar. El análisis de este nivel puede ser engañoso porque muchas veces no se consigue comprender la lógica que está detrás de los datos. En este nivel podemos observar la manifestación de la Cultura pero nunca podremos saber su esencia.

NIVEL 2. *Los valores* que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Según Schein, es posible identificarlos solamente a través de entrevistas con los integrantes clave de la Organización. En este nivel se corre el riesgo es que puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, es decir, las personas dirían como quisieran que fuesen los valores y no como son realmente.

NIVEL 3. *Los supuestos inconscientes* que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que orientaron las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa pero con el paso del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas transformándose en verdades y volviéndose inconscientes. Este último nivel está compuesto por cinco dimensiones:

Dimensión 1 Relación de la Organización con el medio ambiente externo: refleja la relación de la Organización con la naturaleza y el ambiente externo, esta relación puede ser de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la Organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su razón de ser, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. Verifica además cuales son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones aun cuando representen limitaciones porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades. Cabe señalar que tomamos la palabra inconsciente no en el sentido en que la usa Freud sino en el

sentido en el que significa algo que no es cuestionado, que se vuelve automático, naturalizado.

Dimensión 2 Naturaleza de la verdad y de la realidad: son los supuestos básicos, las reglas verbales y de comportamiento sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que sirven de base para la toma de decisiones. Dentro de la visión Organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad física que es verificable a través de criterios objetivos; existen otras que pertenecen al dominio de la realidad social verificadas por consensos, y basándose en opiniones, costumbres, dogmas y principios; y por último, las que pertenecen a la realidad subjetiva, siendo una cuestión de opinión personal, disposición o gusto. En esta dimensión se verifica cual es el criterio utilizado para determinar que las cosas son verdaderas o reales, por ejemplo:

1. Tradición: “las cosas siempre fueron hechas de esta manera”
2. Religión, dogma, moral: “éste es el camino correcto de hacer las cosas”.
3. Revelación de una autoridad ya sea interna o externa de la Organización: “nuestro presidente quiere las cosas de ésta manera” “nuestros consultores recomiendan hacerla de este manera”
4. Racional: “determinado comité analiza el problema y aceptamos la decisión que tomen”
5. Resolución conflictiva a través de seguidos debate: “adoptamos la decisión que resista a varias discusiones”.
6. Tentativa a equívocos: “probaremos esto y veremos”
7. Test científico: “nuestras investigaciones muestran que este es el camino para hacer las cosas”.

Dentro de ésta dimensión se encuentra la dimensión que llamaremos 2a, que se refiere a la naturaleza del tiempo, verificando si se orienta al pasado, al presente o al futuro o si es considerado lineal o cíclico.

Así mismo encontramos la dimensión 2b, que se refiere a la naturaleza del espacio verificando su eficiencia, su estructuración y sus significados simbólicos. El espacio puede ser considerado como símbolo de status, de poder y puede representar distancia o aproximación entre las personas, así también puede representar privacidad. Implícitamente dicta también las normas apropiadas para las relaciones formales e informales estableciendo límites.

Dimensión 3 La naturaleza de la naturaleza humana: Se refiere a los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana y su aplicación a los diferentes niveles de funcionarios. Refleja la visión de hombre que la empresa posee, considerando básicamente malo al perezoso, anti-Organización; básicamente bueno al que trabaja mucho es dádivoso y está en pro de la Organización; al que presenta características mixtas y es capaz de ser bueno o malo; y por último fijo al que es incapaz de cambiar o mutable al que presenta condiciones para mejorar y desenvolverse.

Dimensión 4 La naturaleza de la actividad humana: Refleja el concepto de trabajo y descanso, se refiere a lo que es propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser proactivo estando por encima de la naturaleza, actuando para conseguir lo que quiere; puede ser reactivo, estando subordinado a la

naturaleza, aceptando lo que es inevitable; y puede estar en armonía con la naturaleza, siendo perfecto en sí mismo

Dimensión 5 La naturaleza de las relaciones humanas: Se refiere a la forma en que se considera correcta que las personas se relacionen unas con otras. Estas relaciones pueden ser individuales, comunitarias autoritarias cooperativas etc. También verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa y como las necesidades básicas de amor y agresión deben ser manejadas. En esta dimensión se verifica en que patrones está fundamentada la relación de la Organización con los funcionarios:

- b) Autocracia: se basa en los supuestos de los líderes, fundadores, dueños o todos aquellos que tienen el poder, el derecho y el deber de ejercerlos.
- c) Paternalismo: se basa en los supuestos de autocracia y agrega que todos aquellos que están en el poder son forzados a cuidar de los que no lo están.
- d) Consultiva: Se basa en los supuestos de que en todos los niveles hay información relevante para contribuir con la Organización, pero el poder lo tienen los líderes y dueños.
- e) Participativa: se basa en los supuestos de que la información y la capacidad está en todos los niveles y todos son importantes para la Organización, entonces, el poder debe distribuirse adecuadamente.
- f) Delegativa: se basa en los supuestos de que el poder lo deben tener los niveles que tienen la información y la habilidad y la responsabilidad de permanecer en los niveles administrativos.
- g) Colegiado: Se basa en los supuestos de que todos los miembros de la Organización son socios por lo que todas las responsabilidades se deben repartir en la Organización total.

4.2 Métodos de investigación de la Cultura Organizacional

Las premisas y suposiciones relacionadas con la Cultura no pueden ser percibidas con claridad debido a que se encuentran en un nivel inconsciente y para investigarlas es necesario trasladarlas a la superficie de la conciencia. Fleury señala tres posturas diferentes para realizar un estudio Cultural. La primer postura es la empírica, que no parte de una realidad previa como en el caso en donde el trabajo se construye basado en los resultados obtenidos y a partir de la información obtenida se formularán hipótesis y teorías. La segunda postura es la antropológica en la que el investigador realiza trabajo de campo, modificándolo y adaptándolo a la realidad. Y por último la postura clínica en la que igualmente se realiza trabajo de campo pero con un referencial teórico que parte de la demanda de la Organización.

4.2.1 Método propuesto por Schein

Schein realizó dos propuestas para investigar la Cultura Organizacional, la primera en 1984 y la segunda mejor realizada que la primera en 1985.

La primera propuesta abarca los siguientes puntos:

- a) **Análisis del proceso de socialización** de los nuevos miembros realizando entrevistas con los agentes socializadores. Algunos aspectos no se

contemplan en ésta etapa ya que no todos los aspectos de la Cultura se muestran a los recién llegados.

- b) **Análisis de los incidentes críticos** con la elaboración de una biografía Organizacional en base a documentos y entrevistas. Con éste método se pueden identificar los períodos de formación de la Cultura. En cada incidente crítico se debe identificar lo que fue hecho, por que fue hecho y que resultado se obtuvo.
- c) **Análisis de las creencias y valores** de los fundadores o portadores de la Cultura y al entrevistar a las personas clave debe realizarse una cronología histórica de las personas en la Organización.
- d) **Discusión de la información obtenida** en los tres puntos anteriores dando mayor importancia y especial atención a las anomalías y características sorprendentes.

La segunda propuesta de Schein es una entrevista clínica interactiva realizada conjuntamente por el investigador y los informantes que forman parte de la Cultura a investigar. Este punto es relevante ya que ejercerá influencia en la elección de los participantes, aquí ya no es permitida una muestra aleatoria es preferible una muestra intencional, con personas con características comportamientos o experiencias específicas.

Para Schein, la Cultura de una Organización sólo puede ser investigada a partir de un esfuerzo mutuo entre un investigador y un miembro de la Organización, en primer lugar para evitar la subjetividad pues el investigador no está lo suficientemente inmerso en la Cultura para poder percibir sus avances o como el significado de un supuesto es transferido a los comportamientos, además si el investigador por el hecho de no estar lo suficientemente adentrado en la Organización, realiza interpretaciones inexactas, la persona que sí forma parte de la Organización, puede corregir o complementar dichas interpretaciones; y en segundo lugar como medio para superar el ofuscamiento de la persona interna puesto que muchos supuestos no son conscientes, aunque muchos puentes pueden volverse conscientes al momento en que la persona va a explicar el por qué de las cosas o en el momento en que trata de complementar las explicaciones hechas por el investigador.

Aquí podemos resaltar lo que mencionamos al inicio del capítulo, es decir, que investigar la Cultura es conducir a la superficie algo que está oculto y que no puede ser revelado deliberadamente. Esto es, que la Cultura huye de nuestra percepción, pero va a ser perfectamente visible una vez que llegue a la superficie de la conciencia.

Para Schein, investigar la Cultura implica revelar los supuestos básicos de las cinco dimensiones de la Cultura (mencionadas al inicio del capítulo) como a continuación se describe:

Para revelar la Dimensión 1: Relación de la Organización con el ambiente externo:

1. Reconstruir y analizar la historia de la Organización, con la identificación de los momentos más difíciles, épocas de crisis o transiciones importantes.
2. Identificar la actuación de la gerencia en cada episodio identificado; estrategias y políticas adoptadas para el enfrentamiento de los problemas.

3. Localizar los patrones y temas comunes en los diferentes períodos.
4. Verificar los supuestos que sustentaron las decisiones tomadas

Para revelar la Dimensión 2: Naturaleza de la realidad y de la verdad:

1. Identificar un conjunto de decisiones que involucren estrategias y conflictos prioritarios para la resolución de las mismas.
2. Clasificar las diferentes decisiones, tentando llegar al dominio de la realidad física o social.
3. Identificar el tipo de criterio que hace que la persona sienta que la decisión deberá ser finalmente tomada.

Para revelar la dimensión 2a: Naturaleza del tiempo:

1. Identificar y analizar algunas decisiones recientes en términos de la importancia dada a lo que fue hecho en el pasado, a lo que está siendo hecho ahora y a lo que puede hacerse en el futuro.
2. Relatar los mayores sistemas y procedimientos utilizados en la Organización y el tiempo de repetición para cada ciclo.
3. Identificar las variaciones permitidas en las metas finales y el lapso de tiempo que es considerado “tarde” para la conclusión de un compromiso o contrato.
4. Verificar el tamaño y el tiempo exigido para cada compromiso asumido.
5. Analizar la utilización del tiempo del reloj u otro tiempo registrado.

Para revelar la dimensión 2b: Naturaleza del espacio:

Schein sugiere que esta área no puede ser encontrada fácilmente a través de un análisis formal con cuestiones específicas, sugiere:

1. Trazar un plan de acción como guía de un grupo de discusión.
2. Hacer un grupo de discusión con el fin de exponer diferentes situaciones Organizacionales, para llegar a sentir la utilización del espacio y los supuestos que los sustentan.

Para revelar la dimensión 3: La naturaleza de la naturaleza humana:

1. Identificar a los héroes y los villanos de la Organización, así como a las personas de éxito y a las de fracaso, Esto con el fin de comparar las historias contadas tratando de visualizar al hombre que está por detrás de los comentarios.
2. Analizar los procesos de reclutamiento, selección y criterios de promoción.
3. Analizar los criterios de evaluación, con la identificación de lo que parece ser valorizado y de lo que no.
4. Analizar las recompensas y los sistemas de control, con la observación de los supuestos implícitos que sustentan los procedimientos. El constante control significa que no se da crédito a las personas o que no son dignas de confianza.

Para revelar la dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana:

1. Identificar el conjunto de problemas que enfrenta la Organización, en los cuales el problema original procedía de fuerzas externas que actuaron como barreras o limitaciones en la actuación de la Organización.
2. Identificar las estrategias para luchar con estos problemas.
3. Identificar las estrategias actuales y verificar su repetición.

Para revelar esta misma dimensión Schein da la siguiente alternativa:

1. Identificar a los líderes recientes, a los fundadores y a los héroes de la historia de la compañía y verificar los supuestos sustentados por ellos sobre la instancia orientada a la naturaleza.
2. Identificar a los miembros de la Organización que generalmente son de éxito y de fracaso y analizar las diferencias en los supuestos que caracterizan a cada uno de estos grupos

Para revelar la dimensión 5: La naturaleza de las relaciones humanas:

1. Identificar el grupo que se encarga de la toma de decisiones y examinar los que ellos hacen por los individuos y por el grupo; y además identificar como es ejercido el poder en el proceso de la ejecución de las decisiones.
2. Examinar las historias Organizacionales sobre héroes y villanos, para descubrir como las personas realizan sus relatos.
3. Examinar los incidentes críticos, tal como los casos de insubordinación, para determinar como la Organización actúa contra la violación de las normas de autoridad.

En cada grupo de pasos para revelar cada dimensión de Cultura Organizacional, Schein resalta que se debe encontrar el patrón básico de premisas cruzando las diversas informaciones y comparándolas con las reglas de comportamiento vigentes en la Organización, pues las premisas Culturales se traducen objetivamente tanto en prácticas institucionales como en prácticas de comportamiento.

4.2.2 Método propuesto por Fleury

Fleury desarrolló un método para revelar la Cultura basándose en el conocimiento aportado por diferentes enfoques de investigación y en la experiencia proporcionada por el contacto directo con situaciones de investigación sobre el tema.

Fleury menciona la siguiente metodología para revelar la Cultura:

a) El histórico de las organizaciones

El primer paso es reconstruir el histórico de la Organización situando la época en que fue fundada y relacionándola con el momento histórico en que esto ocurrió, esto con el fin de comprender mejor sus métodos y objetivos. Cabe señalar que el fundador ocupa un papel central en éste momento por el hecho de tener la concepción global sobre el proyecto futuro de la Organización y además tener el poder de direccionar y hasta estructurar los elementos simbólicos que sean concordantes con su visión del mundo.

Algunos directores también ocupan un papel importante y resulta interesante reconstruir sus trayectorias dentro de la Organización.

Por otro lado, la revisión de los incidentes críticos también son importantes en este momento pues en situaciones de crisis muchos valores emergen con más facilidad.

b) El proceso de socialización de los nuevos miembros

El proceso de socialización de un nuevo miembro en una Organización es muy significativo por el hecho de contener una variada gama de material simbólico. Este es el momento en que una persona externa se adentra en la Cultura Organizacional y comienza a aprender sus diferentes matices.

Del tipo de Organización así como de sus objetivos se pueden desarrollar una gran cantidad de procesos de socialización como son individuales, colectivos, formales, fijos, variables, etc. El proceso que generalmente es más utilizado es el llamado “día o semana de integración”.

c) Las políticas de Recursos Humanos

Mediante el análisis de las políticas de recursos humanos se pueden revelar muchos elementos de la Cultura ya que determinan en gran medida quienes son las personas ideales para la Organización, los sistemas de remuneración y de carrera. Además, el departamento de recursos humanos se encarga de los diferentes programas de capacitación y desarrollo así como de observar las políticas que están expuestas.

e) El proceso de comunicación

A través del análisis al proceso de trabajo a nivel tecnológico y social, se pueden detectar las relaciones de poder y las relaciones de trabajo en sí.

Fleury se inclina más hacia las líneas de investigación que dan prioridad al aspecto cualitativo, con el uso de entrevistas, la observación participante y no participante, las dinámicas de grupo, las simulaciones y juegos para obtener datos primarios sobre la Organización, etc. Cabe mencionar que otros datos también pueden obtenerse a través del análisis de los documentos elaborados por la propia Organización (informes, manuales, reglas, organigramas, periódicos de circulación interna, memorándums, etc.) los informes estadísticos sobre la actividad principal de la Organización y su mercado externo. Fleury propone la observación externa (investigador) en conjunto con la observación interna (un miembro de la Organización), técnicas cualitativas para “capturar” los elementos simbólicos y, por último técnicas cuantitativas como forma de “chequear” los resultados obtenidos hasta entonces. Es importante mencionar que los métodos cualitativos son los más presentes aunque no son considerados como únicamente válidos pues dependiendo de los objetivos, los métodos cuantitativos son más apropiados, ya que ningún tipo de investigación puede ser un monopolio de validez y prestigio.

Los métodos cualitativos traen la posibilidad de explorar a nivel más profundo los temas que aparecen como contradictorios, además de formar una descripción más interesante y detallada sobre los distintos aspectos Organizacionales. Además, no permiten establecer

comparaciones precisas entre organizaciones. En otras palabras, los métodos cualitativos no sirven para predecir o generalizar, más que para describir y explicar. El otro aspecto es el tiempo exigido, que muchas veces puede ser incompatible tanto con los objetivos de la Organización como con los objetivos de la investigación.

4.2.3 Método propuesto por Freitas

Freitas señala que debido a la dificultad de llegar a un consenso en la definición de Cultura se desarrollaron diferentes metodologías pues la investigación de la misma está directamente relacionada a lo que se considera como Cultura.

Para Freitas una forma fácil de identificar la Cultura es a través de la investigación de los diferentes elementos que la componen como son: valores; creencias; supuestos; rituales y ceremonias; historias y mitos; tabúes; héroes; normas y además el proceso de comunicación.

Para investigar la Cultura Organizacional es imprescindible prestar atención al departamento de recursos humanos pues es el encargado de vigilar la Cultura ejerciendo funciones estratégicas que promueven la aceptación, consolidación, mantenimiento y cambios Culturales.

El departamento de recursos humanos es la puerta de entrada de las personas a la Organización pues elabora perfiles de candidatos de acuerdo a los valores y necesidades de la misma. El departamento de recursos humanos verifica además que las personas seleccionadas sean compatibles con los supuestos básicos de la Organización.

Freitas señala que en el método sugerido por Vijavy Sathe son importantes tanto el discurso como la forma de hacer las cosas y los sentimientos compartidos ya que a partir de esto se pueden determinar algunos supuestos compartidos.

Dentro de éste método también deben estudiarse el historial de los fundadores, los eventos críticos pasados de la Organización y a las personas consideradas obstáculos así como la actuación de la Organización respecto a estas personas.

El estatus conferido al investigador es un elemento importante a considerar pues está relacionado con el acceso a información de la Organización.

Además debe estimarse la fuerza de la Cultura Organizacional, es decir, el grado de cohesión entre los miembros y los valores y supuestos de la Organización.

Freitas sugiere además el método de Deal y Kennedy, que señala la realización de un análisis interno y otro externo de la Organización. Este último consiste en analizar su ambiente físico, verificar lo que la empresa refleja sobre sí a través de revistas, informes, etc.; así como observar el uso del tiempo de la Organización; además una rápida conversación con recepcionistas para ver como la empresa recibe a las personas ajenas a la Organización; el tipo de personas que trabajan en ella; quien crece; como es un día de trabajo; como se hacen las cosas, etc. Por otro lado, para analizar los aspectos internos se sugiere entender el sistema de progresión de carrera; verificar el tiempo medio en que las personas quedan a un cargo; observar los contenidos de discursos y memorándums, observar y analizar las historias y anécdotas.

Por último, Freitas menciona a Paul Shrivasta que sugiere el análisis de los mitos y leyendas; sistemas de lenguaje y metáforas, simbolismo, ceremonias, rituales, y el sistema de valores y normas de comportamiento.

Y por último, como afirma en forma acertada Schein, no se ha encontrado un adecuado y rápido método que nos permita identificar el paradigma Cultural de una Organización. Schein afirma que el único método seguro es la triangulación, es decir, confrontar cada porción de información obtenida con otras, hasta lograr que la Cultura se revele por sí misma. Por ésta razón, resulta más viable el método de Freitas haciendo énfasis en los aspectos Culturales a los que la Organización da mayor importancia, y claro, aquellos que resulten ser causantes de anomalías de la Organización.

4.2.4 Métodos propuestos por otros autores

Robbins se basó en una serie de investigaciones realizadas por otros autores y las analizó, para concluir que las características centrales que definen la Cultura de una Organización son:

- ❖ La identidad de los miembros. Grado en que los trabajadores se identifican con la Organización.
- ❖ Énfasis en el grupo. Grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- ❖ El enfoque hacia las personas. Grado en que las decisiones de la administración toma en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la Organización.
- ❖ Integración en entidades. El grado en que se fomenta que las unidades de la Organización productivas y de servicio funcionen en forma coordinada o independiente.
- ❖ El control. Grado en que se emplean reglas, reglamentaciones, etc. para vigilar y controlar la conducta de los trabajadores.
- ❖ Tolerancia al riesgo. Grado en que se fomenta y permite que surjan y se materialicen nuevas ideas.
- ❖ Los criterios para recompensar. Grado en que se distribuyen las recompensas y reconocimientos de acuerdo con el rendimiento del trabajador y no con otros factores ajenos al rendimiento como antigüedad y favoritismo.
- ❖ Tolerancia al conflicto. Grado en que se fomenta y permite que los trabajadores puedan tratar libremente sus conflictos y críticas.
- ❖ Perfil hacia los fines o los medios. Grado en que la administración se perfila hacia resultados o metas y no hacia las técnicas o proceso para lograrlos.
- ❖ Enfoque hacia un sistema abierto. Grado en que las organizaciones controlan y responden a los cambios del entorno.

Robbins manifiesta que al realizar un análisis de las características anteriores podemos obtener un panorama general de la Cultura Organizacional y que este panorama representa la base de los sentimientos que comparten los miembros en cuanto a la Organización, la forma de realizar las cosas en ella y la conducta que se espera de ellos.

Cardona fundamenta el método que él propone para el estudio de la Cultura en la reconstrucción y análisis de la historia de la Organización a través de la identificación de sucesos importantes con métodos analíticos que se centra en siete aspectos básicos:

1. ¿Cómo se llega a definir la estrategia?
2. ¿Cómo se toman las principales decisiones?
3. ¿Con qué criterios se distribuye el poder?
4. ¿Cómo son las relaciones internas?
5. ¿Conceptos que se tiene de las personas?
6. ¿Cómo se promocionan las personas?
7. ¿Qué aspectos son difíciles de cambiar?

Este autor incluye la proyección de la Cultura Deseada denominándola "Principios Culturales."

Pérez Narbona propone un método que tiene como objetivo penetrar y conocer la Cultura con vista al diagnóstico, las creencias del sistema de valores y las presunciones básicas para de esa forma mostrar un conjunto articulado que le permita explicar los acontecimientos del presente. Utiliza la observación y la entrevista para recopilar la información relacionada a los jefes; las personas; el tiempo; el espacio; potencialidades de las personas; al entorno; relaciones entre las personas; relaciones empresariales de autoridad; relaciones empresariales informales; tecnología de dirección; captaciones sobre el entorno; subculturas existentes, etc.

Otero expone una adaptación al Modelo Organizacional de Weisbors y menciona los siguientes elementos clave que se deben descifrar como forma para iniciar el estudio de la Cultura Organizacional:

- **Objetivos / Misión.** Propósito o finalidad de la Organización, claridad acerca de los mismos, y cuan lejos o cerca se está de su cumplimiento.
- **Estructura.** Determinar la correspondencia adecuada entre la finalidad y la estructura disponible para lograrla. Estructuras informales, Subculturas, etc.
- **Relaciones.** ¿Cómo se logra la integración del grupo? La medida en que se comparten las formas y métodos, la forman en que se tratan los conflictos.
- **Sistema de estimulación / sanciones.** Similitudes y diferencias entre lo que la Organización recompensa individual o colectivamente de manera formal y lo que sus miembros sienten que se les recompensa y castiga.
- **Mecanismos Auxiliares.** La tecnología con la que se cuenta, incluyendo a las personas. Proceso que toda Organización tiene que atender en su integración y supervivencia: Planeación, sistema de información, control y también comunicación, tratamiento de conflictos, formación promoción, etc.
- **Liderazgo Función primordial del Jefe,** coincidencia entre jefes y líder.

Alabart y Portuondo proponen el siguiente método que básicamente abarca los siguientes pasos:

1. Determinar las características Culturales de la región en la que se localiza la Organización: tradiciones, costumbres religiosas, etc.

2. Determinar las características de la rama a la que pertenece la empresa: Políticas, leyes, reglamentos, etc.
3. Observar los artefactos visibles externos: La arquitectura, decoración limpieza ubicación de los locales, consigna, etc.
4. Analizar el entorno - historia de la empresa: Historia de la Organización, eventos, fundadores y líderes, etc
5. Determinación y Caracterización de los grupos y líderes: Comportamientos de los actores determinantes en la implantación de la estrategia, estructura informal dentro de cada grupo: clima, sistemas de valores, actitudes, normas, grado de compromiso con los objetivos de la Organización con lo cual se caracterizan los elementos contenidos en el factor socio - estructural.
6. Formulación del paradigma Cultural de cada grupo: Identificar las presunciones sobre las que opera cada grupo.
7. Identificar si existe una Cultura empresarial común o existen subculturas por grupos: Se analiza si todos los grupos mantienen las mismas presunciones e ideologías, etc.
8. Analizar la incidencia de la Cultura Organizacional diagnosticada en el desempeño empresarial: Se determina el grado en que la Cultura Organizacional repercute sobre la estrategia.

García, S. y Shimon proponen un método que presenta como herramienta la denominada auditoria de valores o auditoria Cultural para medir la coherencia entre el "discurso directivo" sobre la filosofía de la empresa y los datos de la realidad sobre tal discurso. Para recopilar los datos emplean diversas fuentes de información como son:

- ✓ Entrevistas a los niveles jerárquicos.
- ✓ Entrevistas a los grupos a que hacen referencia los directivos.
- ✓ Seguimiento de las conductas que deberían derivarse de los valores del discurso directivo.
- ✓ Análisis de los rituales de la empresa.
- ✓ Sesiones con grupos heterogéneos (Focus Group).
- ✓ Sesiones de técnicas de grupo nominal.
- ✓ Sondeos de opinión Masiva.

En los métodos de los autores mencionados, existen coincidencias, algunos son más amplios y laboriosos, pero todos coinciden en el objetivo de identificar los componentes básicos de la Cultura (creencias, historias, símbolos, lenguaje, etc.) Todos coinciden que el estudio de la Cultura es base del desarrollo en la Organización y que este implica un cambio en la Cultura.

4.3 Pasos para el estudio de la Cultura Organizacional

Para facilitar la comprensión del siguiente procedimiento es necesario hacer algunas consideraciones. Primero debemos tomar en cuenta que la Organización es un sistema socio-técnico en el que el elemento humano es una parte fundamental de la Organización, lo que trae consigo la necesidad de profundizar en el conocimiento de la misma y en su relación con el resto de los componentes de la Organización. Así también, el papel del agente externo o consultor es muy importante y él mismo debe estar convencido de que el cliente está conciente de lo que se va a revelar y que esa

información le ayudará en sus proyectos y en los resultados que se logran como Organización. La inclusión del personal en el estudio de la Cultura es necesaria porque está dirigido a la comprensión de los procesos que se dan en las organizaciones para encaminarlas al mejoramiento de sus resultados. Generalmente, las personas desarrollan sus capacidades cuando creen en lo que hacen, y esto les sirve a su vez, a su realización personal y a los objetivos de la Organización.

Para que una Organización conozca sus potencialidades y pueda decidir que alternativa estratégica tomar basada en un análisis realista, deberá estudiar y comprender su propia Cultura, lo que por supuesto no es sencillo, y requiere esfuerzos y paciencia, inclusive se pueden cometer errores tales como realizar conclusiones incorrectas con respecto a la Cultura, el realizar este tipo de análisis sin que se tenga claridad en el tema, el que no sé este convencido de la necesidad de cambio, y que no se esté preparado para conocer y aceptar alguna información.

A través de todos y cada uno de los pasos se planificará la forma en la cual debe profundizarse en la Organización y puede ser a la par que en muchos campos, muy diversa y con matices diferentes para distintos grupos de una misma entidad. Algunos métodos para obtener información pueden ser la reunión, confrontación, entrevistas grupales, reuniones de medición de mediación de conflictos, encuestas, etc. Otro instrumento útil para captar información son los documentos tales como diagramas, estados financieros, estadísticas, análisis, etc.

A continuación se mencionan los pasos que se deben seguir para realizar el estudio de la Cultura Organizacional, mismos que van de lo general a lo particular y que pueden adaptarse de acuerdo a las exigencias de cada situación Organizacional así como a las características propias de cada grupo a estudiar. Así pues se puede mencionar que los pasos para realizar el estudio de la Cultura de una Organización son los siguientes:

I. Pre-análisis de la Organización. Su objetivo es conocer como surge la Organización, sus fundadores, productos y / o servicios, cambios de estructuras que ha tenido o de otro tipo así como sus éxitos y fracasos, etc.

En este punto se van a realizar las siguientes actividades:

- a) Estudio de los documentos sobre la Organización tales como memorias, estados financieros, artículos, ponencias, informes, etc.
- b) Procesar los instrumentos de información preliminares a funcionarios, dirigentes de la Organización, líderes, etc.
- c) Valorar en general el funcionamiento de la Organización.
- d) Analizar otras fuentes de información tales como videos, grabaciones, etc.
- e) Evaluar con el grupo las manifestaciones dadas

En éste paso se pretende obtener un conocimiento general de la Organización, es decir, la actividad que realiza, los resultados productivos, su ubicación geográfica, su participación en el mercado, su área de estacionamiento, sus áreas no utilizadas, en fin, todos los datos de interés relacionados con la Cultura.

II. Estudio de la Organización en su entorno. Su objetivo es obtener un conocimiento detallado y completo de la Organización en su interacción con el entorno. Se van a realizar las siguientes actividades:

- a) Seleccionar la técnicas a utilizar y a quienes serán los informantes.
- b) Valorar las reuniones de grupos.
- c) Recoger información de dirigentes y trabajadores.
- d) Consultar leyes, decretos, resoluciones y otros instrumentos legales que definen las relaciones entre organizaciones.
- e) Estudiar documentos, memorias, estados financieros, facturas, manuales de Organización, procedimientos y normas, artículos, documentos.
- f) Estudiar listado de clientes y proveedores
- g) Valorar el desarrollo de reuniones y puestos de trabajo.
- h) Realizar entrenamientos programados.
- i) Recopilar información con líderes y subordinados

En este paso se obtendrá una relación con proveedores, clientes, líderes, entidades subordinadas, otras entidades relacionadas con la Organización, productos que compra y vende, servicios que presta, principales competidores, etc.

III. Estudio organizativo jerárquico – productivo / servicio de la Organización

En este paso se pretende conocer cómo está organizada internamente la Organización, cómo realiza sus actividades fundamentales, tecnología, materia prima utilizada, innovación, etc. Las actividades que se van realizar son:

- a) Seleccionar de la técnica de diagnóstico.
- b) Recopilar información con líderes y trabajadores.
- c) Realizar reuniones con directivos, departamentos, etc...
- d) Consultar documentos de Organización, informes estadísticos y contables, organigramas, etc.
- e) Valorar el proceso productivo /servicio, de apoyo, de descanso, etc.
- f) Visitar las áreas de trabajo
- g) Realizar de reuniones de trabajo.
- h) Analizar con el grupo la esencia de las manifestaciones Culturales encontradas.

Los resultados que se obtienen son el conocimiento de la estructura organizativa, los principales procesos, la cantidad de lideres, trabajadores, categorías ocupacionales, fundadores, misión, visión, así como objetivos de la Organización, áreas con mayor cantidad de problemas, tecnología utilizada, innovación etc. en general, aspectos Culturales de la esencia de la Organización.

IV. Estudio de las funciones, actividades y tareas y de los principales flujos informativos. En este paso se pretende conocer como se realizan las funciones, actividades y tareas de la Organización, régimen de trabajo, la rotación de personal, el funcionamiento de recursos humanos, el sistema de calidad, etc. Las actividades a realizar son:

- a) Seleccionar los instrumentos para recopilar información así como la muestra representativa.
- b) Detallar los comportamientos y habilidades relacionadas con las funciones, actividades y tareas que se realizan, cómo se trasmite a los nuevos trabajadores las reglas de comportamiento, las normas y costumbres.
- c) Estudiar los manuales de normas, Organización y procedimientos.
- d) Recopilar información con dirigentes y trabajadores.
- e) Realizar reuniones de trabajo.
- f) Analizar el flujo informativo y determinar deficiencias, inconsistencias y dificultades en los mismos.
- g) Analizar el funcionamiento de las reuniones, periodicidad.
- h) Valoración grupal de los resultados de la esencia Cultural.

Los resultados que se obtienen es la información acerca de la forma en que se realizan actividades y tareas en la Organización, la disciplina laboral, el funcionamiento de recursos humanos, el funcionamiento del proceso de aprendizaje Cultural, el funcionamiento de los reglamentos, políticas y normas escritas, y el desarrollo de las reuniones, su Organización, la participación, duración, y conducción.

V. Caracterización de los trabajadores. El objetivo de este paso es conocer el clima real y deseado entre los grupos, su integración, conflictos, motivaciones, normas, hábitos, costumbres, forma de vestir, existencias de subculturas, entre otros elementos. Las actividades a realizar son:

- a) Seleccionar los instrumentos a utilizar para caracterizar a los trabajadores.
- b) Recopilar la información con dirigentes.
- c) Recopilar la información en juntas, actividades festivas, políticas y sindicales que se realicen.

VI. Caracterización del consejo directivo. El objetivo en este punto es conocer la orientación en cuanto a la toma de decisiones, y otras características fundamentales en cuanto a la forma de dirigir la actividad, motivaciones, utilización de su tiempo, integración como grupo de dirección, cómo conducen las reuniones, grado de participación en la solución de problemas, la delegación de autoridad. Las actividades a realizar son:

- a) Seleccionar las técnicas de recopilación de información y a quienes es necesario a seleccionar para que ofrezca la información, en cumplimiento a las exigencias del paso.
- b) Procesar la información, analizar los resultados de la esencia Cultural obtenida.

VII. Diagnóstico de la Cultura Organizacional El objetivo es este punto es formalizar la descripción integral que caracteriza y valida la Cultura Organizacional existente. Las actividades a realizar son.

- a) Preparar el informe detallado y concentrado de los resultados de todos los pasos anteriores, así como compartir y discutir el mismo con la Dirección de la Organización.

b) Escribir los datos obtenidos teniendo extremo cuidado en no revelar datos que puedan dañar la confianza que la Organización ha depositado en el agente externo (consultor). Aquí es útil la analogía compartida por muchos de los estudiosos del tema de que la personalidad es al individuo lo que la Cultura a la Organización. No se debe publicar ni, dar a conocer algo en este sentido, si no se tiene la aprobación requerida.

c) Hay que valorar el informe detalladamente con los instrumentos seleccionados y fundamentalmente en los aspectos que no coinciden los contenidos expresado con el grupo directivo. Es por esta razón que si la Organización no lo desea, no se entregará informe escrito sobre la caracterización de la Cultura Organizacional; el dar a conocer algo que no se quiere se conozca por otros fuera de la Organización, puede poner en peligro el proceso. Si se desea exponer datos como contribución metodológica, está no debe indicar el nombre de la Organización, a no ser que la misma lo apruebe.

d) Es recomendable mostrar resultados parciales en los casos que sean pertinentes, de esta forma se retroalimenta el proceso, lo cual enriquece el estudio que se realiza y este informe final.

e) La forma de dar a conocer los resultados se deja a consideración de la dirección de la Organización previa coordinación con el consultor.

Aquí podría concluir el estudio Cultural, pero la pretensión de las Indicaciones aquí expuestas van más allá de su comprensión, una vez identificada, el paso siguiente es ver si ésta es la deseada, dónde se debe tener en cuenta su impacto en los resultados empresariales, incluso su congruencia con la estrategia de la Organización.

VIII. Análisis del diagnóstico Cultural y su impacto en el resultado Organizacional.

Su objetivo es medir la eficacia o salud Organizacional, a partir de los siguientes criterios:

- ✓ Adaptabilidad.
- ✓ Sentido de Identidad.
- ✓ Capacidad para Percibir la Realidad.
- ✓ Estado de Integración.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Recursos

Las actividades a realizar son las siguientes:

- a) Evaluación para conocer si se está en condiciones de declarar la Cultura deseada.

Para realizar el análisis podemos ocupar algunas o todas de las siguientes preguntas filtro:

1. ¿Quiénes somos como empresa? ¿En qué negocio estamos? ¿Para qué existimos? ¿Cuál es la Misión de nuestra empresa?
2. ¿Cuáles son nuestras fuerzas y debilidades?
3. ¿Cómo éramos, cómo nacimos, cómo crecimos, cómo hemos sido hasta hoy?, etc.

4. ¿Cómo estamos hoy? Teniendo en cuenta indicadores y parámetros de los aspectos técnicos y sociales. Técnicos: utilidades, pérdidas, recursos financieros, parte en el mercado, recursos de inversión, producción, tipo y número de equipos, etc. Sociales: Cantidad de trabajadores y dirigentes, salario, ausentismo, rotación de personal, capacitación, comportamientos, normas valores, etc.
5. Cómo estamos, cómo nos sentimos: satisfacciones e insatisfacciones, comunicación, estilo en la toma de decisiones, etc.
6. Lo que hacemos, cómo lo hacemos: líneas de producción/ servicios, tecnología, importación, exportación, investigación y desarrollo de nuevos productos, etc.
7. Cuál es la situación que presenta la empresa en cuanto a sus recursos: humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones, equipos.
8. ¿Cómo queremos ser en un futuro inmediato, mediato o más distante?
9. ¿Cuáles son nuestros objetivos?
10. ¿Qué está sucediendo de nuevo alrededor de la empresa?
11. ¿Tenemos una idea clara de lo que afecta a la empresa?
12. ¿Tenemos buenos procesos y sistemas para detectar modificaciones internas y externas?
13. ¿Qué mecanismos de control y retroalimentación poseemos?
14. ¿Cuáles son los principales desafíos, oportunidades, presiones y restricciones que tenemos?
15. ¿Existe el volumen de información requerido?
16. ¿Qué hacemos con la información que disponemos?
17. ¿Qué tipo de información se ofrece a los trabajadores?
18. Existe ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etc.
19. ¿Cuál es el grado de participación y consulta en el proceso de toma de decisiones?
20. ¿Existe en el personal de dirección el sentido de aceptación a sugerencias innovadoras?
21. ¿Se estimula la creatividad o predomina la rutina, el miedo a la autoridad, la crítica las sanciones?
22. ¿Se reconocen los problemas existentes o se considera que no los hay?,
23. ¿Cómo se participa en su búsqueda y solución de problemas?
24. ¿Se estimula el estudio y la investigación?
25. ¿Son rígidas las normas y procedimientos vigentes?
26. ¿Cómo evalúa el grado de resistencia al cambio en el personal dirigente?
27. ¿Cómo se evalúa el grado de resistencia al cambio en los trabajadores?
28. ¿Nuevos métodos y nuevas soluciones son bien recibidas?
29. ¿La estructura organizativa y el diseño de cargos son difícil de modificar?
30. ¿Existe rigidez en la modificación de normas y reglas escritas? ¿Predomina el formalismo?
31. ¿Hay integración entre las necesidades de las empresas (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?
32. ¿Existe predominio de espíritu de colaboración o de competencia?
33. ¿Son frecuentes los conflictos y fricciones? Cuándo existen ¿se afrontan abiertamente y de forma constructiva?
34. ¿Son los sentimientos y emociones reconocidas como datos importantes dentro de la empresa?

35. ¿La motivación de las personas en el trabajo es considerada en la evaluación de situaciones?
36. ¿La comunicación es abierta en los sentidos verticales (ascendente y descendente), y horizontal?
37. ¿Existe un buen clima de trabajo entre los jefes?
38. ¿La orientación en cuanto a la toma de decisiones es hacia las tareas o las personas?
39. ¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los dirigentes, entre estos y los trabajadores?
40. ¿Las reuniones son eficaces?

Llegando a este punto, la Organización está en condiciones de hacer la proyección futura con elementos de una situación actual determinada.

IX. Declaración de la Cultura deseada. El objetivo en este punto es realizar una declaración de la Cultura deseada que resuma la posición que aspira tener la Organización en el futuro, la que servirá de base a las actitudes y comportamientos ante las acciones estratégicas que serán proyectadas. Las actividades que se van a realizar son:

- a) Seleccionar las técnicas de proyección para en primera instancia trabajar en el Consejo de Dirección y posteriormente consultar con los trabajadores.
- b) Determinar el contenido de los elementos de la Declaración de la Cultura Futura Deseada en la Organización.
- c) Realizar un Plan de acción para garantizar la Declaración de la Cultura Deseada.

El resultado que se va a obtener en este paso es la declaración de la Cultura deseada, en la que se detallan los elementos que se van a tener en cuenta y que son los siguientes:

1. Validación de Misión / Visión / Objetivos. Apreciación de las normas y conductas que deben existir para identificar, entender y comprender la misión, visión y objetivos que validan o no su permanencia como estado a alcanzar, tomando en cuenta que éste será variado cuando las condiciones cambien. Se pretende lograr el hábito de búsqueda y evaluación constante.

2. Sistema de valores Clarificar de forma expresa los valores deseados que apoyarán la estrategia. Los valores no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la Organización.

3. Hábitos de Trabajo. Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, cómo se hace las cosas en la empresa. Como se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, y los productos, o como se ofrece el servicio, entre otros. Como se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.

4. Ritos y Ceremonias. Aspectos que rodean el trabajo, como se motiva, como se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Las asambleas reuniones, proceso de selección, el de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.

5. Organización, Comunicación e Información Interna. Como es la Organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, como apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, otras.

6. Características de los Directivos Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, etc. Este acto es vital ya que la relación entre la Cultura y la visión Organizacional es fuerte. En este sentido el diagnóstico de la Cultura previo con una adecuada orientación para su estudio es base para el diseño estratégico.

CAPITULO 5. LA CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRE LAS NACIONES

En el estudio de las organizaciones, cuando se toca el tema de la Cultura Organizacional, surge la pregunta ¿existen principios que puedan aplicarse universalmente a las organizaciones económicas sin que necesiten ser adaptados a cada lugar debido a la Cultura local?, es decir, ¿hasta que punto los conocimientos, principios, métodos, técnicas o prácticas administrativas son transferibles entre países?

Existen tres corrientes que tratan de dar una respuesta a estas interrogantes:

a) **Escuela universal.** La problemática y por tanto, la actividad administrativo-gerencial, es la misma en la mayoría de los países, por lo cual se cree en la validez y aplicabilidad de principios generales y universales de la teoría administrativa.

b) **Corriente psico-socio-Culturales.** Los factores psico-socio-Culturales determinan diferencias significativas en las formas de dirigir y organizar el trabajo entre países y, por tanto, condicionan la validez universal del conocimiento. Los factores Psico - socio - Culturales determinan diferencias significativas en las formas de dirigir y organizar el trabajo entre países y, por tanto, condicionan la validez universal del conocimiento Organizacional.

c) **Corriente económica.** La problemática y práctica administrativa – Organizacional están determinadas principalmente por el grado de desarrollo económico y tecnológico de cada país; el talento gerencial es un factor agente de cambio y progreso.

No se ha podido llegar a un acuerdo entre estas corrientes, pero si ha existido mucho interés por la llamada “administración comparativa” o “estudio Organizacional” transcultural”, En este aspecto, muchos son los norteamericanos que se han interesado por comparar la Cultura empresarial norteamericana con la mexicana. En este trabajo se presentarán algunos rasgos de las Culturas de diferentes países así como comparaciones entre dichas Culturas.

5.1 Encuentro intercultural entre las naciones

La economía internacional, como todas las distintas formas históricas de producción, se caracteriza por su Cultura e instituciones específicas y lo que caracteriza al desarrollo de la economía global es su surgimiento en contextos nacionales / Culturales muy diferentes: en Norteamérica, en Europa occidental, en Japón, en china, en Rusia, en América Latina , así como su alcance planetario que afecta a todos los países y lleva a un marco de referencia multicultural, así pues, podemos decir que las Culturas se manifiestan fundamentalmente mediante su inserción en las instituciones y organizaciones.

Podemos entender como internacionalismo Cultural “la cooperación entre Culturas (cross-Cultural cooperation) para tratar los asuntos de interés global, tales como la destrucción del medio ambiente, los derechos humanos y la explosión demográfica” (sn Iriye, 1997). En el mundo actual, el concepto de poder debe ser sustituido por el de Cultura para llevar a cabo la práctica de las relaciones internacionales, esto es porque en el estudio y la práctica de las relaciones internacionales durante el siglo XIX y

principios del siglo XX, época en que se desarrollaron las dos guerras mundiales, el poder era la única realidad importante en las mismas. El poder es la forma que usa el hombre en el presente para obtener algún bien en el futuro; la Cultura determina los fines de una nación, el poder provee los medios para obtenerlos. No obstante, desde el punto de vista del internacionalismo Cultural, los medios también deben constituirse Culturalmente. Así, desde este punto de vista las relaciones internacionales pueden ser consideradas en términos Culturales, de tal suerte que tanto los medios como los fines deben ser Culturales.

En toda convivencia Cultural, es importante tener en consideración los siguientes aspectos:

- Cada Cultura tiene dignidad y valor, los cuales deben ser conservados y preservados
- Las personas tienen el derecho y la responsabilidad de desarrollar su Cultura.
- Por su rica variedad y diversidad, y por las influencias recíprocas que ejercen las unas sobre las otras, todas las Culturas forman parte de la herencia que forma toda la humanidad

Es importante mencionar que cuando hablamos de internacionalismo, globalización y comunicación intercultural, no debemos olvidar el valor de la diversidad Cultural, además el problema de comunicar a través de las Culturas involucra no solamente la integración de las Culturas en un sistema más grande sino involucra la preservación de las Culturas a través de las cuales ocurre la comunicación. Puede ser que el problema más grande de la humanidad en el futuro sea la preservación de la variedad de las Culturas y en este proceso la naturaleza de la comunicación a través de las Culturas es muy importante. Esto no significa que necesariamente cada Cultura se tenga que preservar en la forma en que se encuentra ahora, porque todas las Culturas cambian.

Podemos definir el encuentro intercultural como la interacción cara-a-cara de individuos o grupos que pertenecen a diferentes nacionalidades, grupos étnicos o clases sociales. Por ejemplo, existen extranjeros estudiando en diferentes planteles del país debido a que participan en algún programa de intercambio; o bien, pueden existir inmigrantes, o personas de nacionalidad, grupo étnico o clase social diferente, en los centros de trabajo. Bajo cualquiera de estas circunstancias al interactuar con personas de una Cultura diferente a la propia, se experimentará un encuentro Cultural.

Existen diversos factores que han contribuido al aumento en los encuentros interculturales y que se mencionan a continuación:

- a) Factores tecnológicos, en especial la de comunicación.
- b) Económicos, es decir, el incremento en el comercio internacional como los tratados y acuerdos bilaterales y multilaterales entre gobiernos como el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, México y Canadá; y el Mercado Común Europeo, entre países de Europa.
- c) Políticos y sociales como los que conducen a programas y políticas de desarrollo de derechos civiles como los que favorecen la educación, la vivienda y la salud pública, contribuyen a la interacción entre personas de diferentes grupos Culturales de un país.

Brislin menciona que los diferentes tipos de encuentros interculturales son los que se muestran en el siguiente cuadro:

Formas de Interacción Intercultural	
Forma de interacción	Ejemplo
Estudiantes Universitarios	Estudiantes que cursan una carrera profesional en un país diferente del que recibieron educación primaria y secundaria. Por ejemplo un estudiante mexicano que cursa una carrera en una universidad de Canadá.
Administradores	Empresarios y directivos que trabajan temporalmente en un país diferente del que son ciudadanos. Ejemplo: Un coreano dirigiendo una sucursal en México.
Diplomáticos	Diplomáticos y miembros de una embajada que representan a un país al desempeñar su trabajo, ejemplo un embajador de China que realiza su trabajo en Francia.
Intérpretes	Interpretes que trabajan en forma permanente en organizaciones internacionales, y de tiempo parcial o de manera independiente en conferencias multinacionales. Su trabajo es facilitar la comunicación entre las personas que hablan diferente idioma.
Personal de asistencia técnica	Con frecuencia estas personas trabajan permanentemente en una Organización que ha recibido un contrato para un proyecto que requiere llevar una parte de su personal a otro país en el que se realizará el trabajo
Personal militar	Estas personas son asignadas como consejeros de gobiernos, o son asignados a unidades de defensa en países diferentes del que tienen su ciudadanía. Por ejemplo, personal militar de Francia es asignado a una unidad defensa en Sudáfrica.
Emigrantes (inmigrantes)	Estas personas cruzan las fronteras de su país de origen y se internan en otro. Después intentan establecerse en el país anfitrión. Ejemplo, los mexicanos que cruzan la frontera con estados Unidos buscando establecerse en ese país.
Investigadores	Trabajan en una variedad de áreas de especialidad en Culturas que son diferentes a las suyas. Por ejemplo, los arqueólogos que trabajan fuera de su país de origen.
Turistas	Son personas que van de vacaciones, pasan temporadas en una Cultura diferente a la suya con el propósito de divertirse.

Participantes en programas de intercambio Cultural.	La mayoría son estudiantes quienes como parte de su educación viven, trabajan y estudian en una Cultura diferente a la suya. También es común que los participantes vivan con familias de la Cultura anfitriona.
Miembros de diferentes grupos étnicos, religiosos, sociales y ocupacionales dentro de un mismo país, región o ciudad.	Cada grupo que se forma es parte de una Cultura; por ejemplo los académicos, los contadores, los comerciantes, etc. todos ellos tienen un lenguaje, valores actitudes y creencias que los hacen identificarse entre sí. Al interactuar con personas que se identifican fuertemente con su grupo étnico, religiosa, social u ocupacional se trata de un encuentro intercultural.

Un encuentro intercultural puede ser agradable o desagradable y esto depende de algunos factores como lo son la personalidad y reacción de los individuos involucrados, las circunstancias, la habilidad para comunicarse en el lenguaje anfitrión y ciertas dimensiones del encuentro intercultural, como lo son el propósito y la forma de involucrarse del residente temporal en la Cultura del anfitrión.

En los encuentros interculturales podemos encontrar algunas dimensiones que sirven para comprender la calidad de dichos encuentros; dichas dimensiones son las siguientes:

Variable	Tipo	Ejemplo
Duración	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Larga ➤ Media ➤ Corta 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emigrantes ➤ Estudiantes ➤ Turistas
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecerse ➤ Estudiar ➤ Ganar dinero ➤ Entretenerse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emigrantes ➤ Estudiantes ➤ Comerciantes ➤ Turistas
Forma de involucrarse	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participar ➤ Explotar ➤ Contribuir ➤ Observar ➤ Predicar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emigrantes, especialistas ➤ Comerciantes ➤ Especialistas, profesionistas ➤ Turistas, especialistas ➤ Misioneros

Por otro lado, Bochner menciona que en todo encuentro intercultural se pueden dar cuatro reacciones diferentes:

1. Rechazo de la Cultura de origen, aceptación de la Cultura anfitriona: En ésta reacción se tendrá el efecto de la pérdida de la identidad étnica de la persona, y para la sociedad resultará en la asimilación de la persona o grupo a la Cultura anfitriona.

2. Rechazo de la Cultura anfitriona y defensa exagerada de la Cultura de origen: En este caso los individuos experimentan actitudes y sentimientos de nacionalismo y racismo excesivos, esto provoca conflictos intergrupales en la sociedad.

3. Vacilación entre las dos Culturas: Esta reacción es difícil para la persona, ya que en forma continua juzga y evalúa ambas Culturas y no se da la oportunidad de asimilar ninguna, lo cual le crea conflicto de identidad personal. En el contexto social esta reacción provoca reformas sociales que benefician a la misma sociedad, es decir, permite a sus miembros percibir y crear nuevas y más adecuadas formas de actuar.

4. Integración de las dos Culturas: Esta reacción se produce cuando el individuo percibe a las dos Culturas como capaces de ser integradas y, como consecuencia aprende y asimila actitudes y valores nuevos que sirven para su desarrollo personal.

5.2 Choque Cultural

Cuando hablamos de choque Cultural nos referimos a las tensiones y sentimientos de malestar que son el resultado de tener que satisfacer necesidades de la vida diaria tales como alimentarse, cuidar la salud y mantener relaciones interpersonales, en formas a las que no se está acostumbrado.

Los síntomas del choque Cultural son los siguientes:

- a) Tensión, producida porque las persona involucradas en la situación de encuentro intercultural tienen que realizar un esfuerzo para hacerse entender.
- b) Clima de rechazo ya que las personas en situaciones de encuentro intercultural sienten cierta duda, ansiedad y miedo al rechazo. En estas situaciones una persona podrá sentir cierta ansiedad de darle a otros la impresión de que lo rechaza.
- c) Desorientación producida porque las expectativas de rol, de valores y de todo a lo que las personas están acostumbradas no se satisfacen, sintiéndose confundidas y desorientadas.
- d) Sensación de pérdida. Las personas en estas situaciones experimentan sentimientos de pérdida de sus parientes, amigos, estatus y profesión.
- e) Sentimientos de sorpresa pues al darse cuenta de las diferencias entre sus expectativas, ansiedad, disgusto, indignación y lo que observan y experimentan diariamente, las personas sienten fuertes emociones, con frecuencia negativas, debido a que al descubrir las diferencias, evalúan la Cultura anfitriona de una manera etnocéntrica, es decir, desde la perspectiva de su propia Cultura, la cual evalúan de manera muy positiva.
- f) Sentimientos de impotencia originados debido a que se dificulta su habilidad para actuar de manera eficaz en el nuevo entorno.

El choque Cultural es causado por la ansiedad que resulta de la pérdida de todo signo, símbolo o señal que conocemos para interactuar socialmente, estos símbolos o señales

son las diferentes formas en las que actuamos en distintas situaciones de la vida diaria, por ejemplo: cuando estrechar la mano de las personas, cuándo y dónde dar propinas cuándo aceptar o rechazar una invitación, cuando bromear o hablar en forma seria, etc. Estas señales pueden ser palabras o gestos expresivos que adquirimos durante nuestro periodo de socialización, son parte de nuestra Cultura, como lo son nuestro lenguaje y nuestras creencias.

Algunos síntomas que se pueden experimentar en un choque Cultural son. Lavarse las manos frecuentemente, preocuparse excesivamente por la comida, por el agua potable, por los platos, miedo de tocar a las personas de servicio, sentimientos de impotencia, de impaciencia, renuencia a aprender el lenguaje del país anfitrión, un deseo de depender de las personas que tienen tiempo viviendo en la Cultura foránea y finalmente, un fuerte deseo de volver a casa, de saborear comida que sólo se sabe hacer en nuestro país, de oír hablar nuestro idioma de la manera que lo habla nuestra gente.

Para referirse a la capacidad de una persona para superar el choque Cultural, Brislin hace una distinción entre factores de situación y factores históricos:

Los factores de situación consisten en los aspectos de la experiencia intercultural que son externos al individuo, la persona tiene que aprender a vivir con estos factores de la situación del encuentro intercultural, si pretende cumplir los objetivos de su visita.

Los factores históricos o antecedentes se refieren a las limitaciones sociales impuestas en las relaciones intergrupales establecidas en todas las Culturas, estos factores incluyen, por ejemplo, la historia de las relaciones entre los diferentes grupos étnicos dentro de un país, y las normas que gobiernan lo que se considera aceptable en cuanto al contacto entre las personas de los diferentes grupos. Un factor en la historia de una persona es la forma en la que fue criado, es decir, estos factores son los aspectos del entorno del individuo en los que nace, los cuales se espera aprenda y acepte para llegar a ser un miembro normal y funcional de la sociedad a la que pertenece.

Brislin afirma que en cuanto a la habilidad del individuo para tratar el choque Cultural, aunque difícilmente podrá adaptarse a los factores históricos, si podrá aprender a controlar los factores de la situación de manera que su experiencia intercultural sea positiva y fuente de aprendizaje Cultural. En cuanto a este punto, es importante citar a Brislin:

“Los individuos se enfrentan a un conjunto de circunstancias; y deben de estar conscientes de que tienen la capacidad para modificar algunas de éstas para que su experiencia intercultural sea positiva y valiosa. Por ejemplo, pueden insistir en encontrar un nicho de apoyo. También pueden prepararse para que los efectos negativos del choque Cultural disminuyan. Por otra parte, pueden aceptar el choque Cultural como una experiencia positiva, en el sentido de que les motiva a aprender acerca de la Cultura anfitriona, y también a conocer mejor su Cultura de origen, al compararla con la Cultura a la que intentan adaptarse.” Brislin

Por otro lado, podemos mencionar que varios autores han identificado algunas etapas en la experiencia del choque Cultural, entre ellos encontramos a Oberg y a Adler quienes identifican las siguientes etapas:

Modelo de Oberg	Modelo de Adler
Luna de miel	Contacto intercultural
Crisis	Desintegración-reintegración
Recuperación	Autonomía
Adaptación	Independencia

A continuación, se explican estas etapas:

Luna de miel, contacto intercultural. Ocurre al inicio del encuentro. Se mantienen las relaciones interpersonales cordiales y superficiales. Las emociones que produce son generalmente entusiasmo, fascinación, euforia y curiosidad por descubrir novedades.

Crisis, desintegración y reintegración. Con el paso del tiempo las diferencias de lenguaje, valores, ideología y comportamiento en general, que al inicio le parecían atractivas, son causa de pérdida de autoestima de la persona debido a que encuentra que su forma de comportarse no es adecuada para su entorno. Adler señala dos aspectos de la etapa de crisis. Uno de desintegración, que es la etapa propiamente de crisis, en que el individuo empieza a ser consciente de las diferencias Culturales; y otro de reintegración, en que no acepta las diferencias Culturales y afirma sólo la Cultura de origen. Las emociones que siente durante estas por lo general son: 1) sentimientos de confusión, desorientación, apatía, soledad, incapacidad y 2) ansiedad, frustración y enojo.

Recuperación, autonomía. Durante esta etapa la persona encuentra formas de manejar las nuevas situaciones, y empieza a superar las emociones y los sentimientos que experimentó durante la etapa de crisis. El individuo se muestra relajado y es capaz de mantener relaciones interpersonales cálidas. Manifiesta seguridad en sí mismo y es capaz de empatías con los demás.

Adaptación, independencia. Oberg y Adler explican que si el individuo llega a experimentar la última etapa del choque Cultural, será capaz de trabajar en su nuevo entorno y además disfrutar las experiencias que vive. En esta etapa puede realizarse plenamente, se expresa sin dificultades y es creativo. Es capaz de expresar humor, de confiar en las personas y de amarlas.

Poner, por su parte identificó varios factores que determinan la intensidad con que una persona puede experimentar el choque Cultural, estos factores permiten considerar el choque Cultural en términos de la reacción de una persona específica a una situación específica que involucra diferencias Culturales. Estos factores se muestran en el siguiente cuadro:

Factor	Interpretación
Control	Se refiere al control que la persona tiene para iniciar la experiencia del encuentro intercultural. Varía de un rango de control total, por ejemplo, unas vacaciones en el lugar ideal, a la falta de control, como es el caso de la reubicación forzada y permanente por razones políticas o económicas.

Intrapersonal	Se refiere a determinadas características demográficas y de personalidad del individuo que vive la experiencia del encuentro intercultural: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Características demográficas, como la edad, educación, experiencia previa y conocimiento de otras Culturas, habilidad de hablar el lenguaje de la Cultura anfitriona, etc. ➤ Características de personalidad como imagen, iniciativa, independencia, resistencia, persistencia, capacidad a la frustración, etc.
Salud física	Se refiere a la condición física de la persona ¿tiene necesidades especiales de alimentación o de atención médica? ¿Es capaz de tolerar las demandas que exigen las frustraciones que resultan del encuentro intercultural?
Interpersonal	Se refiere a la calidad y tamaño del grupo tanto en el país de origen como el que la persona puede encontrar en el país anfitrión.
Espacio-tiempo	Se refiere al lugar a donde va la persona.
Geopolítico	Se refiere a las tensiones regionales, nacionales e internacionales. Los miembros de la Cultura anfitriona percibirán a la persona extranjera como representante de un lado de tensiones. Esta percepción puede ser correcta o incorrecta pero siempre afectará las relaciones con el individuo extranjero.

5.3 Áreas de dificultad en el proceso de adaptación a una nueva Cultura

Huang identifica cuatro áreas de dificultad en el proceso de adaptación a una nueva Cultura o situación de vida y son las siguientes:

Barreras de la comunicación Surgen del lenguaje verbal y no verbal que la persona desconoce.

Cambios Culturales de valores, actitudes e identidad. En este punto el individuo se enfrenta a la necesidad de entender nuevos valores y actitudes y de compararlos con los suyos.

Reemplazo de la sólida red de familiares y amigos. El individuo se enfrenta a la necesidad de reemplazar a su grupo de apoyo de familiares y amigos en el momento en el que los demás lo perciben como extranjero o como intruso.

Responsabilidades múltiples. El individuo tiene responsabilidades hacia su familia, el gobierno u otra entidad que patrocina su intercambio Cultural, estos compromisos múltiples dificultan su adaptación. Existen varios factores que influyen en el perfil del individuo, estos factores son: factores de origen y factores de destinación. Los factores de origen son los que la persona lleva consigo al abandonar temporalmente su Cultura de origen, tales como salud mental, educación, edad, inteligencia, motivos, apoyo social y religión. Por otro lado, los factores de destinación son los que se refieren a la Cultura anfitriona e incluyen los prejuicios, la economía, los valores prevalecientes y los requisitos sociales para la aceptación.

En cuanto a los negocios se refiere, Furnhm y Bochner afirman que los hombres y mujeres expuestos a una situación en la que convivan diversas Culturas, experimentan menos dificultad para adaptarse a la Cultura anfitriona que los estudiantes u otro tipo de personas en intercambios Culturales, por diversas razones que se mencionan a continuación:

Duración específica. Los hombres y mujeres de negocios por lo general van a un lugar por tiempo determinado, saben cuanto va a durar la tarea y con frecuencia este tiempo es un periodo corto. Aunque esto se complica cuando hablamos de un cambio de residencia debido a un traslado de empleo.

Propósito específico. Los empleados son asignados a una tarea determinada, con frecuencia deben resolver problemas técnicos o de administración. Generalmente no tienen que preocuparse por su transporte, vivienda o alimentación. Esta situación cambia igualmente cuando se da un cambio de residencia.

Tiempo estructurado. El tiempo del empleado es estructurado para que puedan hacer su trabajo de manera eficiente. Este es un factor que ayuda al empleado a adaptarse al nuevo entorno, pues no queda mucho tiempo para pensar en su nueva situación.

Amplia red de apoyo. Los hombres y mujeres de negocios tienen amplio apoyo de sus patrones. Con frecuencia hay motivación financiera, también puede haber beneficios sociales y políticos de prestigio que se relacionan con un puesto en el extranjero.

Igualdad de posición de colegas. Las relaciones sociales dentro y fuera del lugar de trabajo probablemente son de igualdad entre los colegas, factor que crea un ambiente favorable.

Oportunidad para subir de puesto. Un periodo de trabajo en el extranjero con frecuencia da oportunidades de subir de puesto cuando el empleado regresa a su país de origen.

Madurez de la persona. Los hombres y mujeres de negocios generalmente son mayores en edad que los estudiantes, por lo que generalmente son más maduros, lo que contribuye a su éxito para cumplir con su tarea de trabajo.

5.4 Valores Culturales de las naciones

Para comunicarnos con personas de Culturas diferentes a la nuestra, es necesario comprender que es probable que las personas de Culturas diferentes tengan valores diferentes, además se requiere humildad y una mentalidad abierta para respetar estas diferencias de valores.

Podemos decir que un valor es una creencia relativamente permanente en la que, para una situación particular, un modo específico de conducta es preferible personal o socialmente sobre otras formas de conducta. Estos valores pueden ser finales o instrumentales.

Por otro lado, podemos considerar un sistema de valores como una Organización de creencias acerca de modos de conducta preferentes y cada uno de éstos tiene un valor diferente de importancia relativa. Los valores sirven como estándares para guiar la conducta de las personas, sirven para guiar acciones, actitudes, juicios y comparaciones. Por su parte, los sistemas de valores sirven como guías para resolver conflictos y tomar decisiones, y tanto los valores como los sistemas de valores permiten la expresión de las necesidades humanas.

Rokeach identifica los siguientes tipos de valores:

- Valores finales. Se refieren a objetivos o estados finales de existencia deseables y a su vez pueden ser:
 - Personal: Centrado en la persona (intrapersonal)
 - Social: Centrado en la sociedad (interpersonal)
- Valores instrumentales. Se refiere a modos de conducta deseables y a su vez pueden ser:
 - Moral: son modos de conducta interpersonales cuya violación conduce a la persona a sentirse culpable
 - Competencia: son modos de conducta intrapersonales cuya violación conduce a la persona a sentirse incompetente.

Rokeach de igual manera señala que las funciones de los valores son las siguientes:

1. Nos orientan a tomar determinadas posiciones relacionadas a los asuntos sociales.
2. Nos predisponen a favorecer una determinada ideología política o religiosa en oposición a otras.
3. Determinan la imagen de nosotros mismos que presentamos a los demás.
4. Justifican nuestras evaluaciones que alabamos y culpamos de nosotros mismos y de los demás.

5. Sirven como criterios para hacer comparaciones; los usamos para determinar si somos tan morales o competentes como otros.
6. Sirven como criterios para justificar nuestros esfuerzos de persuadir e influir sobre los demás.
7. Sirven como estándares para justificar y racionalizar ciertas creencias, actitudes y acciones, las que, si no fuera por los valores no serían aceptables, ni personal ni socialmente. En este sentido son indispensables para el mantenimiento y aumento de la autoestima.

A continuación, observaremos algunas listas de valores Culturales de algunos países según determinados autores. Las listas de valores Culturales presentan diversas desventajas como:

1. Se elaboran listas más largas sobre Culturas que se han estudiado más a fondo que otras.
2. La posibilidad de traducir literalmente las palabras o conceptos relacionados con los valores es muy reducida.
3. Las Culturas se componen de diferentes grupos socioculturales y estos manifiestan valores Culturales específicos y apropiados para ese grupo. Las listas de valores frecuentes se enfocan en las Culturas de una manera muy general, sin considerar las diferencias que reflejan los grupos socioculturales de los cuales cada Cultura se compone.

A pesar de estas desventajas, las listas de valores Culturales, permiten formarnos una idea muy general sobre lo que parece ser importante para los miembros de una Cultura en particular. Por otro lado, las ventajas que nos ofrecen estas listas es que pueden servir como una primera aproximación a una sociedad que nos interesa conocer o como una fuente de discusión sobre sus valores Culturales.

Comenzaremos con la lista de valores de la Cultura mexicana, seguiremos con los valores de la Cultura estadounidense, la Cultura árabe, la Cultura alemana y la Cultura francesa.

Valores de la Cultura mexicana	
➤	Religiosidad genuina
➤	Humanismo teocéntrico
➤	Estoicismo cristiano
➤	Aprecio mayor a lo importante que a lo urgente: Predominio de lo que queda sobre lo que pasa.
➤	Saber vivir al ritmo de un tiempo largo y verdadero
➤	Cortesía refinada.
➤	Espíritu de tolerancia
➤	Capacidad de amistad y de convivencia.
➤	Rápida y vibrante aptitud emotiva.
➤	Disposición innata hacia la belleza y la preocupación estética.
➤	Especial y exclusivo sentido del humor que, en ocasiones llega a burlarse de sí mismo.

- Exquisito de finura que penetra sutilmente en los motivos de la conducta de los prójimos.
- Estilo barroco, entendido no solo como un horror al vacío, sino como apasionada abundancia de formas sobre soporte clásico.
- Valores de convivencia: honradez, respeto, dignidad, bondad, paciencia, humildad, solidaridad, tranquilidad, veracidad, orgullo, aguante, tolerancia, resignación y conformismo.
- Valores de logro ligados con la modernidad: iniciativa, esfuerzo, ambición, perseverancia, independencia y ahorro.
- Cualidades de la mujer: limpia, hogareña, e inteligente, femenina, trabajadora, honesta y sencilla, discreta, religiosa, dulce, hermosa, atenta, casta y abnegada, lista, delicada, sensual, apasionada, elegante, audaz, o aventada y aguantadora, sufrida y sumisa

Valores de la Cultura estadounidense

- Materialismo
- Éxito
- Trabajo y acción
- Progreso
- Racionalidad
- Democracia
- Igualdad
- Humanitarismo
- Individualismo
- Programación, procedimientos y agenda
- Planeación a corto plazo
- Informalidad
- Buenas costumbres
- Franqueza, honestidad, comunicación directa, breve y al grano.
- Legalismo
- Igualdad
- Altruismo

Valores de la Cultura árabe

- Hospitalidad
- Generosidad
- Valor
- Honor
- Preservación de la autoestima

Valores de la Cultura alemana

- Franqueza, honestidad, comunicación explícita
- Puntualidad
- Orden y control
- Exactitud, precisión en los detalles
- Racionalidad, formalidad
- Privacidad
- Conformidad
- Descentralización

- Permanencia
- Eficiencia
- Planeación a largo plazo

Valores de la Cultura francesa

- Centralización, control
- Nacionalismo
- Seguridad, continuidad, estabilidad
- Tradicionalismo
- Disciplina
- Racionalidad, abstracción
- Educación
- Elocuencia, comunicación indirecta.
- Pragmatismo, lógica y realismo
- Individualismo
- Perfeccionismo
- Tenacidad
- Curiosidad intelectual
- Formalidad
- Sentido del humor
- Honor

(15)

5.5 Barreras en la comunicación intercultural

En la práctica cotidiana de la comunicación intercultural podemos encontrar algunas barreras que impiden que se lleve a cabo una buena comunicación intercultural. Estas barreras las mencionamos a continuación:

Etnocentrismo: Es la creencia de centrarnos en nuestra propia Cultura y juzgar otras Culturas tomando como estándar nuestra Cultura. El modelo de Bennet marca las siguientes etapas en las diferencias interculturales:

Etapas 3: Minimización. Tratar de reducir el impacto pero bajo los valores de nuestra propia Cultura, considerándola como global.

Etapas 2: Defensa Es un modo de encontrar el impacto de las diferencias Culturales que son percibidas como amenazas:

Denigración
Superioridad
Cambio

Etapas 1: Negación. Evitar o negar la existencia de cualquier diferencia. Aislamiento o separación.

Estereotipo: La percepción o creencia que tenemos de otros grupos o individuos basados en “que nos hace sentir”. Generalización.

Prejuicio: actitudes injustas, parciales o intolerantes u opiniones hacia otra persona o grupo simplemente porque ellos pertenecen a una determinada religión, raza, nacionalidad o grupo específico.

Lenguaje: malentendidos derivados de la diferencia de vocabularios, experiencia y equivalencia de conceptos. Por ejemplo: en Corea usted dice "me dan una Cola" si usted traduce exactamente al idioma español significa "me dan un extremo". En México la marca es coca cola, pero podemos pedir simplemente "una coca".

Asunción: mala interpretación de los motivos de otro. Ejemplo: Un grupo puede asumir que ellos simplemente cambian la información sobre lo que ellos creen, pero el otro cree que ellos negocian un cambio del comportamiento.

Comunicación no verbal: Es la comunicación sin palabras. Por ejemplo: proximidad, gestos, contacto con la vista, tiempo, silencio, contacto físico, etc.

5.6 Estudios sobre la Cultura Organizacional entre las naciones

Para comenzar este punto es necesario definir lo que entenderemos como **Cultura nacional**. En un contexto de creencias y valores los cuales se reflejan en tendencias profundamente arraigadas, **la Cultura nacional**, se refiere a los valores de la mayoría de los miembros de un país o sociedad. La Cultura nacional no es necesariamente una extensión de la Cultura universal, es la conformación de modos de vida que son exclusivos de regiones o pueblos, y que dependiendo de su singularidad se clasificarán de acuerdo a factores predominantes. El comportamiento de los habitantes de una nación es moldeado por los valores, creencias y tradiciones Culturales que les son comunes y los cuales difieren de otras naciones. La Cultura nacional describe las creencias que son ampliamente compartidas por los miembros de una nación o Estado que resultan evidentes para diferenciarse en sus valores y actitudes respecto de otros. La Cultura nacional es también la construcción de los mitos, muchos de los cuales surgen a la vida nacional a partir de su mistificación histórica.

La Cultura nacional es descrita por Latapí (1995) como:

"el país que nos es común no es sólo la tierra que pisamos y el aire que respiramos, sino el espacio construido por los hombres a través del tiempo, fincado en la naturaleza y configurado por las instituciones y otros productos de la inteligencia y el esfuerzo de las generaciones anteriores; todo ello, lo material y lo espiritual, son objetos colectivos por origen y destino, y por tanto públicos". (16)

Así pues podemos decir que ante esta concepción de Cultura nacional podremos estar optimistas al pensar que cuando vivimos en el extranjero, el retorno a nuestra tierra nos dará fuerza y salud física y moral para recobrar confianza en el porvenir. Podemos hablar de la asimilación de la Cultura cuando extraemos su esencia y la convertimos en categorías de nuestro espíritu.

Las Culturas nacionales son fenómenos muy complejos y profundamente enraizados, cuyos orígenes se localizan en una compleja fuente de factores ambientales y circunstancias históricas. Por esto, Ramos menciona que la Cultura que se tiene o se tendrá será aquella que determine la vocación del pueblo o la fatalidad de su historia.

Cabe señalar que existe una forma de la Cultura peculiar del sur de Europa, un modo mediterráneo de amar a Dios, de contar los cuentos, de andar por las calles, de mirar a las mujeres y de decir que dos y dos son cuatro. Estos valores cambian lentamente y usualmente en respuesta a factores externos como el comercio y la inversión internacional, el cambio tecnológico, los levantamientos de guerra y la colonización. Lo que algunos autores denominan como el modelo general que la sociedad concibe de Cultura, quedaría comprendido en este nivel.

Las características de la Cultura nacional que apenas empiezan a ser tomadas en cuenta, constituyen un factor de gran influencia en el éxito de las corporaciones. Los mismos objetivos de las corporaciones están influenciados por el contexto Cultural. Existe una preocupación creciente entre los investigadores, por examinar hasta que grado la Cultura nacional es una influencia importante en la medición del éxito corporativo. Las diferencias en los patrones de conducta de los individuos de las diferentes naciones, están siendo investigadas y analizadas para explicar las diferencias en las prioridades de las organizaciones. Las diferencias existentes entre las Culturas nacionales, complican la administración de las organizaciones, y en gran parte, las tareas del trabajo internacional fracasan debido a las dificultades para adaptarse a los diferentes contextos Culturales de las organizaciones. Por lo tanto, se necesita realizar mucha investigación en esta área, a fin de analizar las diferencias Culturales de las diferentes naciones. Algunos autores que han estudiado los fenómenos Culturales en las organizaciones y su impacto en otras variables Organizacionales son:

Adorno quien explicó los patrones de liderazgo Organizacional como producto de los patrones de conducta en las diferentes naciones.

McClelland quien fundamentó las diferencias en los patrones Culturales nacionales para explicar el éxito o fracaso en el desarrollo económico.

Fromm and Maccoby quienes concluyeron que las dificultades que se presentaban entre los administradores extranjeros y los empleados de origen nacional, repercutían en serias deficiencias en todo el desempeño Organizacional.

Hofstede quien realizó estudios que explican las diferencias de la Cultura nacional y su influencia en las organizaciones. Hofstede además sostiene que los patrones de las dimensiones Culturales que presentan las diferentes naciones, reflejan las preferencias de los valores de los individuos miembros de dichas Culturas nacionales.

Trompenaars analizó las diferencias de los patrones Culturales para explicar su impacto en el comportamiento individual en las organizaciones. Las diferencias Culturales existentes entre naciones diferentes son las que las distinguen unas de otras. Las bases de estas diferencias Culturales, de acuerdo con Trompenaars son:

1. Las que surgen de las interrelaciones entre las personas.
2. Las que vienen con el paso del tiempo, y
3. Las relacionadas con el medio ambiente.

Las diferencias Culturales que surgen de las relaciones interpersonales se clasifican, según Parsons en:

- 1.- Universalismo contra particularismo.
- 2.- Individualismo contra colectivismo.
- 3.- Neutral contra emocional.
- 4.- Especificidad contra difusidad, y
- 5.- Logro contra adscripción.

Desde otra perspectiva, Hanson y Lackman analizan la Cultura y las diferencias Culturales apoyándose en un marco de referencia de las teorías de la personalidad que se enfocan en la integración de los procesos cognitivos y emocionales dentro del individuo, asumiendo que las conductas son motivadas por los valores desarrollados como resultado de habilidades aprendidas y conflictos resueltos en el pasado. Para ejemplificar, los investigadores se apoyan en los trabajos de Adamopolis quienes sostienen que los patrones Culturales son ampliamente aceptados y que consisten de valores que son sostenidos por los miembros que interactúan en un grupo, y de Rokeach quien afirma que los valores consisten en preferencias que afectan la conducta humana. En esta perspectiva se incluyen los trabajos de Hofstede. De acuerdo con este enfoque que han denominado “estructuras latentes”, las diferencias Culturales son más pronunciadas bajo la suposición de cómo el mundo social está organizado y cuales son las estrategias más apropiadas para el logro de objetivos comunes, tratando de integrar el análisis de los valores Culturales con descripciones específicas de conductas administrativas, enfocadas en patrones específicos del comportamiento, tratando de interpretar cómo las conductas de los negocios en las diferentes Culturas son contingentes en los contextos e incentivos específicos.

Hanson y Lackman, por su parte, identifican cuatro valores dominantes sociales los cuales se identifican con las cuatro dimensiones Culturales identificadas en los trabajos de Hofstede y que se muestra a continuación:

Valor social dominante, Hanson Y Lackman, 1996	Dimensiones Culturales. Hofstede, 1981
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Individualismo ❖ Sensibilidad a las necesidades emocionales de los amigos ❖ Sensibilidad a las relaciones de poder ❖ Énfasis en el cumplimiento de las reglas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Individualismo ❖ Masculinidad ❖ Distancia del poder ❖ Evitamiento de la incertidumbre

En este punto, Hanson y Lackman determinan que la realidad de la Organización social ampliamente compartida en una Cultura en particular es la estructura social latente sobre la que se enfatizan los patrones Culturales. Si esto es correcto, entonces ambos patrones, el general de valores Culturales y las conductas de negocios específicas deberían ser mutuamente consistentes, reflejando su papel de adaptación de la realidad asumida de la subyacente estructura social latente. Por lo tanto, a través del análisis de las conductas de negocios actuales se pueden identificar las estructuras sociales latentes que subrayan los patrones Culturales. Sin embargo, Hanson y Lackman va más allá, y describen los diferentes patrones Culturales en administración usando como base para explicarlos, las siguientes dimensiones:

Primera dimensión: Cuatro tipos de relaciones entre una persona y su posición en los mandos intermedios superiores y las personas que estén en cualquiera de las siguientes posiciones:

- ❑ Superior,
- ❑ Compañero cercano,
- ❑ Compañero distante, y
- ❑ Subordinado.

Segunda dimensión: Tres tipos relacionales:

- ❑ Patronal (basado en el poder)
- ❑ Colegial (basado en la amistad)
- ❑ Burocrático (basado en las reglas)

Otros autores mencionan un cuarto tipo que sería el de rivalidad.

Tercera dimensión: El énfasis relativo de la Cultura en la independencia - pertenencia, en términos más de movilidad que de aislamiento.

- ❑ Independencia. No significa que la persona se aparte de otras, sino que la gente en Culturas con altos niveles de independencia tienden a buscar contactos alternativos y otras formas de desahogo.
- ❑ Pertenencia: En Culturas donde existe un énfasis en la pertenencia, las obligaciones de amistad se asumen a ser relativamente raras, con una tendencia a involucrarse profundamente y de vida larga.

Así pues, combinando los cuatro tipos de relaciones con los cuatro tipos relacionales y estos con los dos relativos énfasis en independencia-pertenencia, tenemos como resultado 32 tipos Culturales. Los investigadores emplearon en su estudio de la Cultura en la práctica de negocios, el papel que éstos desempeñan, el nivel de independencia y el tipo de relaciones, como las tres dimensiones definitorias, para determinar el nivel de independencia y el grado en que cada uno de los cuatro roles de relaciones tienden a caer en uno de los tres tipos relacionales, dando como resultado la determinación de los tipos relacionales que mejor caracterizan los cuatro roles y se fundamentan en un análisis de conjuntos propuestos acerca de la conducta actual de los negocios usando la clasificación de patrones conductuales, como podemos observar en la siguiente tabla:

Tipo relacional	Patrones conductuales	Valores sociales determinantes	Condición posibilitadora
Independencia	<ul style="list-style-type: none"> * Amigable. * Énfasis bajo en el estatus. * Estatus basado en cualidades personales. * Baja obligación a los amigos. * Preocupación por su propia carrera * Uso de la autoridad basado en el acuerdo entre las partes. 	Individualismo	Movilidad social geográfica

Colegiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> * Alto valor de la amistad. * Necesidades emocionales de los amigos. * Preocupación por el bienestar de otros. * Énfasis en el consenso. * Autoridad usada gentilmente para el éxito. * Las decisiones reflejan las necesidades emocionales de los participantes. * Patronalidad * Alta preocupación por el honor, estatus. * Estatus basado en relaciones de poder * Auto presentación. * Énfasis en el carisma. * Las decisiones reflejan el poder de los contendientes * Poca preocupación por los Subordinados 	<p>Sensibilidad Cultural.</p> <p>Diferencia de estatus</p> <p>Dependencia mutua</p> <p>Sensibilidad a la concentración.</p> <p>Acceso al poder basado en la posición Organizacional.</p>	Homogeneidad
Burocracia	<ul style="list-style-type: none"> * Alta preocupación por el cumplimiento de las normas. * Status basado en la posición Organizacional. 	<p>Énfasis en el cumplimiento de las reglas a través de grandes organizaciones</p> <p>Fuerte necesidad por una coordinación cercana a la fuerza de trabajo.</p>	Poder ejercitado

Pearce y Osmond realizaron otro estudio denominado “puntos de apalancamiento de acceso”, basado en las metáforas Culturales, los cuales son consideradas aspectos críticos de la Cultura que puede frecuentemente ayudar, pero algunas veces impedir, la introducción y administración de los esfuerzos de cambio Organizacional. Este enfoque para estudiar las Culturas de los países, encuentra antecedentes en los estudios de Morgan quien desarrolló metáforas para describir a las organizaciones; de Geertz quien ha trabajado en Culturas de Indonesia y de Gannon (1994) quien ejemplifica con diferentes tipos de metáforas y submetáforas para representar las Culturas nacionales. Este modelo de «puntos de apalancamiento de acciones» se desarrolla en las siguientes acciones:

a) Se selecciona una metáfora representativa de la Cultura que se estudia, a partir de la cual sus proponentes Pearce y Osmond sugieren el desarrollo consistente de

tres a cinco construcciones submetafóricas, las cuales sirven como anclas para la comprensión de las predisposiciones mentales de dicha Cultura.

b) Se determinan y aíslan los “puntos de apalancamiento de acceso” de la metáfora y las construcciones submetafóricas de la Cultura en estudio, considerados como aspectos de la Cultura que proveen oportunidades poderosas para actuar como factores para el cambio o pueden presentar serios obstáculos o impedimentos de cambio.

c) Formulación e implementación de las estrategias de intervención específica para tratar de resolver cada uno de los puntos de apalancamiento de acceso de la metáfora Cultural.

El estudio de las diferentes Culturas nacionales a través del mecanismo metáfora Cultural fue iniciado por Gannon para definir la predisposición mental Cultural de una nación que puede ser comparada a otras naciones y define la construcción de una metáfora Cultural como un método que identifica algunos fenómenos o actividades de la Cultura de una nación que para todos o para la mayoría de sus miembros consideran ser muy importantes y con los cuales se identifican estrechamente. El acercamiento de Gannon al estudio de las Culturas nacionales a través de las metáforas Culturales, constituye un enfoque creativo, así pues, las características de la metáfora entonces llegan a convertirse en las bases para la descripción y entendimiento de las características esenciales de la sociedad. Estas metáforas Culturales se fundamentan en tres acercamientos dimensionales, los cuales ofrecen significado y entendimiento de las similitudes y diferencias de las Culturas nacionales:

2. La comparación de la Cultura en seis dimensiones de dos pioneros en la antropología intercultural, Florence Kluckhohn y Fred Strodtbeck:
 - a) La naturaleza de la gente, la cual considera qué tan buena o mala es, o ambos.
 - b) La relación entre gente y naturaleza, la forma en que la gente vive con la naturaleza.
 - c) La orientación de la sociedad hacia el individualismo o al colectivismo.
 - d) Modo de actividad que considera una sociedad para ser o para hacer
 - e) Las percepciones y conceptos de la gente hacia el espacio privado y público, y
 - f) La orientación temporal de la sociedad, hacia el pasado, el presente o el futuro.

3. La dimensión alta contexto-bajo contexto de Hall, según la forma en que use el lenguaje, proponiendo cuatro dimensiones:
 - a) Contexto y el nivel de información explícita
 - b) Espacio, con énfasis en el espacio personal.
 - c) Orientación monocrónica o policrónica del tiempo.
 - d) El flujo de la información, y su relación con la estructura y velocidad de los mensajes.

3. Las dimensiones Culturales según las investigaciones de Hofstede (1980). Sus primeros estudios identificaron cuatro dimensiones:

- a) Distancia del poder
- b) Evitamiento de la incertidumbre.
- c) Individualismo-colectivismo.
- d) Masculinidad-feminidad

En los estudios posteriores de Hofstede, a las cuatro dimensiones anteriores para describir las Culturas nacionales, agrega otra:

- e) Tradicional estático- futuro dinámico orientación del tiempo.

Gannon hizo otras aportaciones a este estudio, agregando otros factores que él considera importantes para la formación de metáforas Culturales nacionales, como la conducta pública, la religión, dedicación del tiempo libre, el espacio del aura, ética laboral, conductas de saludos, entre otros más, los cuales tienen relevancia según la sociedad de que se trate, por ejemplo, una casa hecha en un diseño tradicional de ladrillo o piedra, como una metáfora para la Cultura británica con significado de “hacer las cosas correctas de la manera correcta”. El trabajo de Gannon ha sido muy duramente criticado por analistas de Culturas nacionales, a pesar de que el investigador ha hecho notar la velocidad de los cambios en las Culturas y ha prevenido sobre el hecho de que las metáforas Culturales nacionales no pueden ser usadas para estereotipar sino como guías para interpretar los sistemas de valores, creencias, y supuestos subyacentes. Pearce y Osmond realizan algunas críticas, entre las que podemos mencionar:

- ➔ El uso de una singular metáfora para representar una Cultura nacional, es tan simple que distorsiona la realidad, a la que representa, con imprecisiones.
- ➔ Una metáfora singular de una Cultura nacional, es meramente un estereotipo peyorativo, como un silogismo aplicado a todos los individuos, apropiado solamente para usarse a nivel de análisis de la comunidad, sujeto a sus propios supuestos limitantes.

Por lo tanto, los acercamientos dimensionales a la Cultura también tienen demasiadas limitaciones, sobretodo cuando se quieren realizar comparaciones de las Culturas nacionales, o se desean estudiar a fondo. Gannon aplica su teoría de las metáforas Culturales a nivel nacional, mientras que Pearce y Osmond sostienen que el desarrollo de las metáforas Culturales que ayudan a un mejor entendimiento de las predisposiciones mentales Culturales, pueden aplicarse a cualquier nivel de análisis: nacional, Organizacional, departamental e incluso a nivel grupal. Gannon, afirma que la reducción de las Culturas nacionales a unas cuantas dimensiones, no proporcionan las suficientes bases para estudiar profundamente las predisposiciones Culturales de las actividades diarias, aparte de que ignora el moldeamiento de este conjunto de pensamientos y predisposiciones de la mente.

En su modelo de “puntos de apalancamiento de acceso” Pearce y Osmond, tratan de mejorar estas limitaciones y deficiencias del uso de las metáforas Culturales para estudiar las Culturas nacionales, a través de las siguientes acciones:

1. Detallar las metáforas Culturales apropiadas a las situaciones específicas, requieren de un alto nivel de sofisticación.
2. Para usar constructivamente los estereotipos y describir las normas de conducta de un grupo determinado, Pearce y Osmond se apoyan en el trabajo de Adler quien especifica que los estereotipos deben sujetarse a cinco criterios:
 - a) Sostenidos conscientemente.
 - b) Descriptivo y no evaluativo.
 - c) Preciso.
 - d) Usado como la primera adivinación
 - e) Modificado con la experiencia.

Por otra parte, las diferentes Culturas nacionales, según Hofstede y Laurent, tienen diferentes concepciones administrativas y Organizacionales que forman sus propios sistemas Culturales, sus creencias y valores, los cuales luego se expresan y manifiestan en las diferentes prácticas administrativas, las que a su vez, refuerzan los supuestos Culturales.

En la Cultura nacional mexicana, por ser una Cultura latina según Inzerilli y Laurent, la Organización es primeramente concebida como una colectividad de personas para ser administradas a través de una jerarquía formal, donde las posiciones son definidas en términos de niveles de autoridad y status, y donde la autoridad es atribuida más a las personas que a sus oficinas o funciones.»

Cualquier Cultura nacional se encuentra ubicada dentro de un continuo que muestra dos tipos ideales. Laurent argumenta que el punto de vista social la tarea es considerada como un medio para establecer autoridad, mientras que la autoridad es un medio para realizar la tarea en el punto de vista instrumental. El administrador orientado socialmente se inclina a considerar quien tiene autoridad sobre quien. El administrador orientado instrumentalmente centra su interés en encontrar quien es el responsable de qué. Existen muchos contrastes en diferencias así como también muchas similitudes Culturales entre las personas que pertenecen a distintos países. Hall argumentó que existen Culturas nacionales de alto y bajo contexto, según la forma en que usan el lenguaje. Las Culturas de alto contexto, usan lenguaje de alto contexto en el cual los mensajes codificados y transmitidos explícitamente proveen pocos significados, como es el caso de las Culturas asiáticas, en especial la China, en donde las conductas faciales son dinámicas sociales dominantes y en donde no dar la cara es más que el temor físico es un mal que afecta el sistema social, mientras que las Culturas de contextos bajos usan mensajes también de bajos contextos como en las Culturas americanas y europeas.

A pesar de que el concepto de Cultura nacional se ha usado desde hace mucho tiempo, el concepto de la Cultura nacional aplicado al contexto de las organizaciones es muy reciente. Antes de la década de los ochentas, el campo de la administración, según Hofstede estaba marcado por un inconsciente parroquialismo y un universalismo infundado. Hofstede efectuó un estudio sobre el impacto de lo que puede considerarse como los valores nacionales en las actitudes de los empleados relacionadas con las operaciones de una corporación multinacional en más de cincuenta países, logrando identificar y cuantificar la distancia del poder, evitamiento de la incertidumbre,

individualismo-colectivismo y feminismo-masculinidad. A continuación los explicaremos más detalladamente:

Individualismo contra colectivismo El individualismo implica relaciones interpersonales lejanas, dando prioridad a cada individuo, quien se ocupa solo de sí mismo y de sus familiares inmediatos. Cada persona debe procurar su propio sustento y solucionar sus problemas. Entre los países con valores individualistas destacaron Estados Unidos, Australia, Inglaterra, Canadá, Holanda, Nueva Zelanda, Italia, Bélgica, Dinamarca, Suecia, Suiza, Noruega, Francia y Alemania.

El colectivismo, es caracterizado por redes sociales compactas. La vida en grupo sobre todo la familia, es un denominador común. Se espera que los miembros del grupo se cuiden y apoyen mutuamente. El principal valor es la lealtad. En el extremo colectivista encontró países como: Colombia, Pakistán, Venezuela, Perú, Taiwán, Singapur, Tailandia, Chile, Portugal, Hong Kong, Yugoslavia y México.

Distancia de poder. Este concepto se refiere a la manera en que los miembros con menor poder dentro de una Organización aceptan la distribución desigual del mismo. De ésta manera, en los países con gran distancia de poder, los subordinados aceptan las órdenes del jefe porque es el jefe, no importando si tiene razón o no y además realizan su trabajo de acuerdo a las órdenes de su líder sin tomar en consideración si es la mejor manera de realizarlo o no. En caso de que algún subordinado se salte la línea de autoridad y recurra al jefe de su jefe, es considerado insubordinado. En estos países los títulos, las jerarquías y los formalismos son de vital importancia. Las naciones que manifestaron menor distancia de poder son: Australia, Israel, Dinamarca, Nueva Zelanda, Irlanda, Noruega, Suecia, Suiza, Inglaterra, Australia, Alemania, Canadá y Estados Unidos. Por otro lado, los países con mayor distancia de poder fueron: Filipinas, Venezuela, México, Yugoslavia, India, Singapur, Colombia, Hong Kong, Brasil, Chile, Perú, Portugal, etc.

Evitación de la incertidumbre: Mide el grado en el cual las personas en una sociedad se sienten amenazadas por situaciones desconocidas y el grado en el cual intentan evitarlas mediante el ofrecimiento de estabilidad en el trabajo, el establecimiento de reglas formales, el rechazo de comportamientos e ideas fuera de lo esperado, la aceptación de verdades absolutas y el logro de conocimientos completos.

El hecho de establecer reglas racionales y controles traerá como consecuencia un ambiente predecible y se supone, permitirá la eficiencia de la Organización, sin embargo frecuentemente se corre el riesgo de caer en la “patología burocrática”. Este hecho trae consecuencias nada favorables en el desarrollo de algunos países, pues desperdician gran cantidad de tiempo en la realización de trámites burocráticos, y las personas prefieren caer en los negocios informales antes que pasar por todos los trámites; esto trae como consecuencia costos de tiempo y esfuerzo para no ser descubiertos, así como desaprovechamiento de economías de escala, poco desarrollo tecnológico, etc. En contraste, en los países desarrollados los trámites a realizar para obtener servicios del estado son pocos y muchos de ellos se pueden realizar por distintas vías, como el correo, el teléfono, etc.

Hofstede menciona que otra característica en la evitación de la incertidumbre es la intolerancia hacia comportamientos e ideas fuera de lo esperado y agregado a los fuertes lazos sociales, incrementa la tolerancia hacia cualquier desviación de la gente promedio.

Los países con mayor evitación de la incertidumbre resultaron: Grecia, Portugal, Bélgica, Japón, Perú, Yugoslavia, Argentina, España, Chile, Turquía, México, Colombia, Venezuela y Brasil. Por otro lado, los países con baja incertidumbre fueron: Singapur, Dinamarca, Suecia, Irlanda, Inglaterra, Hong Kong, India, Estados Unidos, Nueva Zelanda y Canadá.

Feminidad contra masculinidad: La masculinidad se entiende como el grado en el cual los valores dominantes de una sociedad ponen énfasis en la asertividad, la adquisición de dinero y bienes materiales. En cambio, la feminidad se centra en las relaciones interpersonales, el interés por los demás y la calidad de vida en general. Acorde con estas definiciones, las sociedades con mayor grado de masculinidad definirían más rígidamente los roles de ambos sexos, por lo que en los países con alto grado de masculinidad no podrían desempeñar puestos o profesiones “reservados” exclusivamente para los hombres. Entre este tipo de naciones se encontraron: Japón, Austria, Venezuela, México, Italia, Suiza, Filipinas, Irlanda, Sudáfrica, Australia, Colombia y Alemania. En el otro extremo se hallaron países como Suecia, Noruega, Dinamarca, Holanda, Finlandia, Yugoslavia, Chile, Portugal, Tailandia, España y Perú.

Los anteriores puntos, se mencionan, como ya se aclaró, al trabajo realizado por Hofstede, y Smith critica sus resultados debido a que fueron realizados en una sola empresa: IBM además, de que podemos mencionar que los tiempos han cambiado así como el mundo y la forma de ser y pensar de las personas, así como los valores, por lo que sería conveniente la realización de investigaciones más a fondo sobre los esquemas de valores en las organizaciones.

Los Estados Unidos tienen una Cultura moderadamente masculina, mientras que Japón tiene una Cultura fuertemente masculina. México tiene una Cultura nacional más marcada hacia la masculinidad, caricaturizada en un clásico “machismo”, que consiste en una sobre valoración de los papeles que el hombre desempeña sobre la mujer en todas las actividades de la vida cotidiana, incluyendo las del hogar y las laborales. Las Culturas nacionales más orientadas hacia la feminidad tienen una visión más amplia y completa sobre los diferentes papeles que juegan tanto los hombres como las mujeres en las actividades laborales y domésticas. Algunas características más centradas en la feminidad lo constituyen el cuidado y consideración que se tenga en las relaciones interpersonales y el equilibrio entre las actividades del hogar y del trabajo. De acuerdo con las investigaciones de Hofstede, son los países escandinavos los que tienen una Cultura más marcada hacia la feminidad.

Estas dimensiones de la Cultura nacional son indicadores de los valores agregados de una sociedad, más que medidas directas de valores individuales y nos permiten realizar análisis comparativos y evaluar las diferencias existentes en Culturas cliente que cubren los rangos de Culturas Anglo, Latín, Germánica y Nórdica, lo que nos recuerda la necesidad de evitar los enfoques etnocéntricos. Algo importante que concluye Hofstede es que no existe una “mejor Cultura”, sino que considera que las Culturas nacionales son simplemente diferentes. Otra conclusión de los estudios de Hofstede (1980) es que los valores de la Cultura nacional moldean

los comportamientos de las personas, quienes a su vez conforman las Culturas en las organizaciones que afectan todas sus operaciones.

Las Culturas nacionales representan serios obstáculos para la globalización y la internacionalización de las organizaciones, influyendo en la adopción y transferencia de la tecnología administrativa y Organizacional entre las diferentes Culturas nacionales.

Las cuatro dimensiones de las Culturas nacionales según Hofstede, han sido derivadas para el análisis de las Culturas Organizacionales, aunque la validez de los estudios esté a discusión. La habilidad para manejar diferencias de Culturas internaciones, se ha vuelto ahora más que nunca, un factor crítico que requiere de enfoques totalmente diferentes de aquellos que son exitosos en una sola Cultura nacional.

Hasta ahora, las investigaciones de las Culturas nacionales han tenido una preponderancia, y quizás, han enfatizado las diferencias existentes entre ellas, pero se ha olvidado de los impactos que sobre esas Culturas pueden tener las diferentes experiencias relacionadas con las edades, clases, sexos, ocupaciones, etc. y las diferentes interrelaciones existentes entre todas estas variables. Sin embargo, aplicando las dimensiones de Hofstede, las calificaciones de la Cultura nacional reflejan de alguna manera las orientaciones agregadas de medidas de los integrantes de una Organización determinada, lo que nos conduce al supuesto de que a mayor relación entre los resultados de la calificación de las dimensiones de Hofstede y los valores en que se sustenta el desarrollo de la misma Organización, existen mayores probabilidades de éxito para la aplicación de programas.

Para efectos de comparación entre las dimensiones de la Cultura nacional y los valores del desarrollo Organizacional, se muestra la siguiente tabla basada en los resultados obtenidos por Hofstede.

Muy diferentes En tres o más dimensiones	Algo diferentes En dos dimensiones	Poco diferente En una dimensión
Argentina: c-DP#, EI, MF	Australia: MF, IC .	Principal diferencia en evitamiento
Bélgica: DP, EI, MF, c-IC	Austria: EI, MF .	de incertidumbre (EI):
Brasil: DP, EI, c-MF	Canadá: c-MF, c-IC	Finlandia: c-EI.
Chile: DP,EI,IC	Francia: DP, EI	Israel.
Colombia: DP, EI, MF, IC	Alemania: EI, MF.	Noruega
Gracia: DP, EI, c-MF	Gran Bretaña: MF,IC.	Dinamarca
Hong Kong: DP, MF, IC	India: DP, MF.	Principal diferencia en masculinidad- femineidad (MF):
Italia: c-DP, EI, MF, IC	Irán: PD, c-EI.	Irlanda.
Japón: DP, EI, MF	Nueva Zelanda:MF,c-IC.	Principal diferencia en individualismo-colectivismo (IC):
México: DP, EI, MF, c-IC	Singapore: DP, IC.	Países Bajos (c-IC).
Pakistán: DP, EI, cMF, IC	Sudáfrica: c-DP, MF.	
Perú: DP, EI, IC	España: PD, EI	
Taiwan: DP, EI, IC	Suiza c-EI, MF.	
Tailandia: DP, c-EI, IC	Turkía: DP, EI	
Venezuela: DP, EI, MF, IC	Estados Unidos: MF, IC.	
Yugoslavia: DP, EI, c-IC		

Significado de las abreviaturas

DP= Distancia del poder.

EI= Evitamiento de la incertidumbre.

MF= Masculinidad-femineidad.

IC= Individualismo-colectivismo.

La dimensión indicada después de c significa estar cerca de la jerarquía DO

En la tabla anterior, podemos analizar para México, que los valores del desarrollo Organizacional son muy diferentes a tres de las dimensiones de las Culturas nacionales:

es arriba de la media en distancia del poder (DP), en evitamiento de la incertidumbre (EI) y masculinidad-femineidad (M-F), mientras que el nivel de individualismo-colectivismo (I-C) es por arriba de la media, es decir, muy cercano a los valores del desarrollo Organizacional, señalando por tanto, un nivel bajo de individualismo, el mismo nivel que muestran otros países latinoamericanos como Colombia y Venezuela. La investigación de las diferencias de las dimensiones Culturales de las naciones, muchas de las veces sugieren perspectivas alternativas para el entendimiento de la diversidad entre los administradores. Algunos estudios empíricos, como el Stephens y Greer, han encontrado que la Cultura nacional tiene una influencia poderosa en las interpretaciones de las personas, en los entendimientos y evaluaciones de aquellos con quienes trabaja. El hecho de que cada país tenga su propia Cultura, significa un aspecto importante que debe ser considerado por los administradores que son expatriados de un país que tiene una Cultura diferente a aquélla donde son asignados en su trabajo, quienes deben considerar y estar conscientes de la influencia que tienen las distintas características Culturales, en la toma de decisiones, y en general en todas sus actividades. Las Culturas nacionales se pueden comparar usando cuadros matriciales como el que se muestra a continuación:

Dimensión	Baja	Media baja	Media	Media alta	Alta
Poder distancia		E.E.U.U.			México
Evitar incertidumbre		E.E.U.U.		México	
Individualismo-colectivismo		México			E.E.U.U.
Masculinidad-femineidad					E.E.U.U. México

Otra línea de investigación de la Cultura nacional está relacionada con las implicaciones que ésta tiene con el desarrollo económico de los Estados-nación. Los economistas neoclásicos han ignorado el papel rector del Estado en el desarrollo económico, sin embargo, no conceden importancia al papel que la Cultura tiene en este desarrollo. Varela Barraza afirma que existe una corriente sociológica que sostiene que el principal obstáculo para el desarrollo de los países dependientes es la supervivencia de las tradiciones populares. En la tesis opuesta, Babackar, considera que el desarrollo no puede depender de un sólo aspecto y sostiene además que las tradiciones populares pueden ser positivas para el desarrollo. Algunas naciones se apoyan en su propia Cultura para mejorar sus técnicas de producción, mientras que otras naciones encuentran en su propia Cultura los obstáculos para su desarrollo científico y tecnológico. El problema del subdesarrollo, según Varela, no reside en la supervivencia de tradiciones Culturales populares antiguas, sino en una relación de dependencia que une a los países subdesarrollados con los desarrollados a nivel internacional en un mundo capitalista. El nacionalismo post revolucionario mexicano cerró nuestras fronteras bajo un proteccionismo económico y que también fue Cultural, para buscar el fortalecimiento en lo interno. Podemos hacer una crítica muy severa al conocimiento específico que tenemos de una Cultura nacional que desarrollamos con una tecnología propia, lo cual no necesariamente implica que la misma tecnología sirva para aplicarla efectivamente a otra Cultura nacional de la que no sabemos lo suficiente de otras fuerzas políticas y económicas que inciden en el proceso.

Ackoff relata como las políticas de control poblacional que han sido exitosas en otras Culturas nacionales han sido un rotundo fracaso en la India, debido a factores Culturales. Kottak argumenta que las incompatibilidades de muchos proyectos han surgido por una inadecuada atención y una carencia consecuente o falta de acoplo a las condiciones socioculturales existentes. Un ejemplo de estos fracasos, es el caso documentado por Najafbagy y Seitz, sobre las fallas de asistencia técnica de Estados Unidos en administración pública a Irán, las cuales se mencionan a continuación, a manera de ejemplo:

- * Los investigadores han argumentado que para el programa de administración pública casi todos los consultores arribaron a Irán sin conocimiento del lenguaje y con conocimiento muy superficial de la Cultura iraní, su historia, y sus sistemas políticos, económicos y sociales.
- * Además, poner a tono un Americano a la política interna de un país extraño, requiere un cambio radical en sus hábitos y actitudes.
- * A pesar de que se debe ser precavido para generalizar un caso particular, o algunos casos, hay una sugerencia fuerte del caso Iraní -y otros- no sabemos cómo ayudar a que las naciones en desarrollo reformen sus estructuras administrativas.

Después de los conflictos de la guerra fría, las diferencias institucionales que existían entre las naciones-estados, han sido reemplazadas por las diferencias Culturales. Huntington, afirma que la Cultura será el eje clave de la diferenciación internacional, aunque no necesariamente un eje de conflicto. Por ejemplo, uno de los grandes problemas en esta diferenciación Cultural que afronta México es el de la adaptación de tecnología del management producida en un espacio Cultural diferente, como lo es el de Estados Unidos. En este tipo de problemas, los practicantes de las diferentes teorías de la administración, han tenido rotundos fracasos, como lo detalla ampliamente Adler.

Los gobiernos nacionales preocupados por mejorar la calidad de vida de la población, toman la responsabilidad de realizar ajustes Culturales a las condiciones materiales a través de procesos que involucran cambios en lo que podría llamarse las instituciones de Cultura popular, mismos que Ogburn identifica como “Cultura adaptativa” y que conceptualiza y ejemplifica como la parte de la Cultura inmaterial que está ajustada o adaptada a las condiciones materiales. Ciertas partes de la Cultura inmaterial son totalmente Cultura adaptativa, tales como ciertas reglas implícitas en el manejo de dispositivos técnicos, y otras partes lo son sólo indirecta o parcialmente como la religión.

Otro estudio de Ouchi sobre la influencia de las Culturas nacionales en los sistemas administrativos de las organizaciones, le llevó a determinar la existencia de organizaciones americanas (Organizaciones A) y de organizaciones japonesas (Organizaciones tipo J) según la influencia Cultural nacional dominante. Bautizó con el nombre de organizaciones Z a aquellas organizaciones que tenían influencia de las dos Culturas, la americana y la japonesa.

Otros autores efectuaron también comparaciones internacionales, por ejemplo, Bass y Burger describen de la siguiente manera los rasgos latinoamericanos. Mencionan que los latinoamericanos dieron mayor importancia (en relación con gerentes de otros países) al prestigio y en similitud con otros gerentes latinos mostraron un máximo

interés por la autorrealización, estuvieron menos interesados en la independencia, la seguridad y el placer; en comparación con otros grupos nacionales, los latinoamericanos presentaron pocos sentimientos competitivos al evaluar su propio esfuerzo y el de otros; además, comparados con otros países, observaron menos necesidad de ser tolerantes, adaptables, maduros, pacientes, sinceros, persistentes y considerados. Los latinos fueron los que se mostraron más propensos a trabajar con subordinados apáticos; por otro lado, fueron más cuidadosos en las comunicaciones, tanto como en uno o más sentidos. Bass y Burger tomaron estos datos en cursos de desarrollo a gerentes de diversas empresas en cuatro continentes y cuarenta países.

Por otro lado, Erez y Earley han analizado de manera amplia las repercusiones de la Cultura en varios aspectos de la administración del factor humano. Smith (1992), después de revisar múltiples investigaciones realizadas entre personas pertenecientes a organizaciones en diversos países llegó a la conclusión de que mientras pueda verse cierta universalidad en cuanto a las estructuras Organizacionales alrededor del mundo, las Culturas nacionales dentro de las cuales se sitúan las organizaciones proporcionan diferentes significados a dichas estructuras; menciona además, que es necesario poner especial atención a los procesos de comunicación y de toma de decisiones, los cuales pueden variar de acuerdo con la situación geográfica.

5.7 Oriente y Occidente

Nuestra manera de vivir ya no es la misma pues de poco a muy rápido hemos incorporado rápidamente costumbres foráneas a nuestra forma de vida adoptándolas como propias. Esta es la era del internet, pero también de la aproximación entre Oriente y Occidente, dos culturas que simbolizan con colores tan opuestos a la muerte, por ejemplo, blanco para los orientales, negro para los occidentales.

A lo largo de nuestra vida nos adaptamos a los cambios y formamos una nueva cultura que lejos de la extinción nos prepara un prometedor camino de incorporación de ideas para poder comprender mejor nuestras existencias.

A través de la historia, la sociedad Occidental y la Oriental arrastran una serie de conflictos que se pueden observar hasta nuestros días y a pesar de que Japón y otros países orientales se han unido al bloque económico occidental desde el fin de la segunda guerra mundial hasta la actualidad, la situación no ha cambiado, no obstante que con la globalización todas las economías del mundo y por ende sus situaciones políticas estén cada vez más relacionadas. Así pues, oriente y occidente siguen separados y para notar esta separación basta simplemente con observar la situación actual en occidente y compararla con la cultura de oriente.

No se puede afirmar que Oriente y Occidente pertenecen a mundos diferentes porque geográficamente habitamos el mismo planeta, aunque ideológicamente han estado separados desde siempre. Recordemos que desde que Grecia invadió Troya hasta que Estados Unidos invadió Irak las tensiones entre ambas culturas no han cesado, al contrario, cada vez son más tensas. El desarrollo cultural, social y económico ha sido muy diferente en el oriente, tanto que a través de la historia los occidentales han sido considerados bárbaros ya que políticamente eran desorganizados, la higiene era escasa y el respeto por la vida y los líderes era casi nulo (situaciones que en la actualidad parecieran resurgir). Por su lado, la historia de Oriente nos muestra que esta cultura era

más tolerante en cuanto a las creencias de sus habitantes, quienes a su vez eran más organizados pues existían gobiernos establecidos con una administración eficiente de los recursos, artísticamente contaban con grandes estilos de pintura y poemas magníficos, culturalmente eran más desarrollados lo cual se podía observar en su educación y modo de comportarse. Durante la primera etapa de la edad media el Occidente los señores feudales vivían en constante lucha con sus similares con el fin de obtener más tierras, vasallos, dinero y poder. Así mismo, se declaraban reyes y organizaban sus cortes de acuerdo a sus conveniencias y ésta estructura existía hasta que otros reyes los conquistaban o el rey moría. Por su parte, los orientales tenían una estructura sólida siempre monárquica y hereditaria en la que existía una administración del gobierno y un sistema de recaudación eficiente así como un comercio floreciente debido a su constante interacción con India y Europa.

En el aspecto espiritual en oriente han predominado las cosmogonías (conjunto de narraciones e historias ideadas que pretenden dar respuesta al origen del universo y del hombre mismo) en las que se atribuye a la materia el carácter de mal, y así como existió un principio del bien, habría también un principio del mal. Se dice que lo material es efecto del mal y que lo espiritual es efecto del bien. Esta concepción persa pasó al Occidente bajo el nombre de “maniqueísmo”. Por su parte, Platón heredó de Oriente su filosofía acerca del cuerpo, al que considera como “cárcel del cuerpo”. Para Platón el “yo” es el alma y no el compuesto de alma-cuerpo. Un ejemplo de esta doctrina en las prácticas orientales es el Yoga pues mediante ella el hombre se libera del cuerpo para obtener una mejor disposición para la unión con la divinidad, en cambio, en Occidente se dice que el yoga sirve para superar el stress y obtener la paz espiritual.

Pasando al tema religioso, desde la antigüedad griega es perceptible la diversa manera de vincularse con Dios, el mundo y los hombres, que se tienen en Oriente y Occidente. Las guerras médicas, en el siglo V antes de Cristo pueden ser consideradas el primer “choque de civilizaciones. La aparición y difusión del Cristianismo si bien unió a ambas culturas en una misma Fe, no eliminó las diferentes características culturales. En parte, la subsistencia de ambas estuvo presentes en el Cisma de Oriente. La evolución del cristianismo oriental presenta rasgos diversos del Occidental, presentes hasta nuestros días. Por otro lado, desde la aparición del cristianismo, resurgió una particular “mentalidad” y que influyó mucho en el pensamiento judío precristiano, en las doctrinas de los gnósticos y maniqueos, sin embargo, la rápida reacción de los Padres de la Iglesia impidió que dicha influencia contaminara el pensamiento cristiano; no obstante, las corrientes gnósticas y maniqueas continuaron presentes en diversas manifestaciones aun durante la Edad Media e hicieron eco a partir del Renacimiento para desde entonces constituir un elemento clave de todo el pensamiento moderno.

La actual influencia del orientalismo en Occidente en sus diversas manifestaciones (Meditación Trascendental, Yoga, Budismo, etc.) encuentra en la mentalidad gnóstica su sustento y último intento de justificación “filosófica”. También en diversas expresiones de la teología se pueden encontrar muestras de la influencia gnóstica. Sin embargo, a pesar de la existencia de concepciones tan diversas, no es factible aceptar la afirmación de la inevitabilidad del conflicto entre civilizaciones. Existe por un lado una naturaleza humana común de la que fluye la capacidad de todo hombre para acceder a las verdades naturales y a los contenidos de la ley natural. Ellos son los primeros elementos que debemos rescatar como base de un verdadero diálogo entre las culturas. Por el contrario, las propuestas que bajo la excusa de “pluralismo” defienden

el relativismo axiológico, el escepticismo y el agnosticismo, sólo aumentan las distancias entre Occidente y Oriente destruyendo las bases naturales para el entendimiento basado en la verdad objetiva. Por otra parte, la Revelación Católica ha demostrado en sus más de dos mil años de historia cómo una misma Fe y una misma Doctrina universal, pueden expresarse en diversos ámbitos culturales sin perder su especificidad. La riqueza de ritos litúrgicos en la Iglesia Católica es un ejemplo de ello.

A diario podemos escuchar preguntas referentes a la relación existente entre ambas formas de pensamiento, Oriental y Occidental y en general puede decirse que en Occidente se desconoce qué es lo que se piensa en Oriente y que en Oriente se ha simplificado mucho cuál sea el pensamiento de Occidente. Por ejemplo: en la actualidad la cultura norteamericana reduce la cultura árabe en su conjunto a la categoría de terrorista y, por su parte, el mundo musulmán, que obviamente no abarca toda la cultura árabe, reduce Occidente a los Estados Unidos y algunos países de Europa. A este desconocimiento mutuo se agrega el hecho de que aquellos occidentales que se lanzan a conocer el pensamiento de Oriente y todas su variadas ramas y escuelas (el Tao-Te-King de Lao-Tsé-700 a.C. para China; el budismo para la India; el sintoísmo japonés o el Zen; el sufismo para el amplísimo y variado mundo musulmán, el judaísmo talmúdico, etc.) se transforman casi enseguida, no en estudiosos, sino en defensores de aquello que se pusieron a estudiar como novedad. Es decir, pierden todo espíritu crítico sobre aquello que originalmente pretendían estudiar. Así pues, se produce así un desvirtuado y falaz acercamiento de Occidente a Oriente por vía de estos personajes, en su mayoría mediáticos, (los Beatles, Richard Gere, Madona, etc.) que adoptan la pose de quien todo lo sabe.

Para el mundo oriental, la realidad, las cosas y el hombre, para existir verdaderamente se tienen que convertir en el símbolo de lo que son. La técnica espiritual de Oriente para extinguir la realidad y el sufrimiento nos es prácticamente desconocida, y poco y nada a influido sobre Occidente cuyos pueblos son históricamente hablando partidarios de un heroísmo activo que busca transformar el mundo y dominar la naturaleza.

Pasemos ahora al tema de la economía ¿Quiénes son los habitantes del mercado? ¿Son los inescrupulosos robots calculadores descriptos en tanta teoría económica? ¿O son los fríos ejecutivos tomadores de dinero descriptos en la televisión y en el cine que asumen que el robo, asesinato y la degradación son todos parte del buen negocio?

En la línea principal de la teoría económica, el mercado es presentado casi como un lugar muerto en el cual los actores económicos son máquinas, más que seres humanos. En la cultura popular, la gente de negocios es verdaderamente más real, pero generalmente toman sólo las características básicas y malignas de los humanos. Una mirada alternativa a esto sería una en la que los mercados son vistos como una parte integral de la cultura humana. Como parte de nuestra cultura, el mercado es un campo en el que los seres humanos pueden crear significado en sus vidas y expresar su espíritu.

Para poder entender al mercado como una esfera animada de relaciones humanas, debemos tomar seriamente el rol que juega la cultura en la economía, podemos realizar esta actividad explorando el concepto de "cultura" en su más completo sentido. Este concepto de cultura, en tanto incluye creencias tradicionales y prácticas de consumo; y las tan llamadas altas artes como literatura, pintura, danza, y ópera; y todos los elementos de cultura popular, incluyendo telenovelas, videos de MTV, novelas de

bolsillo y películas de Blockbuster. Tomamos todos esos elementos de la cultura seriamente porque todos juegan un rol importante en la forma en que se desarrollan los mercados, cómo son percibidos, y cómo la gente elige expresarse como participantes en el proceso de mercado.

Una pregunta básica que realizan los economistas y la población en general es, "¿por qué algunas economías generan tremendas riquezas y prosperidad, mientras otros insisten en la pobreza? Si bien la respuesta a esta pregunta es variada, incluyendo factores objetivos como dotaciones de recursos y condiciones climáticas, uno de los elementos más importantes en el desarrollo económico es algo que suena bastante subjetivo: la cultura. Si hay espíritu de empresa, una serie de historias o imágenes en la cultura celebra cierta forma de creatividad emprendedora, entonces la prosperidad económica es más probable. Si quieren tener una idea de si una comunidad es apta para crecer en riqueza, busquen qué historias cuentan, qué mitos creen, qué héroes admiran, qué metáforas utilizan. El desarrollo económico es, desde sus entrañas, un proceso cultural.

La naturaleza le da a algunas sociedades ricos depósitos de petróleo y a otras suelos fértiles. En forma similar, la cultura provee a algunas sociedades con una red a flor de piel que permite la elaboración de complejos mercados de crédito y a otras sociedades con fuertes valores éticos. De la misma forma que los mercados se desarrollarán en forma diferente según los recursos naturales de cada sociedad, también se desarrollará diferente dependiendo de los recursos culturales. Por ejemplo, la acumulación de capital sucede de muchas maneras distintas, dependiendo de que ocurra en África occidental, Japón o los Estados Unidos, o en la comunidad china de ultramar, porque las culturas son muy diferentes.

Si bien algunas políticas institucionales son exitosas al promover crecimiento económico y prosperidad en una sociedad, puede que haya limitaciones importantes en la aplicabilidad más amplia de las mismas políticas en otros contextos culturales. A pesar de su gran importancia, el libre mercado y los derechos de propiedad privada, no garantizan el progreso económico. Puede que sean condiciones necesarias, pero no suficientes para garantizar prosperidad. La cultura debe, en general, apoyar al comercio y a la empresa, pero la forma particular en la cual el espíritu de empresa puede ser promovido será culturalmente específico. Las técnicas occidentales de crianza de niños que refuerzan el valor de confianza en uno mismo, puede que tiendan a formar un comportamiento emprendedor valiente en la adultez. Las estructuras de parentesco de muchas tribus africanas proveen las redes a través de las cuales los empresarios pueden conseguir entrenamiento y capital para iniciar su empresa. La filosofía de Confucio, que valora el planeamiento a largo plazo por sobre los resultados inmediatos, puede que en parte tenga que ver con las altas tasas de ahorro en algunas sociedades asiáticas. Sociedades diferentes pueden hacer hincapié en diferentes aspectos del mercado tomando su ventaja cultural comparativa y única.

Una apreciación del rol de la cultura en la economía es crucial para discernir parámetros culturales que lleven a la prosperidad económica. Por ejemplo, en el caso de una economía en proceso de reforma como la soviética. Las instituciones de los sistemas tradicionales soviéticos explican gran parte de su mal desempeño. La gran diferencia entre, digamos Corea del Sur, y Corea del Norte, o entre Alemania oriental y occidental, o entre Hong Kong o Taiwán y la China continental parte del parámetro de políticas

institucionales equivocadas como las de economías como la soviética y el camino particular que deberán emprender para poder construir economías de mercado que funcionen dependerá de la cultura.

Si sólo las características universales del mercado fueran las relevantes para el futuro de exitosos procesos de reforma, deberíamos esperar que la desaparición de leyes restrictivas que prohibían el comercio en la antigua economía soviética, automáticamente inspiraran el flujo de emprendimiento empresarial. Las ineficiencias del sistema anterior desaparecerían rápidamente. En algunos casos no ha habido la suficiente privatización de la propiedad como para que los economistas esperen grandes mejoras económicas, pero en muchos países europeos los cambios institucionales han sido bastante sustanciales y, parecería, deberían haber dado resultados más significativos. Al no tomar en cuenta los factores culturales, no podemos explicar por qué las reformas no inspiraron un cambio hacia la coordinación de mercado y el rápido crecimiento económico.

Sólo cuando nos detenemos a analizar los cambios culturales que sucedieron durante el experimento soviético podemos entender las dificultades que habrá que enfrentar para la recuperación económica. Por ejemplo, en la economía de tipo soviética, la afluencia ha sido ampliamente reconocida como un signo de ser políticamente ventajosa dentro de un sistema totalitario, por lo tanto, naturalmente, los ricos no inspiraban ni lo hacen aún, mucha confianza. El término despectivo "Nuevos rusos" se utiliza tanto para aquellos que ganaron sus riquezas a través de negocios legítimos como para aquellos que utilizaron sus conexiones políticas y tácticas mafiosas. Transformar esta actitud será crucial si los empresarios exitosos quieren lograr la legitimidad a los ojos de ex ciudadanos soviéticos.

La cultura también es uno de los factores clave que determinan la forma que tomará la actividad empresarial en una sociedad. Consideremos, por ejemplo, el éxito relativo de las organizaciones de venta directa, como Amway y Cosméticos Mary Kay, en tres lugares distintos: Estados Unidos, Taiwán y Japón.

Nicole Biggart, en su estudio acerca de las organizaciones de venta directa, encontró que las razones del éxito de dichas organizaciones varían mucho en cada cultura. El énfasis en el esfuerzo individual funciona bien en el sistema ético de Estados Unidos, y el énfasis en la comunidad fue un tema particular para las mujeres estadounidenses, muchas de las cuales encontraban en la venta directa una forma para obtener crecimiento personal, tanto como financiero.

Los taiwaneses que se involucraron en organizaciones de venta directa se destacan en el reclutamiento de miembros de la familia para unirse a la organización mientras que al mismo tiempo avanzaban en su propio nivel de jerarquía. Dadas las actitudes estadounidenses contra el nepotismo, esto no es una parte significativa de la experiencia norteamericana. Las empresas de venta directa de Taiwán permitían a sus integrantes operar más como propietario individual que como un empleado tradicional. Este aspecto de la organización de venta directa tiende a ser enfatizado mucho menos en Japón donde la lealtad a la corporación es muy alta. Cada sociedad se destaca en diferentes cuestiones culturales para lograr los mejores resultados de este sistema particular de mercadeo.

Las características culturales que llevan al crecimiento económico pueden surgir de una gran variedad de diferentes fuentes. Consideremos los distintos casos de empresarios japoneses y chinos de altamar. En cada caso el empresario realiza una función vital de innovación y coordinación en el mercado. Sin embargo, los tipos ideales de cada uno de esos dos empresarios serían descriptos con cualidades diferentes.

El estándar de la cultura empresaria japonesa se centra en la identidad del grupo y del equipo, con la adaptación individual a una estructura de autoridad ya existente. En la empresa, la unidad corporativa es muy apreciada, mientras que la identidad individual queda subordinada a la de la corporación. La corporación puede incluso estar por encima de la familia en términos de lealtad y prioridad. Si bien la idea de un trabajo de toda la vida en la empresa fue casi trastornada durante la última década, fuertes hilos de lealtad a la empresa aún son características de la cultura corporativa japonesa.

Muchos han sostenido que este modelo de organización industrial surgió en Japón como resultado de la ética confuciana. Estudiosos como Herman Kahn sostuvieron que de este sistema filosófico surge una fuerte ética meritocrática, pero dentro de un contexto de una jerarquía exigente. Otros han explicado que la organización militar Samurai, no la ética confuciana, es la fuerza cultural primaria en este sentido y ha tenido gran influencia en la cultura corporativa en Japón. En gran medida, de la misma forma que la antigua organización militar, las empresas modernas japonesas inspiran el esfuerzo individual y la competencia entre pares, pero dentro del marco de la empresa, lo cual ofrece un nivel de actualidad que trasciende las ambiciones individuales.

En la cultura china, por su parte, el típico ideal emprendedor posee un espíritu individualista. Una explicación posible para esta forma de individualismo único en Asia oriental es el budismo y las religiones locales, como el shamanismo. Se ha discutido que estas religiones, especialmente las locales, son muy pragmáticas y establecen la salvación únicamente en este mundo.

La intención de nombrar las diferencias entre varias culturas empresariales no es para preguntarse qué cultura es mejor, como si pudiésemos utilizar una suerte de lista de características culturales para determinar qué sociedades son más proclives al crecimiento y cuáles son más resistentes a él. Nuestra intención mostrar las formas particulares que los diferentes contextos ofrecen a los participantes del mercado como un medio para descubrir nuevas oportunidades, y comenzar a entender el rol de la cultura en el desarrollo económico.

5.8 La Cultura Mexicana

Como ya mencionamos la Cultura nacional se refiere a los valores, creencias y comportamientos que son propios de determinado país o estado. Florescano ha realizado una recopilación de algunos mitos mexicanos en los que se agrupan aquellos que han sido contruidos con el material más destacado de la historia y cuyo beneficio principal pertenece a los poderes establecidos o en vías de establecerse y por lo tanto, los mitos son mencionados como bases ideológicas en las que el poder y el contrapoder se apoyan para ejercer, o busca ejercer, la dominación. Estos mitos, apoyados en la historia, forman una extensa imaginación en donde caben figuras contrahechas y concepciones que se contradicen entre sí. Estas figuras, exigen culto y son utilizadas en ciertas formas de urbanidad política y pasan a ser parte de nuestro

civismo y también de la política real, marrullera y desencantada que se hace en la nación.

En la imaginación colectiva de los mexicanos es difícil distinguir entre lo que es realidad y lo que es mito, entre lo que es verdad histórica y lo que es meramente producto de la poesía. Por ejemplo, el Nican Mopohua, texto Nahua que relata bajo un lenguaje que refleja la armonía de lo indígena y lo español, las apariciones de la Virgen de Guadalupe al indio Juan Diego. Fray Bernardino de Sahagún rescató parte de las tradiciones indígenas que dieron origen al culto a la Virgen de Guadalupe aunque el propio Sahagún quiso desligarse de la unión mexicano-española con la diosa Tonantzin, que no concordaba con su punto de vista personal; pero posteriormente su honestidad y tolerancia le impidieron suprimir el documento que luego se convirtió en base del culto actual.

Béjar menciona que la Cultura mexicana tiene un distintivo en el producto generado internamente, a la vez que conformado por la influencia de otras Culturas nacionales. La Cultura nacional al ser clasificada como denominador común de todos los habitantes de una nación, se convierte en una aspiración de Estado. Así, podemos hablar de que existe una Cultura nacional mexicana, la cual ha estado sujeta a diferentes políticas por el Estado mexicano que oscilan desde la preocupación y responsabilidad por proteger la Cultura nacional, apoyando la participación de todos los ciudadanos para hacer suyos ese patrimonio y disfrutar de sus beneficios. El nacionalismo Cultural que hizo prevalecer los valores de ser mexicano, emergentes de la Revolución Mexicana, empezó a decaer a la mitad del siglo XX, aparejados por un desnacionalización económica, política y social profunda, la cual luego desembocó en períodos de crisis recurrentes. Los inicios de la masificación y desvirtualización de nuestros valores Culturales por una naciente televisión, coincidieron con la desnacionalización de nuestra Cultura mexicana. Grandes problemas tienen que ser resueltos para afianzar nuestra identidad nacional. En la búsqueda de la integración y la unidad de la Cultura nacional mexicana, por parte del Estado mexicano, éste ha caído en muchas ocasiones en grandes contradicciones debido a que cada vez más se acentúan las diferencias económico-sociales de los diferentes estratos que componen la sociedad mexicana. En 1996 el ex-presidente mexicano Miguel de la Madrid destacó como una facultad importante del Estado la de orientar, promover, apoyar, y en su caso dirigir el sistema educativo nacional y conservar y promover la Cultura como medios estratégicos de cuidar y fortalecer la identidad nacional, considerándola como base de la subsistencia del propio Estado. La Cultura nacional mexicana, que proporciona esa identidad nacional, puede lograr su integración, si se usan los vehículos adecuados de participación comunitaria. El mismo hecho de vivir en comunidad es ya un mero desafío para lograr equilibrios en las respuestas a los problemas económicos, sociales, políticos y Culturales. Muchos especialistas están de acuerdo en que el Estado mexicano debe intervenir en los procesos de creación, formación y difusión de la Cultura mexicana. Para otros, como Cosío Villegas, estos procesos tienen que darse a través de empresas Culturales. Finalmente, otros autores afirman que la promoción Cultural del Estado mexicano y la realizada por empresas Culturales son complementarias y compatibles.

La compatibilidad de “empresa” y “Cultura” exige una responsabilidad de la delimitación de los mercados de la Cultura, y por lo mismo, la producción Cultural tiene que ajustarse a los mecanismos del mercado, para ser funcionales, poniendo en peligro

la expresión genuina de la misma Cultura. Si no se llega al público, en una última instancia esto constituye la negación misma de la Cultura: no comunicarse; pero también salvarse de la perdición comercial y exitosa. Las manifestaciones Culturales corren el riesgo de vulgarizarse y caer en lo trivial en busca del mercado. Entonces estaremos de acuerdo de que efectivamente, la Cultura no es mercancía y que por lo tanto la Cultura y el comercio se excluyen, que lo culto circula y se adquiere de maneras no comerciales, más cercanas al culto y a lo oculto. Gendreau y Jiménez en 1996 realizaron una investigación territorial orientada antropológica y socioculturalmente con el fin de explorar los efectos de la migración de retorno y de la exposición de dos vías importantes de contacto con la realidad sobre las Culturas regionales tradicionales del centro de México. Esta investigación permitió a los investigadores documentar la tenaz persistencia de los vínculos territoriales y de las identidades locales en las poblaciones campesinas tradicionales, a pesar del contacto con la modernidad. Esta investigación, anula el supuesto estructural funcionalista que menciona la progresiva pérdida de la relevancia del vínculo territorial en las sociedades modernas y comprueban la persistencia de las identidades socioterritoriales, aunque bajo formas modificadas y nuevas. Los investigadores llegaron a la conclusión las Culturas y las identidades tradicionales de origen étnico o mestizocampesino no se disuelven ni cambian dramáticamente al contacto con la modernidad (por lo menos en el curso de una generación), sino que sólo se transforman y se adaptan enriqueciéndose, redefiniéndose y articulándose con ella. Zaid por su parte, explica que estos planteamientos son contradictorios pues la Cultura moderna nace rechazando las mediaciones tradicionales, cree en la revelación independiente ya que la conciencia de esta ambigüedad nace con la Cultura comercial, que se escandaliza de la venta de indulgencias, pero no puede volver atrás. En México existe un sentido de la nación, y ese sentido de la nación está basado en el sentido de la Cultura.

Los mexicanos sabemos que la Cultura es más importante que el poder, que el poder de una nación es su Cultura, no su política. Eso lo sabemos íntimamente los mexicanos, pero a partir de una integración de todos los factores de esa Cultura que es indígena, que es rural, que es urbana, que es mestiza, que es europea, que es muchas, muchas cosas.

Sin embargo, esta integración, por decirlo de alguna manera, es traumática, por ejemplo, el caso de la Cultura indígena que está en un gran dilema que dificulta los procesos de su integración con la Cultura considerada nacional: sus características distintivas de Cultura indígena, no están separadas de las Culturas que no son indígenas, y al mismo tiempo que aceptan la superioridad de la Cultura nacional, consideran evidente la superioridad de sus propias formas de vida, sin sentir en ello contradicción. Pero cuando los pueblos, como el mexicano, proceden de distintas raíces Culturales, la falta de equilibrio en las respuestas a la satisfacción de las demandas de una comunidad diversa, es la principal fuente generadora de sectarismos, racismos, discriminaciones, destrucción de los bienes comunitarios, etc. Tanto en la formación de una Cultura nacional mexicana, como en la participación de todos los grupos sociales en los beneficios derivados, el Estado juega un papel importante, con sus medios de poder, el Estado se encuentra en las mejores condiciones para hacer un solo pueblo Cultural de pueblos diferentes por la lengua y la antropología, Sin embargo, la conciencia y solidaridad nacionales son términos todavía con gran contenido retórico: el aislamiento de muchas comunidades, el distanciamiento entre las clases, la desproporcionada distribución de la riqueza, etc., son fenómenos que traban el proceso de integración de una Cultura verdaderamente nacional. Saber vivir en comunidad equilibra el desarrollo

económico con el social, político y Cultural. Lamentablemente, el enfoque economista en los planes de desarrollo nacional, relegan a un segundo plano el desarrollo Cultural. Este descuido surge del orden Cultural que predomina en el mundo, basado en patrones Culturales con valores, actitudes y gustos enfocados al occidente que confrontan a las posiciones de las élites con las Culturas localistas. Así, México es considerado como parte de lo que se ha denominado la Cultura occidental, y se puede decir que lo mexicano será el conjunto de elementos occidentales y autóctonos que se coordinan en parte o íntegramente constituyendo roles que, a su vez, producen comportamientos peculiares que pueden denominarse mexicanos.

La Cultura nahua originalmente fundamenta su modelo de Organización social en el matriarcado y encuentra su máxima expresión entre los aztecas en la Madre y Diosa Coatlicue, para la definición de su origen primitivo y como nación, que luego da a luz Huitzilopochtli dios de la guerra por partenogénesis y con él aparece el modelo de una Cultura patriarcal. Por otro lado, la Cultura española también se transformó de Cultura matrilineal a Cultura patriarcal, patrilineal. Este origen matrilineal y el transitar a la Cultura patrilineal es motivo de conflictos no resueltos en la mexicanidad pues México ha sido tierra aborígen y tierra occidental, en donde se han presentado diversos conflictos. El triunfo del modelo patrilineal desde Moctezuma hasta los presidentes del régimen republicano ha coincidido con la persistencia de la nostalgia matrilineal en mil maneras de la vida diaria y sobre todo, en su consagración consoladora en la figura de la Basílica del Tepeyac, refugio último de la esperanza mexicana. Como es notorio, es la Virgen de Guadalupe, patrona de los mexicanos, uno de los orígenes de la identidad Cultural mexicana. La Virgen de Guadalupe es la identificación de la Diosa y Madre virgen de las Culturas indígenas de México, que decidió tomar ese parecido para mejor acercarse a los indios azotados por la conquista y la colonización: escogió su idioma, su color de piel, sus símbolos. Podemos considerarla un mecanismo de defensa colectivo de la Cultura, que revive, recrea e inventa con prodigiosa la Cultura colectiva, una manera de salvar lo antiguo, lo milenario, lo perseguido, lo prohibido, a través de la forma nueva, aceptada por la nueva religión. Sin embargo es conveniente señalar la necesidad que existe de respetar las tradiciones Culturales de los pueblos indígenas, las cuales fueron sofocadas por la conquista. Cabe señalar, además, que los pueblos indígenas tienen el derecho a conservar sus valores, a que se les respete como personas y a integrarse como tales a la comunidad mundial, además de que estas Culturas tienen mucho que ofrecer, grandes valores humanos y religiosos que enriquecerían el pueblo donde están, la Cultura y la iglesia. El retorno a nuestros orígenes Culturales comunitarios no está exento de peligros y de conflictos. El regreso a las Culturas, tiene el valor de reanimar valores de la memoria, la identidad y la creación. Posee también peligro de resucitar viejas fobias territoriales, racimos, cruzadas de limpieza étnica y fundamentalismos religiosos. Sin embargo, al encuentro de nuestros valores, de nuestra Cultura, tenemos que estar abiertos si es que deseamos trascender con nuestra Cultura en los tiempos de la dimensión globalizante postmoderna.

Para la correcta identificación y categorización de una Cultura nacional mexicana, ésta debe estar fundamentada en la realidad de la nación mexicana y sin ocultar nuestras mismas raíces históricas que nos obliguen a adoptar una Cultura extraña, como cuando nuestro país ha adoptado sucesivamente en diversos períodos bajo el arbitrio de las modas, las Culturas española, francesa y últimamente la estadounidense.

Si bien la posición nacionalista de la Cultura, fortaleció algunos aspectos de nuestro desarrollo bajo un proteccionismo Cultural, también fue la causa de muchos de nuestros desastres. La administración de las empresas paraestatales y organismos descentralizados de los tres niveles de gobierno: el federal, estatal y municipal, así como la distribución de subsidios y otros recursos, están sujetas a decisiones en las que la Cultura nacional tiene una fuerte influencia. Reyes Heróles, señala que algunos resultados negativos de nuestro nacionalismo Cultural son que levantamos altares a nuestros mitos y costumbres y nos encerramos a regular nuestro mundo de acuerdo a ellos y con esto los resultados no son halagadores pues hay mutilaciones de las riquezas con las cuales jamás soñaron otras naciones, desperdicio admitido y casi incentivado teniendo la miseria como destino y fatalidad.

Este desarrollo de la Cultura nacional no ha logrado hasta ahora la tan ansiada cohesión entre los diferentes sectores sociales, mostrando en muchas ocasiones y de muchas formas, las contradicciones y confrontaciones existentes entre los diferentes grupos. Hay quienes nos señalan como una gran nación multiracial, resultante de una mezcla entre oriente y occidente, que no ha dado todavía los frutos que de nosotros pudiera esperar la humanidad. El carácter unívoco y de homogenización de la Cultura, pierde sentido en la caracterización de Cultura mexicana a tal grado que se puede considerar como un fenómeno dividido por clases, regiones, tendencias, hábitos de consumo, grupos y creadores individuales, y se enfrenta hoy a problemas severos. México, es un país de muchos contrastes Culturales, en el que desafortunadamente como en muchas naciones subdesarrolladas la considerada “élite nativa educada” posee por lo común un escaso conocimiento directo de la Cultura de sus propios pobres. Y estas contradicciones existen porque México es un país en el que la gente pretende ser de cualquier nación, como ya dijimos, imitando modas, costumbres y comportamientos propios de otras naciones, no de la mexicana. Así pues, en esta mezcla de naciones podemos encontrar un México tradicional y otro moderno, un México rural y otro urbano, en uno donde pesa el pasado y otro que quiere volar ligero al futuro. Algunas de las Culturas indígenas en México han podido sobrevivir hasta nuestros días, otras han perecido y muchas otras han sido deformadas hasta hacerse irreconocibles. Así, la Cultura mexicana en ocasiones no incluye a todos los mexicanos ni a todas las aspiraciones y formas de vida. Al lado de un sector progresista, moderno, más identificado con las innovaciones tecnológicas, coexiste otro grupo de extracción campesina y con rasgos Culturales más apegados a las tradiciones y costumbres que tienen su origen indígena. Este sector campesino, con fuerte concentración indígena es en donde las tendencias conservadoras están más arraigadas.

Los gobiernos del Estado neoliberal mexicano, bajo la visión de considerar a la Cultura como un fenómeno comunitario y como un satisfactor más, sujeto a las leyes del mercado, han transferido la obligación y la responsabilidad de mantener las instituciones de la Cultura nacional en un sector privado que actúa con criterios pragmáticos y fines utilitarios, mientras que se alzan voces que alertan sobre esta problemática y se preguntan si a largo plazo es sustentable un país en el que lo público se hace privativo de una minoría, el grueso de su población vive enajenada de su patrimonio Cultural y el sentido de comunidad desaparece. Sin embargo, también existen serios obstáculos que impiden que el cambio Cultural se realice representando grandes barreras estructurales para acelerar los procesos del desarrollo regional y nacional.

La Cultura nacional mexicana es en todo caso un ejemplo de Cultura plural. México es un país con manifestaciones multiculturales, México es una sociedad plural, no sólo en el sentido de que es Culturalmente heterogénea sino de que subsisten grupos humanos colonizados, súper explotados y subempleados que no participan en la Cultura nacional.

Por su parte, Bejar, un estudioso de la Cultura mexicana, sostiene que no se puede hablar de una Cultura general y uniforme en México debido a que es un país caracterizado por una gran heterogeneidad Cultural, manifiesta en los grupos indígenas, las discontinuidades educativas, los diferentes niveles de urbanización, la concentración industrial, las interpretaciones del sistema político y otros rasgos, agrega además que en México no existe una Cultura general o nacional, sino que coexisten diferentes Culturas específicas y subculturas. Esta acepción podría ayudar a restarle ambigüedad al concepto y al mismo tiempo, dirigir la atención a los aspectos concretos, resaltando las diferencias en los antecedentes históricos y geográficos. Como subcultura recordemos que debemos entender las variaciones dentro de una concepción más amplia, y que representan el estilo de vida de partes significativas de la población.

En otra investigación, Béjar señala que la “heterogeneidad de formas Culturales” es en gran parte provocada por diversos motivos de la división social, de entre los cuales sobresale el económico y que dan origen a las diferentes subculturas, según el estrato social en que se manifiesta. Además sostiene que la existencia de una Cultura nacional mexicana a partir de interpretaciones y conclusiones muy generalizadas que han lanzado algunos intelectuales, queda en entredicho al afirmar que la Cultura no es uniforme ni general, por lo que puede plantearse como hipótesis central que México es un país caracterizado por una heterogeneidad Cultural. No obstante, a pesar de esta heterogeneidad Cultural y diferencias en los estilos de vida, no existen en México individuos y grupos que carezcan de una Cultura. Después de haber analizado las investigaciones existentes sobre la Cultura mexicana, Béjar concluye que lo que distingue a la “Cultura mexicana”, sería un producto generado internamente, a la vez que conformado por la influencia de otras Culturas nacionales. En base a lo anterior, podemos mencionar que en México no existe una Cultura general o nacional, sino que coexisten diferentes Culturas específicas y subculturas.

Bejar menciona que una subcultura es aquella que se basa en los valores esenciales de la Cultura a la que pertenece, pero que se define por aspectos secundarios. Sin embargo, como hemos visto, las subculturas pueden ser la expresión de un sistema de valores y creencias representativo de una contracultura, y por lo tanto, constituirse en el rechazo a los valores esenciales oponiéndose a la tendencia de la búsqueda de la cohesión social. Así, las manifestaciones de una multiplicidad subcultural plantean serios dilemas para la existencia de una Cultura común nacional. En este punto, Bejar menciona que la solución a este conflicto es la trascendencia de la conciencia de pertenencia, es decir, sólo cuando se desea estar acorde y adoptar una serie de valores fundamentales, cuando se tiene la voluntad de actuar, pensar y sentir en común esos valores esenciales, se puede trascender lo secundario, la subcultura y formar la Cultura común o nacional. En la coexistencia de estas subculturas que forman el carácter multicultural de la sociedad mexicana, han contribuido, entre otros factores importantes, la gran diversidad de lenguas y dialectos indígenas, que integran un verdadero mosaico de estructuras y contenidos que obstaculizan los procesos de comunicación y por lo tanto de cohesión social, convirtiendo a muchos mexicanos, en extranjeros en su propio país, y

poniéndolos en desventajas de participación política, económica y social. México, por muchos años, ha pretendido, y sigue pretendiendo llegar a una Cultura nacional basada en una cohesión social, esto a través de su estructura política.

CAPITULO 6. CASO DE ANÁLISIS: TOYOTA

6.1 Historia

El modelo Toyota no debe considerarse como la vía japonesa ni como la vía americana de dirección sino como el camino fundamental por el que Toyota ve su mundo y hace negocios. Este modelo nació con los fundadores de dicha compañía y en la actualidad sigue siendo desarrollado y fomentado por sus actuales líderes.

En el modelo Toyota existen dos conceptos básicos que lo resumen adecuadamente. El primero es la mejora continua (kaizen) y define lo que Toyota quiere en los negocios: desafiarlo todo. En el concepto de mejora continua su verdadero valor está en crear una atmósfera de aprendizaje continuo y un entorno que además de estimular el cambio, lo favorezca. Un entorno como este nos lleva al segundo concepto básico del modelo Toyota: el “respeto a la gente”. Este respeto se muestra dando al empleado seguridad y buscando su complicidad con una participación activa en la mejora de sus trabajos.

Toyota siempre ha buscado la excelencia y su máximo logro en esta búsqueda es su filosofía de fabricación llamada “Sistema de Producción Toyota” (TPS). Este sistema ha sido considerado como el siguiente gran paso en la evolución de los procesos de los negocios, después del sistema de producción en masa que creó Henry Ford. El TPS es conocido también como “lean” o “producción lean”.

La cultura Toyota tiene una gran influencia de su familia fundadora, los Toyoda, quienes fueron innovadores, idealistas, aprendieron con hechos y con un fuerte compromiso ante la sociedad. Además de tener el control sobre la compañía, tuvieron una gran consistencia de liderazgo y filosofía durante toda la historia de Toyota. A continuación, podremos observar que las raíces de los principios del modelo Toyota se pueden encontrar en los inicios de la compañía y la sustancia del modelo Toyota es inherente a cada uno de los líderes de Toyota, miembros o no de la familia Toyoda.

Sakichi Toyoda fue un artesano inventor que creció a finales del siglo XIX en Nagoya, Japón. Durante esa época la industria más importante era la textil y gracias a que el gobierno japonés decidió apoyar a los pequeños negocios se pudieron desarrollar talleres, generalmente familiares. Uno de ellos era de la familia Toyoda y Sakichi Toyoda en 1894 comenzó a desarrollar telares de madera que se movían por transmisión mecánica. En esa época, los inventores tenían que hacerlo todo con sus propias manos y cuando Toyoda desarrolló su telar mecánico no tenía disponible ninguna fuente de energía para hacerlo funcionar, por esta razón, centró su atención en el problema de la generación de energía. Adquirió un motor de vapor usado, ya que era la fuente de energía más común, y comenzó a experimentar con él. Creó su propio prototipo y a prueba y error fue corrigiendo sus errores con sus propias manos, este punto consistió una aproximación de lo que más tarde sería uno de los fundamentos del modelo Toyota, el genchi genbutsu. En 1926 Sakichi Toyoda fundó la Toyoda Automatic Loom Works, firma madre del grupo Toyota. Finalmente, Toyoda pudo generar sofisticados telares automáticos que lo hicieron muy famoso y fue conocido en Japón como “el rey de los inventores”. Uno de sus inventos destacados es un mecanismo especial para parar automáticamente un telar cuando el hilo se rompiera, este invento evolucionó hasta un amplio sistema que se convirtió en uno de los dos principales pilares del Sistema de producción Toyota llamado jidoka, es decir, automatización con un toque humano.

Jidoka es construir con calidad anti-error, mientras se produce el material, cuidando las operaciones y el equipo de manera tal que los trabajadores no estén atados a las máquinas y puedan desarrollar su trabajo eficientemente y siempre buscando mejoras.

Así pues, los telares anti-error convirtieron el modelo de Toyoda en el más popular y en 1929, envió a su hijo Kiichiro a Inglaterra para negociar la venta de los derechos de patente a Platt Brothers, primer fabricante de máquinas de hilar y tejer. El precio acordado fue de 100 mil libras esterlinas, dinero que invirtieron en la fundación de la Toyota Motor Corporation, en 1930.

Kiichiro Toyoda fue el fundador de Toyota Motor Company. La mayoría de la gente no le veía cualidades de líder ya que fue un niño frágil y enfermizo, sin embargo, su perseverancia y la confianza de su padre, lo condujeron al éxito. Sakichi Toyoda, tuvo la suficiente visión para deducir que los telares automáticos en poco tiempo, pasarían a ser tecnología del pasado, mientras que los automóviles serían tecnología del futuro. Por esta razón y porque el ya había dejado su huella en el mundo a través de los telares, encargó a su hijo, buscar una nueva aventura en la que pudiera dejar su propia contribución a la humanidad. Kiichiro, a pesar de haber estudiado en una prestigiosa universidad la carrera de ingeniería mecánica, siguió los pasos de su padre de aprender en la práctica. Así pues, fundó la Toyota Automotive Company bajo la filosofía y orientación de su padre, pero añadió sus propias innovaciones, ejemplo de esto fue añadir al jidoka, el just-in-time.

Durante la fundación de la automotriz, se llevó a cabo la segunda guerra mundial en la que Japón fue derrotado por Estados Unidos, debido a esto Kiichiro Toyoda tuvo la preocupación de que su compañía fuese cerrada, sin embargo esto no ocurrió pues los americanos se dieron cuenta de la necesidad de tener camiones para poder reconstruir Japón y apoyaron a Toyota a comenzar nuevamente sus operaciones. Toyota no tuvo muchas dificultades en los pedidos de automóviles, sin embargo el poder cobrarlos si representó un problema, por lo que la compañía tuvo una seria crisis y para evitar la bancarrota llevó a cabo severas medidas como la reducción de costos, y reducción voluntaria de salario a todos los empleados, todo esto con el fin de evitar despidos. Sin embargo, esto nos fue suficiente y 1600 empleados se retiraron voluntariamente lo que provocó huelgas y manifestaciones de los trabajadores. Kiichiro Toyoda, ante esta situación, aceptó el fracaso de su compañía y dejó la presidencia, lo que calmó el malestar de la gente y muchos dejaron voluntariamente la compañía, restaurándose nuevamente la paz laboral. De este acto realizado por Kiichiro, surgió la filosofía de que desde ese día Toyota iría más allá de los problemas individuales, viendo por el bien de la empresa a largo plazo, asumiendo la responsabilidad ante los problemas. Esta es la filosofía con la que han crecido los miembros de la familia Toyota, ensuciándose las manos, innovando y entendiendo los valores de la compañía en cuanto a su contribución a la sociedad.

Posterior a Kiichiro Toyoda, y siguiendo la filosofía Toyota, Eiji Toyoda se convirtió en director y después de presidente de Toyota Motor Manufacturing, él ayudó a dirigir la compañía durante los años de crecimiento vital después de la guerra y hasta su globalización. Además su participación fue muy importante en la selección y fortalecimiento de los líderes que estructuraron las ventas, la producción, el desarrollo de los productos y el importante Sistema de Producción Toyota (TPS).

Eiji Toyoda realizó diversos viajes a Estados Unidos para estudiar los métodos de producción de GM y Ford, dándose cuenta de que si Toyota quería perdurar debía adaptar la fabricación en masa al mercado japonés, así pues, al volver de uno de ellos, encargó al gerente de planta Tachiri Ohno la tarea de mejorar el sistema de fabricación Toyota hasta igualarlo en productividad con Ford. En ese tiempo, los años 50, la producción en masa era el gran paradigma, por lo que la simple economía en masa era suficiente para hacer imposible el cumplimiento de dicha petición. A diferencia de Ford, que requería grandes cantidades de cierto número de modelos, Toyota requería pequeñas cantidades de diferentes modelos utilizando la misma línea de montaje, esto debido a que la demanda de su mercado automovilístico era demasiado pequeña para tener una línea de cada vehículo. Por lo consiguiente, Toyota necesitaba adaptar el sistema de fabricación Ford para conseguir simultáneamente alta calidad, bajos costos, tiempos de producción cortos y flexibilidad.

Para cumplir con la solicitud de Eiji, Ohno realizó varias visitas a Estados Unidos para intercambiar información con su competencia y posteriormente con sus conocimientos de ingeniería y la filosofía Toyota de ensuciarse las manos, viajó a las escasas fabricas de Toyota y aplicando los principios jidoka y del flujo pieza a pieza, poco a poco y a través de décadas, construyó el nuevo Sistema de Producción Toyota. Este sistema además, tomó prestadas muchas ideas de Estados Unidos, por ejemplo, el sistema de tirado (pull), inspirado en los supermercados de dicho país, y que básicamente consiste en reponer el artículo en el momento en el que es consumido en una etapa dos. En producción, este sistema evita los inventarios inútiles, ya que el faltante se reabastece en el momento en el que se ha agotado, no antes, creando un efecto cascada hasta el inicio del proceso de producción. Este principio fue básico para el desarrollo del just in time (JIT), un pilar básico del TPS.

El just in time es un conjunto de principios, herramientas y técnicas que permiten a una compañía producir y entregar productos en pequeñas cantidades con tiempos de producción cortos, ajustándose a las necesidades de los clientes, es decir, el JIT entrega la pieza correcta en el tiempo y cantidad acordada. Esto es lo que justamente necesitaba Toyota.

Otra gran influencia fue Edwards Deming quien impartió seminarios de calidad estadounidense en Japón y además amplió el concepto de cliente para incluir a los clientes tanto internos como externos, así pues, en toda la línea de producción, o proceso de negocio, cualquiera debía ser tratado como cliente y ser proveído exactamente con lo que necesitaba en el momento en que lo necesitaba. Deming además alentó a los japoneses a adoptar una aproximación sistemática de la resolución de problemas, es decir, los alentó a la mejora continua.

De esta manera y con todas estas bases, Ohno y su equipo salieron de la planta de Toyota con un nuevo sistema de producción que no era para un mercado y cultura concretos, sino con un nuevo sistema para entregar la producción o prestar un servicio, con una nueva manera de ver, entender e interpretar lo que sucede en un sistema de producción.

El TPS fue una fuerte filosofía en los años 60, cualquier negocio o proceso podía utilizarla, y siguiendo este principio, Toyota comenzó a difundir el lean que había formado hacia sus proveedores clave, llevándolo de unas aisladas plantas de

fabricación lean hacia un completo sistema empresarial lean, en donde cada eslabón de la cadena de suministros practicara los principios del TPS. Hasta 1973, el poder del TPS era desconocido fuera de Toyota y sus proveedores, pero después de la primera crisis del petróleo, en la que la industria japonesa cayó en recesión, al igual que el mundo, el gobierno se dio cuenta de que Toyota salió de dicha crisis antes que las demás compañías, por lo que tomó la iniciativa de dar seminarios en TPS. Finalmente en la década de los 90 fue descubierta por la industria mundial la producción lean.

En la actualidad, el modelo Toyota se ha difundido hacia los asociados de Toyota en todo el mundo, pensando siempre como enseñar, transmitir y reforzar el sistema de valores que condujo a los fundadores de la compañía a ensuciarse las manos, a innovar y a meditar y resolver problemas de manera profunda, basándose en hechos comprobados.

6.2 Modelo Toyota: 14 principios de administración y cultura

Como vimos en el punto anterior, desde la fundación de Toyota el principio clave al que se han adherido sus miembros es contribuir a la sociedad a través de la fabricación de productos y servicios de alta calidad, creando valores, creencias y métodos empresariales que a lo largo de los años se han transformado en una fuerte ventaja competitiva. Estos valores y métodos empresariales se conocen colectivamente como el modelo Toyota, que es la base de la cultura que hay detrás del TPS.

El modelo Toyota es un sistema diseñado para suministrarle herramientas a la gente para que mejoren continuamente su trabajo, esto se traduce en más dependencia de la gente, no menos. El modelo Toyota es una cultura pues es más que un conjunto de técnicas de eficiencia y mejora, es involucrar a toda la gente e implicarlos en la resolución de problemas y en la mejora, de forma tal, que con el tiempo sean cada vez mejores en la resolución de los mismos.

El modelo Toyota está constituido por catorce principios, que a su vez, están organizados en cuatro grandes categorías, los muestro a continuación:

CATEGORIA 1: Filosofía a largo plazo

Principio 1: Base sus decisiones de gestión en una filosofía a largo plazo, a expensas de lo que suceda con los objetivos financieros a corto plazo.

CATEGORIA 2: El proceso correcto producirá los resultados correctos

Principio 2: Cree procesos en flujo continuo para hacer que los problemas salgan a la superficie

Principio 3: Utilice sistemas pull para evitar producir en exceso.

Principio 4: Nivele la carga de trabajo (heijunka). (trabaje como la tortuga, no como la liebre.)

Principio 5: Cree una cultura de parar a fin de resolver los problemas, para lograr una buena calidad a la primera.

Principio 6: Las tareas estandarizadas son el fundamento de la mejora continua y de la autonomía del empleado.

Principio 7: Use el control visual de modo que no se oculten los problemas.

Principio 8: Use sólo tecnología fiable y absolutamente probada que dé servicio a su gente y a sus procesos

CATEGORIA 3: Añada valor a la organización mediante el desarrollo de su personal y de sus socios

Principio 9: haga crecer a líderes que comprendan perfectamente el trabajo, vivan la filosofía y la enseñen a otros.

Principio 10: Desarrolle personas y equipos excepcionales que sigan la filosofía de su empresa.

Principio 11: Respete su red extendida de socios y proveedores, desafiándoles y ayudándoles a mejorar.

CATEGORIA 4: La resolución continua de los problemas fundamentales impulsa el aprendizaje organizativo.

Principio 12: Vaya a verlo por sí mismo para comprender a fondo la situación (genchi genbutsu)

Principio 13: Tome decisiones por consenso lentamente, considerando concienzudamente todas las opciones; impleméntelas rápidamente.

Principio 14: Conviértase en una organización que aprende mediante la reflexión constante (hansei) y la mejora continua (kaizen).

Sin duda alguna, es posible utilizar varias herramientas del TPS y aún así seguir sólo con algunos pocos principios seleccionados del modelo Toyota, sin embargo, el resultado serán solo saltos en la medida de productividad a corto plazo, que no serán sostenibles. De esta forma, una compañía que practica verdaderamente el conjunto completo de los principios del modelo Toyota estará siguiendo el TPS en vías de lograr una ventaja competitiva sostenible.

A continuación, estudiaremos más a detalle cada uno de los 14 principios que conforman el modelo Toyota.

CATEGORIA 1: Filosofía a largo plazo

Principio 1: Base sus decisiones de gestión en una filosofía a largo plazo, a expensas de lo que suceda con los objetivos financieros a corto plazo.

En los últimos años, el capitalismo ha sido el modelo dominante en el aspecto socioeconómico, prevaleciendo la idea de que si las compañías y las personas buscan su propio interés, el suministro y la demanda darán como fruto la innovación, el crecimiento económico y un bienestar económico global para la humanidad. Lo más cómodo es pensar que hay que realizar lo que es mejor para nuestros intereses económicos a corto plazo y así a todo el mundo le irá bien. Sin embargo, el modelo Toyota plantea la necesidad de tener un sentido filosófico de reemplazar cualquier toma de decisiones basada a corto plazo. En este principio, se propone la necesidad de trabajar, crecer y alinear la empresa hacia un propósito común, que vaya más allá del obtener dinero.

En base a esto, podemos decir que el propósito de Toyota no es hacer un producto de calidad que se venda bien y sea lucrativo para sus propietarios, sino que su misión se puede dividir en tres partes:

1. Contribuir al crecimiento económico del país en el que se encuentre en calidad de huésped.
2. Contribuir a la estabilidad y bienestar de sus socios internos.
3. Contribuir al crecimiento global de Toyota.

Y con estos tres puntos, se entiende que Toyota desea realzar el crecimiento de la sociedad y si esto no se lleva a cabo, tampoco puede contribuir al crecimiento de sus socios. Estos puntos son la razón de que Toyota busque realizar productos excelentes a través de inspirar en sus asociados el logro de su crecimiento y aprendizaje personal y también a través de la inversión en tecnología a largo plazo, generando satisfacción final en el cliente, y todo esto con el firme propósito de conseguir un negocio para toda la vida.

Como podemos ver, otro punto importante que se establece en este principio es el de generar valor para el cliente, la sociedad y la economía, evaluando las funciones de la empresa de acuerdo a la capacidad que tengan para cumplir este requerimiento. De la misma manera, es muy importante para las empresas ser responsables, luchar por decidir su propio destino, actuando con confianza y fe en sus capacidades. Hay que aceptar la responsabilidad por los actos y hay que buscar siempre el valor añadido de las cosas.

Toyota basa su gestión de filosofía a largo plazo en los siguientes puntos:

1. Hacer honor tanto al lenguaje como al espíritu de la ley de cada nación, emprendiendo actividades corporativas transparentes y limpias que le permitan ser un buen ciudadano dentro del país huésped.
2. Respetar la cultura y las costumbres de cada nación contribuyendo al desarrollo económico y social del país huésped a través de actividades en las comunidades.
3. Proveer productos limpios y seguros, dando primordial importancia a la calidad de vida.

4. Crear y desarrollar tecnologías avanzadas, otorgando productos y servicios que cumplan las necesidades de los clientes a nivel mundial.
5. Adoptar una cultura corporativa que promueva la creatividad individual y el valor de trabajo en equipo, manteniendo un ambiente de confianza y respeto entre trabajadores y directivos.
6. Voluntad de crecimiento armónico con la comunidad a través de una gestión innovadora.
7. Trabajar con socios de negocio en investigación con el fin de lograr un sólido crecimiento a largo plazo y beneficios mutuos.

CATEGORIA 2: El proceso correcto producirá los resultados correctos

Dentro de los siete principios que forman esta categoría se encuentran la mayoría de las herramientas TPS para la mejora de los procesos de fabricación, al igual que los procesos más rutinarios para el desarrollo de producto y la organización de servicios. La importancia de estos procesos y herramientas está en el hecho de que son el aspecto táctico u operacional del modelo Toyota y de la conversión al lean, y su éxito es mayor en cuanto más respaldadas se encuentren respaldadas por el total de la compañía, la gestión a largo plazo.

Principio 2: Cree procesos en flujo continuo para hacer que los problemas salgan a la superficie.

Dentro del proceso de fabricación en flujo pieza a pieza si ocurre algún problema, la línea de producción para completamente, en este sentido podría considerarse un sistema de producción malo, sin embargo, cuando esto sucede, todo el mundo se ve forzado a resolver rápida e inmediatamente el problema. Así, todos los miembros del equipo se esfuerzan en pensar sobre posibles soluciones, de esta manera, se desarrollan y se vuelven mejores miembros del equipo.

Flujo significa que en el momento en que un cliente emite una orden, inicia el proceso de obtención de materia prima requerida para su propia orden, esta materia prima fluye inmediatamente hacia las plantas proveedoras, en las que sin tardanza los trabajadores montan la orden, fluyendo inmediatamente la orden hacia el cliente. Este proceso completo debería llevar unas pocas horas o días, no semanas o meses. Respecto a Toyota, desarrolla nuevos vehículos en Japón en menos de un año y sus competidores en más de dos. Esto es porque en Toyota el trabajo de ingeniería está organizado en forma de flujo, de manera tal que los esfuerzos se concentran en reducir el desperdicio de este flujo. Su trabajo de ingeniería, las decisiones de diseño, la construcción de prototipos y la construcción de herramientas, fluyen de manera uniforme y se entrelazan desde el inicio hasta el fin del proceso de diseño del vehículo. Nadie produce nada hasta que es requerido por la siguiente persona o fase en el proceso.

En este principio, se sugiere rediseñar los procesos de trabajo para lograr un flujo continuo de valor añadido, es necesario, esforzarse para reducir a cero el tiempo en que cualquier proyecto de trabajo esté parado o esperando a que alguien trabaje en él. Esto es, para iniciar el camino hacia el lean es necesario crear un flujo continuo en donde sea aplicable, ya sean procesos de fabricación o servicios. Si acortamos el tiempo desde la materia prima hasta los productos acabados o servicios, conseguiremos la mejor calidad, al menor precio y los tiempos de entrega más cortos. El flujo tiende a forzar la

implementación de una gran cantidad de herramientas lean y filosofías como los mantenimientos preventivos y la fabricación en calidad (jidoka). El objetivo de Toyota en cualquier proceso es crear siempre un sistema de flujo pieza a pieza libre de desperdicios como los son: sobreproducción, espera, transporte innecesario, procesamiento excesivo, exceso de inventario, movimientos innecesarios, defectos y creatividad del empleado desaprovechada.

Algunas ventajas de trabajar en el sistema flujo pieza a pieza son las siguientes:

1. Fabricar calidad: todo operario es un inspector y trabaja para resolver cualquier problema en el puesto, en lugar de dejarlo pasar. De cualquier manera, aunque exista un fallo que haya pasado, será detectado inmediatamente por el siguiente nivel.
2. Creación de flexibilidad real: si el tiempo para fabricar un producto es muy corto, se tiene más flexibilidad para responder y hacer lo que el cliente siempre desea.
3. Alcanzar una mayor productividad: sucede porque cada departamento es medido por la utilización de su equipo y de su gente. En el sistema de flujo pieza a pieza existe una pequeña cantidad de actividad de valor no añadido, utilizada para que los materiales se muevan fase a fase. De inmediato puede verse quien está muy ocupado y quien está libre. De esta manera, es sencillo calcular el trabajo de valor añadido y llegar a evaluar la cantidad de gente necesaria para alcanzar determinado nivel de producción.
4. Liberación de espacio en planta: cuando la organización esté organizada departamentalmente, existen muchos espacios desaprovechados entre los equipos, aunque la mayor parte este ocupada por inventarios. En una organización con sistema flujo pieza a pieza, todo está situado cerca y hay muy poco espacio desperdiciado por inventarios.
5. Mejora la seguridad: esto se logra porque existen lotes de producción pequeños con necesidad de movimiento menor, no se requieren grandes elevadores. El movimiento se hace en lotes menores.
6. Mejora en el estado de ánimo: en el flujo pieza a pieza, las personas realizan más trabajo de valor añadido, observan de inmediato los resultados de su trabajo, lo que le proporciona una doble sensación de realización y satisfacción en su tarea.
7. Reducción en el costo por inventario: Cuando no se invierte en inventario inmovilizado en planta se libera capital para invertir en donde se necesite.

Principio 3: Utilice sistemas pull para evitar producir en exceso.

En el modelo Toyota, pull significa el estado ideal de fabricación “just in time”: entregando al cliente lo que desea, cuando lo quiere y en la cantidad que desee. La forma más pura existente de pull es el flujo pieza a pieza. Si existiera la forma de seleccionar un pedido y fabricar un único producto para este pedido, esta sería el sistema más lean posible, es decir, se ajustaría 100% a la demanda y el inventario sería nulo. Sin embargo, debido a que existen interrupciones naturales del flujo desde la transformación de la materia prima hasta el producto terminado para entregar al cliente, es necesario crear algo de inventario. El sistema de producción Toyota no es un sistema

de inventario cero, depende de almacenes de materiales que son rellenos usando sistemas pull.

El sistema pull corresponde al actual uso o consumo y Toyota en su búsqueda para alcanzar el ideal de relleno just in time, se apoya en el kanban, simples tarjetas, contenedores vacíos, o carros vacíos. Enviar hacia atrás un contenedor vacío, un kanban, es una señal para relleno con un número específico de piezas o bien enviar atrás una tarjeta con información detallada teniendo en cuenta la pieza y su localización. El conjunto de las operaciones del uso de kanban en Toyota es conocida como el kanban system para gestionar y asegurar el flujo y la producción de materiales en un sistema de producción just in time. Usando kanban, se monitorea y coordina detalladamente el uso y relleno de miles de piezas y herramientas, organizando planificaciones específicas para el relleno, desarrollando reglas para determinar el momento de enviar la señal pull de llenado, calculando la máxima cantidad de inventario permitido, etc. En la mayoría de los casos el sistema kanban/pull trabaja mejor que un sistema de planificación. Aunque siga dependiendo de pequeños inventarios o almacenes de piezas, el inventario siempre es un compromiso. De esta manera la meta es eliminar el almacenado de piezas y conseguir un flujo pieza a pieza en donde sea posible.

En la actualidad, en las plantas Toyota, que hacen y usan miles de piezas distintas, se puede observar el uso de tarjetas y otros tipos de kanban, moviéndose por la fábrica, tirando en forma de pull de la producción y entregando piezas. Este sistema es destacable, simple, efectivo y altamente visual. Con este sistema se logra que los inventarios de las compañías disminuyan mientras que la frecuencia de tener las piezas correctas, aumenta.

Principio 4: Nivele la carga de trabajo (heijunka). (trabaje como la tortuga, no como la liebre.)

Cuando alguien intenta aplicar el TPS en su organización, lo primero que necesita hacer es equilibrar o nivelar la producción. Esto puede requerir adelantar o posponer algunos envíos de tal manera que tal vez tenga que pedirles a sus clientes que esperen un poco de tiempo. Ya que el nivel de producción esté nivelado, será posible aplicar el sistema pull y equilibrar la línea de montaje.

Muchas organizaciones desean fabricar sólo lo que sus clientes necesitan, pero muchos clientes son impredecibles y los pedidos reales cambian semana a semana. Si alguien fabrica el producto de acuerdo a como se recibe el pedido, puede que esté construyendo mucho en una semana, pagando horas extras y poniendo a tope a su gente y máquinas, por el contrario, si los pedidos bajan, la gente tendrá poco trabajo y el equipo será infértil. Un modelo de fabricación bajo pedido genera demasiado inventario, problemas ocultos y finalmente menor calidad. Toyota ha descubierto como dar a sus clientes un mejor servicio y calidad, equilibrando el programa de producción y no fabricando siempre bajo pedido. Toyota propone acumular pedidos y nivelar el programa de producción, existiendo la posibilidad de recortar tiempos de entrega de fabricación y el nivel de inventarios de piezas, de tal manera que se puedan ofrecer tiempos de entrega estándar más cortos para todos los clientes, lo que resultará en una mayor satisfacción de sus clientes que en un sistema de producción bajo pedido en el que primero nos apuramos y después bajamos el ritmo.

Un término utilizado por directivos y empleados de Toyota para referirse al despilfarro es “Muda”, y la eliminación del muda es el objetivo de la producción lean. Existen otros dos términos, igual de importantes: Mura y Muri. El modelo Toyota se refiere a la eliminación de Muda, Mura y Muri (tres M) de la siguiente manera:

- Muda: Sin valor añadido. Es la M más común que incluye los 8 tipos de desperdicio mencionados anteriormente. Son los desperdicios que generan mayor tiempo de espera.
- Muri: Sobrecarga de trabajo del personal o de las máquinas. Es el polo opuesto del Muda en algunos aspectos. Muri fuerza a una persona o máquina más allá de sus límites naturales. La sobrecarga del personal resulta en problemas de calidad y seguridad y en las máquinas resulta en averías y defectos.
- Mura: Desnivelado. Se puede ver como la resultante de las otras dos M. En sistemas de producción normales, a veces hay mucho más trabajo del que las personas o máquinas puedan soportar y otras veces hay poco trabajo. El mura resulta por un programa de producción irregular o de volúmenes de producción fluctuantes debido a problemas internos como averías, falta de material, etc.

El muda es el método más común de implementar las herramientas lean, porque el desperdicio es fácil de identificar y eliminar, sin embargo muchas empresas fallan en estabilizar el sistema y crear un nivelado, un flujo equilibrado de trabajo lean. Heijunka, en Toyota, es nivelar el trabajo y es fundamental para eliminar el mura, que a su vez es fundamental para eliminar el mura y el muri. En Toyota, se prefiere avanzar lenta, pero consistentemente, como la tortuga.

El heijunka es el nivelado de la producción tanto por volumen como por mezcla de productos. No fabrica los productos por el flujo real de los pedidos de los clientes, que pueden ser muy variables, sino que toma el volumen de pedidos de un período determinado y los nivela de modo que cada día se haga la misma cantidad y mezcla de productos. El enfoque del Sistema de producción Toyota siempre ha sido mantener pequeño el tamaño del lote de producción y fabricar lo que el cliente ya sea interno o externo, pida.

Principio 5: Cree una cultura de parar a fin de resolver los problemas, para lograr una buena calidad a la primera.

Jidoka es parar el proceso de producción a fin de incorporar calidad a la misma, así mismo jidoka es el segundo pilar del sistema de producción Toyota. En este principio se propone la necesidad de un método para detectar los defectos cuando ocurren y parar automáticamente la producción de tal manera que los empleados puedan resolver el problema antes de que el defecto siga adelante en el proceso. En Toyota, a las máquinas se les incorporan dispositivos que detectan anomalías y las paran en el momento en que ocurren y en el caso de las personas se les da la suficiente autoridad para pulsar botones o jalar cuerdas que puedan parar todo el proceso productivo, además, todos los miembros del equipo tienen la responsabilidad de parar la línea cuando algo está fuera de las especificaciones.

El jidoka es también conocido como “autonomatización”, es decir, un equipo al que se le da inteligencia humana para pararse cuando tenga algún problema. Así pues, la calidad en el puesto de trabajo, previniendo que los problemas sigan avanzando, resulta más efectiva y menos costosa que inspeccionar y reparar los problemas de calidad después de su aparición. Para parar un equipo se utilizan indicadores o luces acompañados de alguna alarma que señala que se necesita ayuda para resolver un problema de calidad. Este sistema de señalización se denomina “andon” y se refiere a la señal luminosa para pedir ayuda.

En Toyota se utilizan pocas herramientas estadísticas complejas para el manejo de la calidad:

1. Ir y ver
2. Analizar la situación
3. Usar el flujo de una sola pieza y el andon para aflorar los problemas
4. Preguntar ¿por qué?, cinco veces

El preguntar cinco veces ¿por qué? , nos dará un análisis de la causa principal del problema así como de las posibles medidas para resolverlo.

En la filosofía del modelo Toyota lo importante para mejorar la calidad es que funcione el proceso y que funcione la gente. Se puede gastar mucho dinero en el andon más moderno o en el más grande y sin embargo, no tener impacto en la calidad. En lugar de esto, se necesita reforzar constantemente el principio de que la calidad es responsabilidad de todos los miembros de la empresa.

Una táctica de calidad en Toyota es programar una serie de proyectos para anticipar los problemas tan pronto como sea posible e implantar contramedidas antes de que los problemas puedan ocurrir. El modelo Toyota es incorporar en la cultura de la empresa la filosofía de parar o bajar el ritmo para lograr una buena calidad a la primera con el fin de mejorar la productividad a largo plazo.

Principio 6: Las tareas estandarizadas son el fundamento de la mejora continua y de la autonomía del empleado.

Para el sistema de producción Toyota, las hojas de trabajo estándar y la información que contienen, son dos elementos de suma importancia ya que gracias a estas hojas es posible mantener una alta eficiencia en la producción pues se pueden prever productos defectuosos, errores operativos y accidentes, además es posible la incorporación de ideas de los trabajadores.

La estandarización es el eje principal de los procesos en el modelo Toyota y consiste básicamente en tres elementos:

1. El takt time, que es el tiempo requerido para completar un trabajo al ritmo de la demanda del cliente.
2. La secuencia del proceso o secuencia de hacer las cosas.
3. Cuanto inventario o stock necesita tener el trabajador para poder realizar el trabajo estandarizado.

En muchas ocasiones, se comete el error de creer que estandarización es descubrir científicamente el método de hacer una tarea y luego congelarlo. El método Toyota propone que se debe estandarizar y así estabilizar el proceso antes de que se hagan en él mejoras continuas. La estandarización además, facilita la incorporación de la calidad al proceso, cuando se detecta algún problema, lo primero que pregunta un jefe es si se ha seguido el trabajo estandarizado y como parte de la resolución del problema el jefe seguirá paso a paso la hoja de trabajo estándar con el fin de buscar cualquier desviación. Si resulta que el trabajador ha seguido exactamente la hoja estándar y aún así hubo defectos, será necesario modificarla. En Toyota las hojas de trabajo estandarizado están lejos del puesto de trabajo del operario debido a que primero son instruidos con ella, pero después deben realizar el trabajo sin mirarla, de hecho la hoja de trabajo estandarizado está visible para los jefes de equipo y encargados con el fin de que puedan auditar si los trabajadores la siguen.

Algunas empresas estadounidenses han intentado imitar el enfoque de Toyota creando grandes bases de datos de normas de ingeniería, pero sin éxito, esto principalmente sucede porque no han formado a sus ingenieros en que tengan la disciplina de usar esas normas y luego mejorarlas, en cambio Toyota ha invertido años en trabajar con su gente inculcándoles la importancia de usar y mejorar las normas.

Al implantar la estandarización lo crítico es encontrar el equilibrio entre suministrarle a los empleados procedimientos rígidos y además darles libertad de innovar y ser creativos para cumplir con los objetivos en términos de costo, planeación y tiempo de entrega. Lo primordial para lograr este equilibrio está en la manera de redactar los estándares así como en quien contribuye a ellos. Los estándares tienen que ser lo suficientemente específicos como para ser guías útiles pero igualmente generales como para permitir flexibilidad. El uso de la estandarización en Toyota es el fundamento de la mejora continua, de la innovación y del desarrollo del empleado.

Principio 7: Use el control visual de modo que no se oculten los problemas.

Los problemas deben mantenerse a la luz, esto se logra a través del uso de las 5 “S”: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke, lo que se traduce en:

1. Clasificar: revisar los artículos, guardar sólo los que se necesiten, marcar con etiqueta roja los que se usan poco y desechar el resto.
2. Ordenar: Organizar y etiquetar un lugar para cada cosa.
3. Limpiar: Limpiar el lugar de trabajo ya que en malas condiciones, se puede dañar la calidad o causar falla en las máquinas.
4. Estandarizar: Crear normas y procedimientos que permitan controlar las “s” anteriores.
5. Sostener: Usar auditorías regulares para mantener la disciplina y la mejora continua.

Sin embargo, el modelo Toyota no es usar las 5s para organizar y etiquetar perfectamente los materiales, herramientas y desechos para mantener un ambiente limpio y brillante. Los sistemas lean utilizan las 5s para apoyar a un flujo continuo para lograr el takt time. Las 5s son una herramienta para ayudar a visualizar los problemas y usadas adecuadamente pueden ser parte del proceso de control de un sistema lean.

El control visual es cualquier dispositivo de comunicación en el ambiente de trabajo que nos dice como debería hacerse el trabajo y si se desvía del estándar. Los controles visuales en Toyota están integrados en el proceso del trabajo de valor añadido. Muchas de las herramientas de la producción lean son los controles visuales usados para hacer visibles las desviaciones del estándar y facilitar el flujo. Por ejemplo: el kanban, la célula de flujo de una pieza, el andon y el trabajo estandarizado, como podemos ver, Toyota usa un conjunto integrado de controles visuales o un sistema de control visual diseñado para crear un ambiente transparente y libre de desechos.

El modelo Toyota reconoce que la gestión visual complementa a los humanos porque nosotros estamos orientados por la vista, el oído y el tacto; y los mejores indicadores visuales son los que están en el puesto de trabajo, donde pueden saltar e indicarnos mediante la vista, el oído y el tacto cuál es el estándar y cualquier desviación de dicho estándar. Un sistema de control visual bien diseñado aumenta la productividad, reduce los defectos y los errores, ayuda a cumplir los plazos, facilita la comunicación, mejora la seguridad, baja los costos y da a los trabajadores más control sobre su entorno.

Principio 8: Use sólo tecnología fiable y absolutamente probada que dé servicio a su gente y a sus procesos

Toyota introduce nueva tecnología en sus plantas únicamente cuando ha sido probada mediante su experimentación directa, es decir, cuando la tecnología ha sido evaluada minuciosamente y probada para asegurar que añade valor además del impacto que tendrá en los procesos actuales. En este punto, se lleva a cabo la siguiente secuencia:

1. Los miembros de Toyota irán y observarán de primera mano la naturaleza del trabajo con valor añadido que lleva a cabo el personal, en determinado proceso.
2. Después, buscarán nuevas oportunidades para eliminar el despilfarro y equilibrar el flujo.
3. Tratarán de mejorar el proceso con el equipo, la tecnología y el personal actuales, en un área piloto.
4. Cuando hayan logrado mejorar lo más posible el proceso, se preguntarán de nuevo si se pueden hacer mejoras adicionales añadiendo nueva tecnología.
5. Si el punto anterior es positivo, las tecnología deberá ser analizada cuidadosamente para observar si entra en conflicto con las filosofías y principios operativos de Toyota, incluidos los de valorar a las personas por encima de la tecnología, el uso del consenso para la toma de decisiones y el enfoque operativo para evitar el despilfarro.
6. Si la tecnología viola los principios de Toyota o existe la posibilidad de que afecte negativamente la estabilidad, la fiabilidad y la flexibilidad, Toyota rechazará esa tecnología o retrasará su adopción hasta resolver los problemas.

Si la nueva tecnología es aceptable, lo primero será diseñarla y usarla para apoyar al flujo continuo en el proceso de producción y para ayudar a los empleados a realizar de mejor manera su trabajo, pero siempre bajo los estándares de Toyota. En este punto, lo más importante es descubrir maneras de dar apoyo al proceso de trabajo real sin distraer a la gente de su trabajo. Mediante esta planificación, Toyota pretende implicar a todas las partes involucradas y una vez pasado éste proceso minuciosamente, se implementa

rápidamente la nueva tecnología, de un modo suave y sin tener la oposición del empleado.

CATEGORIA 3: Añada valor a la organización mediante el desarrollo de su personal y de sus socios.

Principio 9: Haga crecer a líderes que comprendan perfectamente el trabajo, vivan la filosofía y la enseñen a otros.

En éste punto, el modelo Toyota plantea que los líderes deben nacer y crecer dentro de la compañía, es decir, Toyota no va a la compra de presidentes ejecutivos o presidentes con “éxito” sino que sus líderes viven y comprenden perfectamente la cultura Toyota día a día. Un elemento crítico de la cultura es “genchi genbutsu” que significa observar la situación real con detalle y profundidad, y los líderes deben demostrar ésta habilidad y comprender como se hacen las cosas a nivel fábrica en Toyota. Además, Toyota espera que sus líderes enseñen a sus colaboradores el modelo Toyota, además de comprender y vivir ésta filosofía.

Un principio importante de liderazgo en el modelo Toyota es el esfuerzo que los líderes hacen para apoyar la cultura y de este modo crear el entorno para una organización que aprende. Por lo tanto, cambiar la cultura cada vez que un nuevo líder llega a la oficina, significa una sacudida al ambiente de trabajo, sin desarrollo profundo o de lealtad por parte de los empleados. Cuando una persona externa se encuentra liderando cambios radicales en la cultura, la organización nunca aprenderá pues perderá la habilidad de agregar logros, errores o principios perdurables. El punto principal de la filosofía Toyota es que la cultura debe apoyar a las personas que hacen el trabajo.

Los líderes de Toyota tienen en común varios rasgos:

1. Están enfocados en un propósito a largo plazo para que Toyota contribuya añadiendo valor a la sociedad.
2. No se desvían nunca de los principios del modelo Toyota y viven y se moldean alrededor de éstos y facilitan que todos los puedan percibir.
3. Forjan su camino haciendo un trabajo escrupuloso y después continúan yendo al lugar en donde realmente se lleva a cabo el trabajo que añade valor.
4. Contemplan los problemas como oportunidades para entrenar y apoyar a sus colaboradores.

Los líderes en Toyota tienen como meta desarrollar personas para que sean grandes colaboradores que piensen y sigan el modelo Toyota en todos los ámbitos de la organización. Además, buscan tener la visión a largo plazo de conocer lo que se ha de hacer, como se ha de hacer y la habilidad para desarrollar personas para que puedan comprender y hacer su trabajo de forma excelente. Una empresa que hace crecer a sus líderes y define el papel último del liderazgo como construir una organización que aprende, está poniendo los cimientos para un verdadero éxito a largo plazo.

Principio 10: Desarrolle personas y equipos excepcionales que sigan la filosofía de su empresa.

En el Sistema de Producción Toyota es muy importante el trabajo en equipo. Todos los sistemas están para apoyar que el equipo haga su trabajo con valor añadido, sin

embargo, los equipos no hacen el trabajo con valor añadido, lo hacen las personas. Toyota propone un balance entre trabajo individual y trabajo en equipo, y aunque éste último es importante tener a las personas trabajando juntas no compensa si falta la excelencia individual o la comprensión del sistema Toyota. Es decir, se necesitan personas con trabajo excelente para conseguir equipos excelentes. Por esta razón, en Toyota se hace un búsqueda exhaustiva de empleados ya que requiere de las personas adecuadas para entrenarlas y darles autonomía para trabajar en equipo. Los años que invierte Toyota preparando cuidadosamente a cada persona para desarrollar su conocimiento técnico, sus habilidades y la comprensión de la filosofía Toyota hablan de la importancia de las personas en el sistema Toyota.

Por ejemplo, cuando Toyota inició la instalación de su servicio de recambios en Hebrón Kentucky, los directivos sabían por experiencia que un arranque con éxito dependía mucho más de la creación de una cultura Toyota que de la construcción de una instalación con la tecnología adecuada. Incluso el director de este centro de trabajo estableció que más que un almacén, construían una cultura, motivo por el cual tenían tanto éxito, consideraba que vale la pena invertir tiempo en desarrollar la cultura porque así se consigue una cultura adecuada.

En Hebrón, comenzaron construyendo una cultura mediante la aplicación de un proceso en tres etapas para seleccionar a los mejores asociados:

1. Proceso de solicitud escrita, en el que se recibieron 13,500 solicitudes para 275 empleos.
2. De estas solicitudes se seleccionaron aleatoriamente un subconjunto para participar en una feria del empleo, en donde se realizaron reuniones informales y evaluaciones.
3. Se hizo una muestra aleatoria de los que superaron las pruebas de la feria del empleo y fueron invitados a entrevistas de tres horas. Después de un test de conocimientos básicos, exámenes de drogas y exámenes físicos, a los finalistas se les ofreció empleo.

Durante estas etapas, se utilizaron algunos principios de Toyota además se incluyeron presentaciones de la historia y cultura de Toyota y de las operaciones de servicio de recambios.

Toyota invierte en personas y consigue empleados comprometidos que lo demuestran todos los días trabajando puntualmente y mejorando sus operaciones. Toyota logra esto a través de la creación de un sistema aplicando el principio 10 del modelo empezando por mirar el sistema de la organización. Además de la formación de personal excelente que comprende y apoya la cultura de la organización. Sin embargo, construir una cultura requiere tiempo aplicando un enfoque con principios consistentes.

Principio 11: Respete su red extendida de socios y proveedores, desafiándoles y ayudándoles a mejorar.

Toyota ha recibido diversos premios por su continua inversión en la creación de una red de proveedores con amplia capacidad integrada en las denominadas empresa lean extendida de Toyota. Muchos de los premios de calidad obtenidos por Toyota son el resultado de la excelencia en innovación, ingeniería, fabricación y fiabilidad total de sus proveedores quienes además son parte integral de la filosofía just in time.

Toyota, al igual que exige a su gente que mejore, exige a sus proveedores. El desarrollo de proveedores comprende una serie de objetivos agresivos y exigencias para cumplir con estos objetivos difíciles. A los proveedores de Toyota les gusta trabajar para esta organización porque saben que obtienen lo mejor y tratan con respeto tanto a sus proveedores como a sus clientes. Desde el punto de vista de Toyota, elevar las expectativas de sus proveedores y después tratarles abiertamente y enseñarles, es su definición de respeto.

Toyota ha perfeccionado sus habilidades en la aplicación del TPS en el trabajo en proyectos con sus proveedores. Toyota requiere que en sus plantas, los proveedores sean capaces de producir y entregar componentes de alta calidad “just in time”. Hay muchos métodos que Toyota emplea para enseñar a sus proveedores y en el modelo Toyota todos ellos son del estilo aprender-haciendo, manteniendo el terreno teórico al mínimo. El aprendizaje de verdad se realiza por medio de proyectos reales en el área de fabricación. Todos los proveedores clave de Toyota forman parte de la asociación de proveedores de Toyota y se reúnen a lo largo del año para compartir experiencias, ideas, información y preocupaciones, incluso, existen comités para el estudio de temas específicos, incluyendo proyectos. Finalmente, podemos comentar que lo que realmente da solidez a Toyota como modelo de relaciones con los proveedores es su enfoque en aprender y crecer juntos, pudiéndose considerar a las empresas de los proveedores como una empresa extendida de Toyota que aprende.

CATEGORIA 4: La resolución continua de los problemas fundamentales impulsa el aprendizaje organizativo.

Principio 12: Vaya a verlo por sí mismo para comprender a fondo la situación (genchi genbutsu)

El genchi genbutsu distingue al modelo Toyota de otros modelos de gestión, básicamente es que no podemos estar seguros de comprender realmente un problema de negocio a menos de que acudamos personalmente y lo veamos por nosotros mismos ya que no podemos dar algo por descontado o apoyarnos en informes de otras personas. Genchi significa ubicación real y genbutsu significa materiales o productos reales y en Toyota genchi genbutsu significa “ir al lugar para ver la situación real y poder comprenderla” (17). Gemba empleado en Toyota y se refiere al lugar real. Para resolver problemas, desarrollar un producto o evaluar el logro de algún colaborador, el primer paso es ir al gemba. En Toyota se promueve y espera el pensamiento creativo, y la innovación es una obligación, pero todo esto debe estar apoyado en un profundo conocimiento de la situación real. El modelo Toyota requiere que tanto los empleados como los directivos entiendan de una manera profunda los procesos de flujo, trabajo estandarizado, etc. además de la habilidad de valorar críticamente y analizar lo que está sucediendo así como saber cómo encontrar las causas originales de los problemas que observan y comunicarlos a otros de una manera efectiva.

El círculo de Ohno es uno de los ejemplos del análisis que en Toyota se realiza ante situaciones que así lo requieren. Consiste en dibujar un círculo en el suelo y dentro de él, observar el proceso por ocho horas continuas. En los países occidentales, sería muy difícil esta formación pues tal vez los ingenieros jóvenes se pondrían furiosos si se les pidiese que dibujaran un círculo y se estén allí todo el día. Mediante este círculo se

aprende el poder de la observación profunda, le enseña a la gente a pensar por sí misma sobre lo que está viendo a cuestionar y a analizar.

Existen muchos ejemplos de genchi genbutsu, como el círculo de Ohno o viajar por todo el país para desarrollar un nuevo auto, sin embargo, lo más importante es la manera de incorporar estos pensamientos en la mente de todos los empleados. Cuando estos pensamientos se convierten en una forma natural de hacer las cosas forma también parte de la cultura. Aunque este es el modelo Toyota en Japón, esta empresa trabaja duro para implementarlo en sus operaciones en todo el mundo. Sin embargo, construir una cultura del modelo Toyota en el extranjero es un proceso un poco lento ya que mirando una misma situación, los occidentales vemos los objetos superficialmente, mientras los asiáticos ven los objetos y las relaciones entre objetos con un mayor nivel de detalle. Por esto, para aprender el modelo Toyota, necesitaremos un mayor esfuerzo y práctica que países orientales.

Principio 13: Tome decisiones por consenso lentamente, considerando concienzudamente todas las opciones; impleméntelas rápidamente.

En los países en los que se ha implantado el modelo Toyota, fuera de Japón, lo empleados que se han incorporado en dicha organización, después de haber trabajado en otras empresas, han tenido que enfrentar el reto de aprender el enfoque de Toyota para la resolución de problemas y la toma de decisiones. Como hemos visto, este proceso es muy diferente al de otras empresas, por lo que se convierte en un gran proceso de reeducación en el que los nuevos empleados se preguntan constantemente como una empresa tan eficiente como Toyota puede usar un proceso de toma de decisiones tan detallado, lento, pesado y que lleva tanto tiempo. Para Toyota, el cómo uno llega a la decisión, es tan importante como la calidad de la decisión que se toma, de hecho, el secreto de Toyota para la implementación suave y generalmente sin fallas, de las nuevas iniciativas, es una planificación anticipada y cuidadosa. Esta consideración concienzuda en la toma de decisiones comprende los siguientes cinco elementos:

1. Genchi genbutsu, averiguar lo que realmente está pasando.
2. Hacer cinco veces la pregunta ¿por qué? Para comprender lo que pasa.
3. Desarrollar una amplia variedad de soluciones alternativas y desarrollar una explicación detallada para la solución tomada.
4. Crear un consenso entre empelados, proveedores y todos los miembros del equipo.
5. Ejecutar los cuatro elementos anteriores, mediante el uso de adecuados canales de comunicación.

Este proceso de toma de decisiones es conocido en Toyota como nemawashi, proceso que se utiliza frecuentemente para describir como el personal más nuevo logra el consenso desarrollando una propuesta y circulándola para lograr la aprobación de la dirección.

Existen diversos métodos para tomar decisiones en Toyota dependiendo de cuál sea la situación. Estos métodos pueden ir desde el directivo o experto que toma decisiones unilaterales y las comunica, hasta el consenso de un grupo que tiene autoridad para implantar la decisión acordada. El enfoque preferido en Toyota es de consenso en grupo pero con la colaboración de la dirección.

Principio 14: Conviértase en una organización que aprende mediante la reflexión constante (hansei) y la mejora continua (kaizen).

Como todos sabemos, los errores son oportunidades para aprender. En una organización se deben tomar acciones correctivas en vez de buscar culpables ante los problemas, además de que se debe aprender y distribuir el conocimiento sobre la o las experiencias adquiridas. Aprender es un proceso continuo en toda la empresa en la medida en que los superiores motiven y formen a sus subordinados y que los predecesores hagan lo mismo con los sucesores y que los integrantes del equipo en todos los niveles, compartan su conocimiento unos con otros.

En la actualidad, las empresas para sostener un comportamiento organizativo y que les permita seguir en la competencia deben desarrollar su habilidad de aprender ya que una organización que aprende adopta y desarrolla nuevos negocios o habilidades técnicas además de que implanta un segundo nivel de aprendizaje. Cabe señalar que para convertirse en una verdadera organización que aprende, la capacidad de aprendizaje de la organización sería desarrollar y crecer continuamente pues con esto posibilita la adaptación de sus miembros al entorno competitivo que constantemente cambia. Toyota es una organización que aprende, esto es porque considera a la estandarización y a la innovación como dos caras de una misma moneda combinándolas de forma que crea gran continuidad. Por ejemplo, Toyota uso la estandarización y la estabilidad para pasar de la innovación personal y del equipo a una amplia organización que aprende. Es decir, el empleado como individuo aporta formas innovadoras de hacer las cosas, pero para pasar a una organización que aprende, el nuevo método debe estar estandarizado y practicarse en toda la organización, hasta que se descubra un método mejor. Este es el fundamento para el modelo Toyota del aprendizaje: la estandarización con toques de innovación se convierte en un nuevo estándar.

El modelo Toyota busca abarcar que la organización aprenda de sus errores, estableciendo las causas principales de los problemas, proporcionando contramedidas efectivas, dando autonomía a las personas para que establezcan esas medidas y teniendo un proceso para transferir el nuevo conocimiento a las personas adecuadas. Toyota no adopta programas a corto plazo o programas mensuales, Toyota se orienta al proceso y de forma deliberada y consciente invierte a largo plazo en sistemas de personas, tecnología y procesos que colaboran para conseguir un valor elevado para el cliente. En Toyota, el proceso correcto produce los resultados correctos y la mejora continua, kaizen, sólo ocurre a través de un proceso estable y estandarizado. Para llegar a ser una organización que aprende, es necesario tener estabilidad de personal, una promoción lenta y un sistema muy cuidadoso de sucesión para proteger los conocimientos de la organización. Aprender, significa tener la capacidad de construir basándose en su pasado y avanzar paulatinamente, en vez de empezar un proceso una y otra vez y reinventarlo con personal nuevo en cada proyecto.

El núcleo del kaizen y del aprendizaje es una actitud y una manera de pensar tanto de los asociados como de los líderes, una actitud de auto-reflexión e incluso de auto-crítica, un gran deseo de mejorar. En el mundo occidental, se considera la crítica y admitir un error como algo negativo y un signo de debilidad, además, cuando algo va mal se tiene la tendencia a quejarse de los demás. En Toyota es lo opuesto ya que el mayor signo de fortaleza se da en la persona que puede enfrentarse abiertamente a las cosas que no hace

bien, asumir su responsabilidad y proponer contramedidas para evitar que estas cosas vuelvan a suceder de nuevo.

En Toyota, el trabajo en equipo no sustituye al trabajo individual, mismo que no es de quejas o castigos sino de aprendizaje y crecimiento. Una clave del aprendizaje tanto en Toyota como en la cultura japonesa es el hansei, reflexión. Este término es un poco de cultura japonesa y Toyota ha empezado a trabajar con ella para formar a sus directivos en el extranjero. Durante muchos años después de establecer sus fábricas en Estados Unidos, los líderes de Toyota no introdujeron el hansei pues claramente se daban cuenta de que era un término japonés demasiado extraño a la cultura norteamericana. Sin embargo, sin hansei es imposible tener kaizen por lo que lo introdujeron en 1994 a sus directivos norteamericanos. Mediante la implementación del hansei en una cultura extranjera, inicialmente Estados Unidos, Toyota tuvo la oportunidad de verlo nacer y desarrollarse con un nuevo estilo. Los norteamericanos han adoptado en hansei hasta cierto punto, sin embargo, hay algunos elementos tradicionales que han rechazado y nuevos elementos que le han agregado.

6.3 Trascendencia de la cultura en el éxito de una organización: Toyota.

Mediante el estudio de los principios anteriores, en los que se resalta el trabajo en equipo, podemos deducir que un cambio radical en nuestra forma de pensar nos conducirá a darnos cuenta de que los lazos sociales entre las personas pueden ser muy poderosos creando un todo más grande y fuerte que las sumas de las partes individuales. Como podemos ver, la lección que nos deja el estudio de los 14 principios básicos del modelo Toyota es que debemos crear enlaces entre los individuos y los asociados de tal modo que se adapten entre sí para finalmente trabajar juntos hacia un objetivo común. Por esto, Toyota contrasta con otras empresas que se encuentran desorganizadas, en las que nadie se conoce entre sí, ni permanece el suficiente tiempo como para confiar y volverse parte de la organización. El punto aquí es ¿cómo lograr evolucionar de esta situación hacia el modelo Toyota?

Lo más difícil y básico para todas las organizaciones que desean aprender de Toyota es la interrogante de cómo crear una organización en la que sus individuos estén realmente comprometidos con la organización y estén continuamente aprendiendo juntos con el fin de añadir valor al cliente. Si hay algo que aprender de Toyota, es lo importante que es desarrollar un sistema, apegarse a él y mejorarlo. No se puede ser una organización que aprende saltando de la última moda de administración a la próxima. Respecto a éste punto, Will Rogers, un periodista norteamericano comenta que Estados Unidos es un gran pueblo que se cansa rápidamente de todo y que va saltando de un extremo a otro.

Como ya vimos, el modelo Toyota fue construido de abajo hacia arriba, empezando con una filosofía y la filosofía empieza en los ejecutivos de una organización. En éste punto, el objetivo es construir una empresa para el largo plazo, que de un valor excepcional al cliente y a la sociedad, lo cual exige un pensamiento a largo plazo y un liderazgo continuado. Sin embargo, cambiar radicalmente la cultura de una organización que quiera llegar a ser como Toyota, puede llevarse varios años, en los que los primeros pasos, que se pueden considerar sumamente difícil, serían:

- 1°. Empezar desde arriba
- 2°. Involucrar a todo el personal desde abajo hacia arriba
- 3°. Los directores intermedios actuarán como agentes de cambio

4°. Desarrollar a personas que vivan y comprendan la filosofía

Estos pasos presentan un alto grado de dificultad y cabe la posibilidad de que la alta dirección no comprenda ni adopte la nueva filosofía y como hemos aprendido, para cambiar una cultura es necesario e imprescindible que la alta dirección comprenda y se comprometa a usar el modelo Toyota. Este compromiso y comprensión debe extenderse a la creación de un sistema y cultura lean que aprende y en el mundo occidental, Toyota lucha por lograr un equilibrio en ambas habilidades.

Antes de iniciar el proceso de transformación, cualquier organización deberá hacerse las tres preguntas que se mencionan a continuación:

1. ¿Están comprometidos los directivos con una visión a largo plazo de añadir valor al cliente y a la sociedad en general?
2. ¿Están involucrados los directivos que dirigen la empresa a desarrollar e involucrar a los empleados y asociados?
3. ¿Habrá continuidad en la filosofía de la alta dirección?

Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es “no”, la alta dirección deberá elegir cualquier herramienta a corto plazo y abandonar el intento hasta que los directivos estén completamente convencidos de querer el cambio ya que el desarrollo del liderazgo es la clave para sostener un sistema que ha de perdurar y una cultura que conduzca a la mejora continua. En cierta forma, esto significa que una organización no tiene garantizada la existencia de lo que está consiguiendo a menos que prepare a su sucesor y la propiedad permanezca estable y continúe apoyando el camino hacia la nueva filosofía.

Existen algunos factores que influyen en el grado de compromiso de la alta dirección, y son los siguientes:

- a) Estructura de propiedad. Tanto el propietario de la empresa y la forma en que se financia tienen una gran influencia en la capacidad de la empresa para enfocarse en los objetivos a largo plazo.
- b) Promoción interna. Los futuros líderes deben ser preparados internamente porque de lo contrario no tendrán futuro a largo plazo. En las ocasiones en las que Toyota ha reclutado líderes del exterior ha sido a nivel medio-alto, logrando un éxito regular, sin embargo, la cultura es tan fuerte y hay tantas personas comprometidas con la filosofía Toyota que cualquier director externo, estará demasiado a aprender el modelo Toyota y si no lo logra, decidirá irse.
- c) Presiones del entorno. Hay muchos factores que caen fuera del control de los líderes, por ejemplo, el mercado en general, que puede tener grandes altibajos o bien el mercado particular de un producto fabricado por la empresa, que puede deteriorarse. Otros factores son las nuevas tecnologías, las guerras, los cambios políticos, etc. Toyota ha sobrevivido y prosperado en diferentes negocios ayudada por su cultura y fuerte filosofía.
- d) Experiencia en lean. Mientras más empresas desarrollen sistemas lean crecerá la oportunidad de aprender a pensar lean fuera de Toyota y sus sucursales.

Desgraciadamente en la actualidad muy pocos directores tienen el conocimiento necesario del pensamiento lean necesario para iniciar y apoyar una empresa lean. La mayoría de las empresas necesitan una reforma radical llevada a cabo por nuevos líderes ejecutivos que sepan sacar provecho del modelo Toyota. Mientras, los verdaderos seguidores del lean tienen que esforzarse al máximo para crear poco a poco modelos lean de los que puedan aprender los ejecutivos. Aunque independientemente del enfoque, se necesitará tiempo para que los nuevos líderes comprendan el lean y para que el viejo sistema y la cultura evolucionen más allá del terreno del despilfarro de los lotes del pasado. Por ejemplo, Convis menciona:

“El modelo Toyota y su cultura creo que lleva, como mínimo para hacerse cargo de la realidad y aplicar un estilo de dirección tal como pensamos que habría de ser. No sé cómo puede uno llegar a Toyota y en tres o cuatro años tenerlos en su corazón y en su espíritu, con un profundo conocimiento.” (18)

El tema del cambio cultural es muy complejo por naturaleza y esto fue evidente para Toyota en sus esfuerzos por globalizarse en los años 80. Para Toyota la globalización no significó comprar capacidad en otros países. Globalizar significó exportar la cultura Toyota para construir divisiones autónomas que reprodujeran la esencia Toyota en otros países.

Como vimos en el segundo capítulo, existen muchas definiciones de cultura y lo que se ve y oye cuando se realiza un recorrido por primera vez en una empresa se pueden considerar como manifestaciones superficiales de cultura, aspectos tales los kanban, una tasa alta de sugerencias de empleados, suelos limpios, gráficos, ayudas visuales, células y equipos. La siguiente figura ilustra la visión de cultura en el sistema de producción Toyota, considerándolo como un iceberg:



Como vemos en la figura, debajo de la superficie está la cultura del modelo Toyota. De hecho, Toyota, utiliza un enfoque de “libro de texto” para desarrollar su cultura. A continuación se muestra una descripción para la cultura Toyota:

1. La profundidad del modelo Toyota va al nivel de los supuestos básicos sobre la forma más efectiva de “percibir, pensar, y sentir” en relación con los problemas. Aspectos como genchi genbutsu,

reconocer el despilfarro, una consideración concienzuda al tomar una decisión y focalizarse en la supervivencia a largo plazo de Toyota son la esencia de Toyota.

2. El modelo Toyota fue “inventado, descubierto y desarrollado” a lo largo de décadas por directivos e ingenieros de Toyota con talento que aprendieron a enfrentarse con los problemas de Toyota respecto a adaptación externa e integración interna.
3. El modelo Toyota se basa en la enseñanza hacia los nuevos miembros. De hecho, Toyota realiza seminarios sobre el modelo Toyota, aunque estos son una parte limitada del proceso de aprendizaje.

El modelo Toyota encaja con todo lo que los miembros del equipo realizan cada hora del día. Están inmersos en esta cultura y en esta filosofía. Generalmente, Toyota contrata a sus nuevos empleados recién egresados de la universidad y en algunos casos del instituto de Toyota city, donde los estudiantes comienzan el proceso de aprendizaje del modelo Toyota, mientras aún asisten a la escuela. Regularmente Toyota es su primer empleo y tal vez el último por lo que no se tienen que desprender de cierto tipo de prácticas de otras empresas que no van de acuerdo al modelo Toyota. De hecho, existen aspectos del modelo Toyota que están interrelacionados con la cultura japonesa, por ejemplo: hansei, hourenso, kaizen y nemawashi son característicos de empresas japonesas importantes y no sólo de Toyota.

La globalización de Toyota puede ser contemplada como una lección para aprender cuanto se tarda en construir una cultura. Seriamente Toyota empezó su globalización en los años 80, principalmente en estados Unidos, y se dio cuenta del reto de crear el modelo Toyota en una cultura que era muy diferente a muchos de sus valores. Por esto, el enfoque de Toyota para extender la cultura hacia las operaciones globales ha sido tanto intenso como costoso. Este esfuerzo ha sido realizado en una forma más intensa en el mayor mercado de Toyota en Japón: Norteamérica, y respecto a esto podemos mencionar lo siguiente:

1. A los directores sénior de E.U. se les asignaron coordinadores japoneses quienes tenían dos tareas: la primera, coordinar con Japón, donde hay desarrollos tecnológicos continuamente; la segunda, enseñar por medio de tutorías diarias el modelo Toyota a sus asignados. Con esto se pretendía tener formaciones diarias con retroalimentación inmediata para poder conformar el pensamiento y comportamiento norteamericano.
2. Una de las forma más fuertes para influenciar la conciencia cultural de los empleados norteamericanos fue la realización de viajes a Japón.
3. Toyota utilizó sistemas técnicos de su sistema de producción para ayudar a reforzar la cultura que intentaba construir. Por ejemplo, en las industrias occidentales se acostumbra la fabricación en lotes grandes con muchos inventarios para apoyar la cultura de apagar fuegos a corto plazo, en tanto, con la creación de flujo a lo largo de las operaciones, usando el TPS y el desarrollo de producto lean en sus operaciones en el extranjero, Toyota ayuda a cambiar este comportamiento y a conformar la cultura que desea crear.

4. Toyota desplazó ejecutivos sénior para sembrar la filosofía de Toyota en los nuevos líderes americanos. Empezó con directivos de Japón y ha evolucionado a directivos que se formaron en norteamericano.

Sin embargo, el viaje no ha terminado para Toyota, pues está adaptando continuamente su cultura a las condiciones locales. A continuación menciono algunas adaptaciones que Toyota tuvo que hacer en su planta de Ann Arbor, Michigan:

1. Tuvieron que ser más flexibles con las horas de trabajo ya que los ingenieros de Toyota en Japón históricamente han trabajado el tiempo que sea necesario, así sean 15 horas al día, noches y fines de semana.
2. Por tradición, Toyota paga una gran proporción del salario en bonos semestrales ligados al rendimiento de la empresa, no al rendimiento personal. En Michigan, tuvo que desarrollar un sistema de incentivos individuales basados en el rendimiento.
3. Los eventos hansei han sido modificados para proporcionar más retroalimentación, críticas y oportunidades de mejora.

Así pues, podemos establecer que las personas que se interesen en moverse hacia el modelo Toyota, o hacia algún otro modelo de administración no propio de su país, necesitarán hacer serias inversiones a largo plazo para formar y cambiar su cultura para que los empleados puedan adoptar y utilizar los principios del país en el que se origine el modelo de administración.

En México, en enero del 2000 en la planta de Ford ubicada en Cuautitlán se intentó dar un verdadero cambio de cultura. Los consultores inicialmente se centraron en el flujo de materiales, utilizaron workshops kaizen para conseguir que los equipos de la planta organizaran nuevamente los componentes y las herramientas para una mejor presentación y eficiencia. Posteriormente, continuaron con los sistemas pull para suministrar componentes a la línea desde un supermercado de componentes. A los operarios les gustaba lo que estaba sucediendo y en todos los casos se presentaron mejoras de eficiencia. Sin embargo, los consultores encontraron resistencia continua en la dirección de la planta pues los líderes consideraban que no había ningún ahorro en la reducción de mano de obra directa. Como resultado de esto último, ya que se terminaron los workshops hubo poca actividad de seguimiento. En el 2001 se rumoró que la planta iba a cerrar y con el tiempo, los coordinadores internos del lean que habían sido entrenados por los consultores, fueron despedidos.

En el 2002, expertos en el sistema de producción Ford (FPS) visitaron la planta de Cuautitlán, la cual se había convertido en un modelo del FPS, que es una versión del Sistema de Producción Toyota. Nuevamente, los operarios estaban muy involucrados en la mejora continua y la planta rindió a uno de los niveles más altos en Norteamérica y debido al alto nivel de calidad y eficiencia en Cuautitlán, Ford le proporcionó a la planta nuevos productos para fabricar. Este cambio repentino se debió a 4 razones:

1. Cuando ocurrieron los rumores de cierre de planta, el director de producción para Ford en México, se dio cuenta de que debía introducir el TPS son mayor detalle.

2. Contrató a un nuevo equipo directivo, incluyendo al asistente de director de planta de Hermosillo que tenía conocimiento del TPS.
3. La planta de Cuautitlán se enfocó en un cambio cultural, no simplemente en herramientas FPS y listas de control. Este punto incluyó una formación obligatoria para todos los directores sobre las disciplinas clave de FPS y un control. Los supervisores que suspendieron el control fueron despedidos y a los que aprobaron, se les pidió implantar lo aprendido.
4. La dirección utilizó eficazmente un adecuado despliegue de políticas, incluyendo su publicación en un sistema basado en una web, de tal manera que todos supieran sus objetivos.

El proceso de Ford, fue un proceso de arriba abajo con poder real. La dirección adoptó un enfoque más duro del que Toyota tuvo en Estados Unidos. Sin embargo, esto fue necesario en un entorno que había crecido con una cultura complaciente y que necesitaba un cambio radical de cultura. La dirección fue cambiando la cultura mediante la alineación de los objetivos, las mediciones y los sistemas visuales para reforzar diariamente el comportamiento apropiado.

Finalmente, a continuación se muestran 13 consejos para convertir una empresa en una empresa TPS.

1. Se debe comenzar con acciones en el sistema técnico y seguir rápidamente con el cambio cultural. Esto es que las empresas se deben concentrar inicialmente en el proceso 4P pues los sistemas técnicos impulsan los comportamientos del modelo Toyota, sin embargo, los sistemas sociales y técnicos del TPS están entrelazados y si una empresa quiere cambiar la cultura, debe desarrollar verdaderos líderes que puedan reforzar y liderar el cambio cultural. La mejor manera que tiene la empresa para desarrollar es mediante acciones para mejorar los flujos de valor clave de la empresa, apoyadas por líderes comprometidos que refuercen el cambio cultural.
2. Se debe aprender en la práctica y después establecer técnicas. El modelo Toyota se aprende con la práctica y en las primeras etapas de cambio hacia él, debe existir al menos 80% de práctica y un 20 % de formación e información. La mejor formación es la que va seguida inmediatamente de práctica. El enfoque Toyota para la formación es poner a las personas en situaciones difíciles y dejarlas que resuelvan la manera de salir del problema.
3. Empezar con pilotos de flujos de valor para demostrar el lean como un sistema y proporcionar un modelo de “vaya y vea”. En un flujo de valor, se crea un modelo, esto es, implementar el sistema completo de herramientas y finalmente de prácticas de recursos humanos, de modo que los empleados de la empresa puedan ir y ver el lean en acción sin que tengan que irse a otra empresa. Esta línea de modelo debería ser un proyecto enfocado con mucha atención de la dirección y muchos recursos para que sea un éxito y una lección modelo para el compromiso directivo.
4. Utilizar mapas del flujo de valor para desarrollar visiones del estado futuro y ayudar a “aprender a ver”.
5. Usar workshop kaizen para enseñar y hacer cambios rápidos.
6. Organizarse alrededor de los flujos de valor.
7. Hacer el cambio obligatorio.

8. Una crisis puede desencadenar un cambio, pero no tiene porque ser necesaria para hacerla.
9. Ser práctico e identificar oportunidades con un gran impacto financiero.
10. Realignar las métricas con un enfoque de flujo de valor.
11. Construir basándose en la cultura de la empresa para desarrollar un modo propio de trabajar.
12. Contratar o desarrollar líderes lean y diseñar un sistema de sucesión.
13. Utilizar expertos para enseñar y conseguir resultados rápidos.

Es necesario mencionar que si una empresa puede mantener el liderazgo continuamente no existe alguna razón para que no pueda implementar su propia versión del modelo Toyota, obviamente no será un camino fácil y se pueden presentar obstáculos como la resistencia de directivos que no comprendan o que deseen ensayar herramientas lean, pero no comprometerse a seguirlas con profundidad; o una reorganización directiva que pasa de líderes comprometidos con el lean a directivos contrarios a él; o un mercado decepcionante o la venta de la empresa, etc.

Pueden existir también barreras culturales para seguir el modelo Toyota, pues como sabemos hay infinidad de rasgos culturales diferentes entre los países ya sea que hablemos de japoneses, norteamericanos, franceses, alemanes, mexicanos, etc. No obstante, el modelo Toyota funciona y está prosperando dentro de las filiales de Toyota alrededor del mundo aunque con gran inversión de tiempo y energía por parte de Toyota para desarrollar su cultura única. El modelo Toyota está evolucionando para adaptarse a otras culturas, haciendo a esta empresa cada día más fuerte.

CONCLUSIONES

Partiendo del supuesto de que una organización se crea para poder alcanzar objetivos comunes y la clave del logro de los mismos depende de la integración e interacción de las personas que la componen, podemos entonces argumentar que la homogeneidad y forma de pensar y actuar de estas llevarán al éxito a esta de manera contundente y para lograr un estado como este en una organización se requiere lo que se conoce como una “Cultura Organizacional” que permee a todos y cada uno de sus integrantes.

Cuando hablamos de una Cultura Organizacional decimos que está determinada por sus valores, principios, creencias, actitudes y conductas, pero también por su innovación y competitividad, ante la satisfacción total de sus clientes, como una razón de ser de la misma.

Es así que el desarrollar una Cultura Organizacional exitosa se complica cuando los integrantes de las organizaciones provienen de un mismo país pero con diferentes subculturas, extractos sociales, económicos, etc., también cuando las compañías de hoy por hoy son compañías en un mercado globalizado donde alojan sus negocios en diferentes países del mundo y por si fuera poco cuando personas y filosofías del occidente y oriente se unen para formar una misma cultura con todo y sus marcadas diferencias, tratando de dejar a un lado sus propias convicciones para el desarrollo de una cultura única.

Con ello y en base al material desarrollado en esta tesis me gustaría dar las siguientes conclusiones bajo la base del éxito de una empresa global proveniente del oriente llamada Toyota.

Podemos concluir que la “Cultura Organizacional de Toyota” es un caso sumamente exitoso, ubicando esta empresa en uno de los principales productores de autos en Estados Unidos de América y en 2007 primer fabricante de autos ante las grandes armadoras de automóviles como Ford y GM, todo ello operando directamente en un mercado global pero exitosamente con personal local.

Primeramente para el logro de una Cultura Organizacional como la que prevalece en Toyota no es cuestión de un par de años sino de un trabajo arduo y consistente, lo que a los 80 años de su existencia ha logrado se ha ido dando de manera progresiva, es así como concluimos que el desarrollo de las personas así como el establecimiento de una cultura organizacional de trabajo es un tema a largo plazo.

Partiendo del primer supuesto “*largo plazo*” para formar una Cultura Organizacional fuerte como lo es ahora Toyota.

En segundo término decimos que se necesita una alta participación, conocimiento, consistencia y voluntad por parte de la *alta dirección*, así como de todos y cada uno de líderes en la organización quienes deben ser los primeros en poner el ejemplo y la creencia de todos los elementos que forman la cultura. (*Empezar desde arriba, actuando como agentes de cambio*)

El tercero es el diseño y declaración de la misión, visión, valores, principios, etc., involucrando al personal necesario para ello será un tema fundamental para el buen establecimiento de algo que perdurara por largo tiempo. Una vez concluido este proceso será necesario como se mencionó anteriormente el declararlo, explicarlo, y ante todo practicarlo por parte de todo el personal. (*Involucrar a todo el personal desde arriba hacia abajo, haciéndolos vivir y comprender toda la filosofía*)

Quiero declarar que estos tres puntos son sumamente difíciles en los inicios de toda empresa pero si se desarrolla bajo el principio “*hacerlo bien desde el inicio*” ayudará a cualquier organización a un desarrollo consistente en su cultura y su negocio.

Sin embargo hay puntos diferentes en el caso de una empresa global cuando se establece en un país fuera de su territorio, misma que le denominamos cultura huésped y que buscan interactuar con una cultura anfitriona en busca de formar una cultura única y si a esto le agregamos que estas culturas pertenecen a una cultura oriental y occidental se deberá de prestar suma atención a los siguientes, además de los tres descritos previamente.

A) Desde el inicio en la toma de decisión de la inversión en el país seleccionado para establecer una compañía global se deberá estudiar al país anfitrión así como su cultura general y también regional y evaluar la compatibilidad ante el país o bien compañía huésped. Esto involucra el revisar las formas de trabajo, la diversidad de las personas, sus creencias, sus fortalezas y debilidades, etc. Después de ello la compañía global deberá manifestar y asumir los retos y compromisos con el personal que trabajará así como la sociedad en la que se desarrollará.

B) Es notorio que cuando una compañía global se establece en otro país envía personal de la empresa madre para arrancar la operación o bien apoyar al desarrollo de esta durante un tiempo determinado, de ser así este personal deberá de estar capacitado ante el punto descrito previamente así como contar con todas las habilidades en términos de comunicación. Cualquier discrepancia en estos puntos ante el personal expatriado dará como resultado un choque cultural que lacerara de manera sustancial la organización.

C) Aun cuando la compañía sea global y adquiera ya una filosofía global donde opera en diferentes países a nivel mundial, será necesario evaluar que parte de esa filosofía deberá ser cambiada o bien localizada para la mejor operación y aceptación de la cultura anfitriona, de lo contrario se estará operando ante el rechazo por parte del personal lo que pondrá en riesgo la misma cultura organizacional y por ende el resultado del negocio.

D) Finalmente en una cultura de occidente y oriente como es el caso de Toyota o cualquier otra empresa en esta situación, es difícil que una persona se desprenda por completo de sus orígenes y raíces, en el caso de Toyota los líderes japoneses entrenaron líderes locales y los desarrollaron para que por ellos mismos dirigieran la operación, esto llevará a un mejor resultado del negocio y desarrollo más rápido para una cultura única.

Si bien concluimos la importancia que la cultura juega en el éxito de las organizaciones, sobra decir que es necesario que todas las organizaciones cuenten con esta función ya sea parte de un departamento de Recursos Humanos o fuera de él y que

se ponga en práctica todos los elementos descritos en este trabajo. Todo esto debido a que en nuestro país existen muchas organizaciones, locales y globales que tienen que desarrollar una cultura única que pueda prevalecer en la organización pese a la diversidad de personal que se incorpore a ella.

Así pues, mi hipótesis se confirma al afirmar que para tener éxito como una empresa global se necesita desarrollar una cultura única sólida en la que puedan fusionarse la cultura anfitriona y la cultura huésped. Como se menciona en mi trabajo, Toyota alcanzó un gran éxito al involucrar y transmitir su cultura más allá de sus fronteras, creando métodos y principios para que fueran adoptados en sus filiales de todo el mundo, más allá de pertenecer a oriente u occidente.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAVANEL, Harry et.al. Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y Metodológicos. Colombia, Fondo Editorial Legis, 1992. 202 págs.
- ARGYRIS, Chris. Conocimiento para la acción. México, Edit. Granica, 2007, 387 págs.
- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. México, Trillas, 1999. 771 págs.
- BRISLIN, Richard. Cross-cultural Encounters in face to face Interaction. New York, Edit. Pergamon, 1981.
- CASTELLS, Manuel. La era de la información: Economía, sociedad y cultura. 7ª ed. México, Siglo XXI editores, 2006. 590 págs.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. 4ª. ed. Colombia, Edit. Mc. Graw Hill, 1997. 880 págs.
- ESCAMILLA González, Gloria. Manual de metodología y técnicas bibliográficas. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1982. 161 p.
- GIDDENS, Anthony. Sociología. Cambridge, Edit. Polity Press, 2006.
- GOODENOUGH, W.H. Culture, Language and Society. California, Edit. Mento Park, 1981.
- GRANELL, E. et. Al. Éxito Gerencial y Cultural. Venezuela, Edit. Torino, 2000.
- HALL, Edward et.al. Understanding Cultural Differences. U.S.A. Intercultural Press, 1990.
- HERNÁNDEZ SAMPERI, Roberto, et.al. Metodología de la investigación. México, edit. Mc Graw Hill, 2010. 613 págs.
- HOFSTEDE, Geert. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. U.S.A, Sage,1980.
- LIKER, Jeffrey K. et.al. Toyota Culture: The heart and soul of the Toyota way. U.S.A. McGraw Hill, 2008. 562 págs.
- LIKER, Jeffrey K. Las claves del éxito de Toyota, 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo. España, Gestión 2000, 2006. 430 págs.
- McENTEE, Eileen. Comunicación Intercultural: bases para la comunicación efectiva en el mundo actual. 1ª ed. México, Mc Graw Hill, 1998. 588 págs.
- RAPAILLE, Clotaire. El código cultural. México, Grupo Editorial Norma, 2007. 298 págs.

- SCHEIN, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, Edit. Plaza & James, 1988. 543 págs.
- SCHEIN, Edgar. Psicología de la organización. México, prentice-Hall, 1989.
- TAVARES, María. Cultura Organizacional. Río de Janeiro, Qualitymark, 1991.
- TERPSTRA Vern y David Kenneth. The cultural environment of international business. 2ª ed. Ohio, South-Western Publishing, 1985.
- VARGAS Hernández, J.G. La Culturocracia Organizacional en México. México, Edición electrónica gratuita, 2007
- ZORRILLA Arena, Santiago et.al. Guía para elaborar la tesis. 2ª ed. México, McGraw Hill, 2001. 111 págs.