



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

PLANEACION DEL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES DEL TRABAJADOR MEXICANO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
PRESENTA:
BEATRIZ TORRES VALADEZ

ASESOR: LIC. MA. ISABEL DEL SORDO LOPEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD: DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA



MEXICO, D. F.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1994

177 2ej.

Handwritten stamps and numbers including '177 2ej.', '21231', and '1123'



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 está 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.

AGRADEZCO A LA DIVISIÓN DE
EDUCACIÓN CONTINUA QUE A TRAVÉS
DE SU PROGRAMA DE TITULACIÓN, ME
PERMITIÓ RETOMAR UN OBJETIVO
LARGAMENTE POSPUESTO.

UN RECONOCIMIENTO A MI ASESOR Y
SINODALES, QUIENES SE PREOCUPARON
POR ENRIQUECER ESTE TRABAJO

A MIS PADRES, IMPULSORES DE GRAN PARTE DE MIS ACTOS

**A MIS AMIGOS QUE COMPARTIERON, COMO
SIEMPRE, LO BUENO Y LO MALO DE ESTE PROCESO,
LO IMPORTANTE Y LO NECESARIO**

**A TODOS AQUELLOS QUE
PROPOSITIVAMENTE O NO HAN
SEMBRADO UNA INQUIETUD QUE
AHORA REFLEJO EN ESTE TRABAJO
(SANSON H., ANA ROSA P., AUGUSTO
H., SALVADOR S., HORACIO A.,
PATRICIA M. Y LOS QUE
INVOLUNTARIAMENTE OMITO)**

. INDICE

RESUMEN

**PAG
7**

CAPÍTULO 1: CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes	10
1.2 Concepto de Cultura desde el punto de vista Antropológico y en el Ambito Laboral ¹	12
1.3 Componentes de la Cultura Organizacional	15
1.4 Manifestación de la Cultura Organizacional	18
1.5 Importancia de la Cultura Organizacional	20
1.6 Modelos de Análisis y Diagnóstico de la Cultura Organizacional	23
1.7 Cultura Organizacional y Efectividad	32

CAPÍTULO 2: CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 El entorno Socio- económico y el Cambio Cultural en las organizaciones	38
2.2 El Procesode Cambio Cultural	42
2.3 Modelos de Cambio de Cultura	45
2.4 El Papel del Psicólogo como Agente del cambio Cultural	57

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS CULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS Y LOS VALORES DEL TRABAJADOR MEXICANO

3.1 Características de la Empresa Mexicana y comparación con empresas de otros países	63
3.2 Valores del Mexicano	75
3.2.1 Valores del mexicano en el ámbito laboral	83

CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES	91
--------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	99
---------------------	-----------

ANEXOS	103
---------------	------------

RESUMEN

Cambio, Cultura Organizacional y Valores son temas de sobrada complejidad por sí mismos, que se analizan de manera conjunta y centrándose en organizaciones mexicanas, también se estudian los valores que sustentan sus trabajadores, con el fin de proporcionar algunos lineamientos que faciliten la planeación del proceso de cambio en la empresa, que en este momento resulta indispensable, si las organizaciones mexicanas desean en primer término sobrevivir y posteriormente ser competitivas en los mercados mundiales.

Se realizó una investigación documental sobre el tema en base a literatura de alto impacto en el pensamiento actual de la conducción de negocios, así como en artículos especializados y comunicaciones personales con expertos en el tema.

Para poder ligar los temas de planeación de cambio de cultura organizacional, con valores del trabajador mexicano, se investiga el surgimiento del interés por la Cultura Organizacional, sus componentes, y manifestaciones, así como la importancia que representa en la dinámica de la empresa.

También se aborda el entorno mundial como generador del proceso de cambio; sus estrategias y cuál es el papel que puede jugar el psicólogo en el proceso.

Posteriormente se analizan las organizaciones mexicanas, particularmente la medianas y pequeñas, que son las que dominan nuestro país y su cultura, así como los valores del mexicano y como se ven reflejados en su conducta laboral.

Se encontró que existe consenso en los factores indispensables para el Análisis, Diagnóstico y Planeación del Cambio de la Cultura Organizacional aún cuando sea un proceso que requiere de personalización hacia cada compañía.

En relación a los valores del mexicano, se observa un proceso de transformación en los valores tradicionales hacia los valores llamados de la modernidad, sin embargo estos varían sensiblemente en función a algunas variables, como zona geográfica, sexo, edad, nivel socioeconómico, educativo y otras, aún así puede afirmarse que en general se requiere de una redefinición de valores así como de una reeducación del trabajador mexicano, para aprovechar sus mejores cualidades, mismas que había demostrado desde

las culturas prehispánicas, como son el sentido de grupo y su interés por sobre el individual, la solidaridad, la sensibilidad hacia lo artístico y así promover nuevas actitudes que faciliten el cambio.

Cabe señalar que tanto el tema de cultura organizacional como el de valores del mexicano son muy extensos y que las conclusiones obtenidas en esta investigación no pueden generalizarse ya que se trata de una investigación documental, de la cual espero pudieran surgir inquietudes para plantear investigaciones empíricas que ayuden a corroborar lo expresado en este trabajo

CAPÍTULO 1

CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 ANTECEDENTES

El momento que viven nuestras organizaciones nos muestra una modificación del tipo de cultura, lo cual nos exige un conocimiento de lo que en sí misma es la cultura organizacional, sus antecedentes, componentes y la manera en como se manifiesta. A través de este capítulo se abordarán estos tópicos, a más de valorar cual es la importancia de la cultura en una organización y qué modelos pueden facilitar su análisis y diagnóstico, por último se relaciona el tipo de Cultura Organizacional con la efectividad de la empresa.

El concepto de Cultura Organizacional o Corporativa se ha convertido en nuestros días en piedra angular en los círculos empresariales; sobre todo por el desarrollo que han demostrado las organizaciones que han puesto su atención en el aspecto "cultural" de la empresa, lo cual implica hablar de la filosofía, valores y creencias y de cómo son aceptados y asumidos por los miembros de la empresa o institución.

Entre los antecedentes mas importantes de la Cultura Organizacional tenemos:

- En 1930, Henry Fayol, (cit. en Lessem 1992), teórico que buscaba dar un sentido científico a la administración, habla del "espíritu de la corporación" como un componente vital de una organización, lo cual se refiere quizá a la parte cultural de la empresa, que no puede verse pero que le da un sentido único a la organización.
- En 1948, Selznick, habla de la organización idónea, como la que cumple ciertos criterios:
 - 1.- Seguridad (la organización como un todo en relación al entorno)
 - 2.- Estabilidad de las líneas de autoridad y de comunicación
 - 3.- Estabilidad de las relaciones informales
 - 4.- Continuidad de la política y de las fuentes de decisiones de dicha política
 - 5.- Homogeneidad en perspectivas con respecto al significado y papel de la organización.

Este último punto en particular hace énfasis en la importancia de que sean compartidos los aspectos básicos de la empresa y que tengan un sentido para los miembros de la misma, lo cual se relaciona con los valores de la empresa, punto medular de la Cultura Organizacional.

- Bennis en 1986, propone que la "salud organizacional", que implica la necesidad de adaptación de la empresa, supone preparar a la organización para los cambios estructurales y los relacionados con las actitudes, que permitan responder a las demandas del entorno. El cambio relacionado con las actitudes tiene que ver con lo que es ahora el Cambio Cultural, (valores y creencias).

- El Desarrollo Organizacional (D.O) surge en la década de los sesentas, como una alternativa de cambio planeado para las organizaciones, con el fin de lograr mejores resultados, que se reflejen en sus diferentes áreas: productivas, administrativas, comerciales, humanas y que la traduzcan en una empresa rentable para sus inversionistas, pero también útil a la sociedad y que dé satisfacción a sus integrantes.

Aún cuando existen innumerables definiciones de lo que es D.O, se considerará la expuesta por Bennis, 1969, (cfn. en Cabrera e Islas, 1992), por ser de las primeras y que da una idea clara de lo que implica el Desarrollo Organizacional.

Una respuesta de cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

De acuerdo con esta definición, algunos de los aspectos a cambiar, son los valores, creencias y actitudes, aspectos básicos de la Cultura Organizacional.

Sin embargo, aún cuando en los inicios del D.O. se consideró explícitamente a los valores y creencias como puntos fundamentales a modificar, solo en los modelos de Schein (1973), Kreith (1987) y Kennet (1989), cfn. Cabrera e Islas (1992), se contemplan como puntos claves los aspectos culturales de la organización dentro de la estrategia de cambio que plantean.

En este punto es importante señalar que la frontera entre D.O. y Cultura Organizacional, no es clara ya que algunos autores consideran la segunda, como parte del D.O. y otros suponen que el D.O. evolucionó de tal forma que ahora se denomina Cultura Organizacional al cambio planeado. Sea de cualquier forma en el Desarrollo Organizacional se han desarrollado una serie de herramientas y técnicas que pueden ser de utilidad para los fines del cambio de la Cultura Organizacional, (Andrade, 1989).

1.2 CONCEPTO DE CULTURA DESDE EL PUNTO DE VISTA ANTROPOLÓGICO Y EN EL ÁMBITO LABORAL

El término de cultura, aunque eminentemente antropológico empezó a considerarse útil para el análisis de las organizaciones en la mitad de la década de los ochentas, ya que desde un enfoque sistémico, una organización industrial puede verse como una subcultura dentro de la cultura correspondiente al país en donde se desarrolla; y de esta forma hacer un análisis de sus componentes y su dinámica, de una manera similar a como lo han hecho los antropólogos.

Para ubicar mejor de donde surge el concepto de CULTURA, hay que considerar que existen cuatro *obras* claves para el desarrollo del enfoque de Cultura Organizacional:

Teoría Z de Ouchi en 1982 El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa de Athos y Pascale y Athos en 1984 En Busca de la Excelencia de Peters y Waterman en 1984 Culturas Corporativas de Deal y Kennedy en 1985

Estos autores llaman la atención sobre la importancia que representan todos los elementos culturales de la organización, para diferenciar empresas "exitosas" de las que no lo son, y a partir de sus ideas surgen infinidad de publicaciones e investigaciones bajo este nuevo punto de vista:

- Peters y Waterman al analizar empresas exitosas, descubrieron que la tradición y los valores compartidos eran la clave del éxito y solidez de la empresa.
- Pascale y Athos (1984, p. 25), concluyeron que una empresa tiene que dar significado "...la cultura corporativa tiene que cultivar un contexto que llene de satisfacción humana, en espacio y tiempo dentro del cuál se pueda dar la producción y el consumo de los productos y servicio de calidad".

En general en estas cuatro publicaciones se asocia de manera directa, la existencia de una cultura "fuerte", con una empresa efectiva en sus resultados; también se enfatiza la importancia del líder para la creación, fortalecimiento y conservación de la cultura de una empresa.

- Denison, (1991), considera que al utilizar el término de cultura en la organización se atrae la atención sobre los aspectos simbólicos de la empresa, dándole otro sentido a la visión de la misma, esto es, llamando la atención sobre elementos no tangibles de la organización, pero que influyen determinadamente en su dinámica y en su efectividad.
- Otro aspecto que fue determinante para la incorporación del estudio de la cultura en las organizaciones fue el enorme interés que despertó en el mundo occidental el "milagro" económico japonés y las características peculiares de las empresas niponas; ya que los aspectos de tipo cultural han sido determinantes en la estrategia de cambio de estas organizaciones, y han dado como resultado el incremento de beneficios, tanto económicos como de satisfacción y compromiso personal de los miembros de la empresa.

Desde el punto de vista antropológico, Flores (1984), menciona que existen mas de cien definiciones de cultura, donde los elementos en común para definir la cultura son:

DISTINTIVA: Todo grupo social tiene una cultura que le diferencia de otros grupos sociales.

PATRONES DE CONDUCTA: Cultura es la expresión de valores, leyes, practicas y costumbres, que condicionan el comportamiento de los integrantes de un grupo social.

DINAMICA: La cultura es un sistema dinámico

Para efectos de esta investigación se considerará la definición clásica de Cultura de Malinowsky (1948), cit. en Lessem (1992 p. 1).

Un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatutos institucionales, ideas y oficios humanos, creencias y costumbres... un vasto aparato, en parte material, en parte humano, y en parte espiritual, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan.

En su aplicación en el ámbito organizacional, existen diferentes definiciones para lo que es Cultura Organizacional, (Selznich, 1970, Lawlewr y Hackman,1975, Uttal, 1983, Deal y Kennedy, 1985, Ouchi, 1984, Denison, 1991 y Schein 1991).

Schein (1991), habla acerca de los aspectos que abarca el concepto de Cultura organizacional.

a) Cultura implica estabilidad: En la mayoría de las sociedades ciertos fenómenos persisten a través del tiempo y despliegan estabilidad aún en momentos de presión al cambio.

b) Cultura enfatiza el concepto de "compartir". Hay algo bajo la superficie de un grupo que hace que los nuevos miembros aprendan en mayor grado un punto de vista. Cultura, entonces tiene algo que ver con compartir o, consenso entre los miembros de un grupo. Lo mas obvio es el lenguaje común y categorías conceptuales que uno descubre al estudiar el grupo. El estudio de los procesos de socialización especialmente su contenido; viene a ser la forma de descifrar qué elementos comunes subyacentes existen y cómo se comparten.

c) Cultura implica patrones. La observación de regularidades reflejadas en fenómenos de alto orden han creado patrones y paradigmas, que guían a formulaciones acerca del tipo de cultura.

d) Cultura implica dinámica. Cómo explicar la transmisión de patrones culturales dentro de los grupos a través de generaciones, sino considerando que existe una dinámica en los procesos de socialización y de renovación basados en el origen de los grupos, que hacen que se perpetúe la cultura y al mismo tiempo que se agreguen nuevos elementos.

e) Cultura implica todos los aspectos de la vida del grupo. No hay nada que nosotros hagamos que no este matizado por las formas compartidas de ver las cosas. Entonces es importante no desarrollar modelos simplistas que solo vean algunas dimensiones.

Schein (1991, cit. en Frost 1992), en base a estos elementos proporciona una definición de lo que es Cultura Organizacional.

Un patrón de supuestos básicos compartidos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dado, que permite resolver exitosamente los problemas de adaptación externa y de integración interna y que han funcionado bien, suficientemente para ser considerados válidos, y por lo tanto para ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

De acuerdo con los objetivos de este trabajo se considerará la definición de Uttal, cit. en Andrade y Sánchez (1987), por hacer mas explícito la importancia de sus componentes.

Cultura Organizacional es un sistema de valores (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas), compartidos, que interactúan con la gente de una empresa, las estructuras organizacionales y los sistemas de control para producir normas de comportamiento (la manera como se hacen las cosas).

1.3 COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Varios autores coinciden en que las partes modulares de la cultura, la constituyen los valores y creencias de la organización; conceptos que pueden ser nombrados de diferentes maneras: para Pascale y Athos , 1984 son objetivos de orden superior; para IDEX (1991) se denomina misión a los valores.

Para efectos de esta investigación, se tomarán los conceptos de valores y creencias dados por Andrade y Sánchez, (1989):

Valores ...ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente, influyen en su comportamiento. Los valores se refieren al sistema emocional y generalmente son transmitidos a través de mitos, cuentos anécdotas o leyendas.

Creencias ...proporcionan o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva.

A) VALORES.

Los valores representan aquellas situaciones que han sido determinadas como esenciales para el éxito de las organizaciones, y representan el aspecto emocional de la empresa.

Incluyen aspectos tales como: Relaciones con clientes, innovación, calidad, mejora en la productividad, crecimiento, ética en el trabajo, comunidad y estilo gerencial,(Albert, 1985).

Los valores deben de reunir tres condiciones para poder influir en la conducta de los miembros de la organización, desde el punto de vista de Pascale y Athos (1984):

SER SIGNIFICATIVOS

DURABLES

REALIZABLES

Los valores además deben de reflejar en si mismos aspectos importantes de la organización como:

1.- La compañía como entidad: En este tipo de compañías la prioridad es la organización como algo familiar.

2.- Los mercados exteriores de la compañía: En este caso lo más importante es el valor de los productos y servicios para la humanidad.

3.- Las operaciones internas de la compañía: Este tipo de empresas lo más importante es el rendimiento, costos, productividad.

4.- Los empleados de la compañía: Se trata de empresas centradas en su personal y en la atención a sus necesidades

5.- Relaciones de la compañía con la sociedad y el Estado, (énfasis en situaciones de salud o ecológicas.

6.- Relaciones de la compañía con la cultura, de la comunidad o del país donde pertenece.

Por otra parte es importante señalar que los valores deben ser mantenidos con el propósito de no perder fuerza en la organización a través de tres funciones:

- La identificación en prospectiva de los nuevos miembros, que estén predispuestos a adaptarse a la cultura organizacional.
- Transmisión de los valores básicos de la organización a los nuevos miembros.
- El apoyo y renovación del sistema de valores existentes

Para el mantenimiento del sistema de valores serán de vital importancia los procesos de Reclutamiento y selección, socialización organizacional y ritos y rituales, ya que son los procesos en donde el nuevo elemento pueden aprehender el sistema de valores que impera en la organización.

B) CREENCIAS.

Las creencias abarcan la concepción que se tiene sobre las cosas importantes para la organización, implican el aspecto racional, y abarcan conceptos de todo tipo, desde el significado del trabajo hasta la manera de como deben hacerse las cosas en la organización. Las frases utilizadas en las organizaciones son un buen ejemplo de como se reflejan los valores y creencias de la organización.

C) FILOSOFIA.

Otro componente importante de la cultura organizacional, es la filosofía de la empresa. Para algunos autores como Ouchi (1982), la filosofía de la empresa es parte de la cultura, y para otros como Kras (1991), la filosofía es la cultura en si misma dentro de la empresa, de acuerdo a la definición que da.

Ouchi (1982), opina con respecto a la filosofía de la empresa que puede convertirse en el elemento más poderoso para vincular las actividades de los empleados mediante un consenso de las metas y los valores.

"La filosofía constituye un patrón de respuestas frente a los problemas; explica comportamientos; da origen a una imagen de la compañía."

Los aspectos que incluye la filosofía son: Objetivos de la organización, procedimientos de operación, limitaciones de toda índole, relación de la empresa y su medio.

- La filosofía corporativa estipula las metas y prácticas que una comunidad de empleados establece. De ella se desprenderán prácticas y patrones de conducta.

- La filosofía hace énfasis en la persona, no en tecnologías, factores económicos o productos.

Por su parte Kras (1991, p.43), define a la filosofía de empresa como "... exposición explícita de los valores y comportamientos básicos,... que están representados por la empresa, y todos pueden identificar".

Aspectos que incluye la filosofía: Propósito de la empresa, producto o servicio, relación con el cliente, relaciones interpersonales, relación comunitaria y responsabilidades hacia la comunidad.

Pascale y Athos (1984), coinciden con la descripción que hace Kras (1991), con respecto a la filosofía de la empresa.

1.4 MANIFESTACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para explicar la manifestación de la Cultura Organizacional se emplean los siguientes conceptos básicos:

SÍMBOLOS

MITOS Y RITUALES

A) SÍMBOLOS.

Ouchi (1982) expone que lo más importante de la cultura organizacional no son los aspectos materiales u objetivos que puedan observarse con claridad, sino aquello que puede palpase desde la primera vez que una persona entra en contacto con esa organización y que se manifiesta a través de símbolos, entonces, "la cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización". p. 54.

- Los símbolos pueden ser frases de conversación, objetos y/o emblemas de estatus. También la distribución física del lugar de trabajo; limpieza o suciedad; calidad de materiales.

- Los símbolos expresan sentimientos; proveen identidad personal y sirven de vehículo para el cambio organizacional.

- Oven (1991 cit. en Frost, 1991), realiza la importancia de los símbolos en la cultura organizacional sugiriendo que gran parte de la conducta en cualquier escenario social es tradicional y simbólica, entonces las inferencias acerca de la cultura en las organizaciones debe derivarse de las costumbres, maneras folklóricas, historias, vestido, decoración, lenguaje figurado y otras formas expresivas y procesos inconscientes o conscientes del grupo", p. 202.

B) MITOS Y RITUALES

Czarniawska, (1991, en Frost 1991), expresa que todos los mitos reflejan valores sociales importantes y estos son reafirmados por las prácticas diarias. Gracias a los hechos, los mitos ayudan a salvar importantes valores y logran mantener el control organizacional.

Cada mito tiene sus rituales de soporte, acciones que simbólicamente confirman el contenido de los mitos, (ceremonias organizacionales, discursos públicos).

La importancia de los rituales es que representan la operacionalización de los valores por lo que Deal y Kennedy (1986) le conceden la mayor importancia, al grado de afirmar que sin ceremonias y rituales los valores no tienen el impacto necesario en la organización. Así mismo refieren que los rituales son propios de cada organización y que, de ninguna manera es posible imitar rituales de una organización a otra.

Deal y Kennedy (1986), consideran que existen diferentes clases de rituales:

- **Rituales de Trabajo.**- Propios de una profesión, de un puesto o de un grupo en particular.
- **Rituales Administrativos.**- Que no son otra cosa que los procedimientos que se siguen en lo cotidiano. (v. gr. el cómo se lleva a cabo una junta).
- **Rituales de reconocimiento.**- Cuando se da un suceso importante en la empresa, o alguno de sus miembros destaca en algún aspecto en particular, se realizan rituales de este tipo. Su efecto es que disminuyen la incertidumbre y dramatizan y refuerzan los valores y creencias.
- **Rituales gerenciales.**- El gerente general o los gerentes de área establecen formas específicas de hacer juntas, de interacción con su personal, de toma de decisiones, etc.

De las diferentes definiciones que existen acerca de mito y ritual, se propone para este trabajo la expresada por Lessen (1992).

El mito es la historia que representa el pasado y futuro de una organización. El ritual lo constituyen los medios sociales y tangibles por los que este mito se vuelve a representar en forma regular.

Los símbolos, mitos y rituales serán punto clave a considerar para la planeación del cambio de cultura de la organización ya que su representación repercute directamente en el comportamiento diario del personal de una organización

1.5 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional como se ha indicado, influye en todos los aspectos de la organización, de ahí su importancia, particularmente se relaciona con siete factores en los que coinciden varios autores y que a continuación se mencionan:

1) ADAPTABILIDAD.

La adaptabilidad es la capacidad que tiene la organización de responder a las demandas de cambio externas y de integración interna como consecuencia del cambio. (Schein, 1991, en Frost, 1991).

Esta capacidad de adaptación esta sustentada en la existencia de " supuestos básicos " que determinan los principios para resolver las situaciones y para responder a las demandas de cambio, que no es otra cosa que la Cultura de la Organización. Denison (1991 p. 159) habla sobre la adaptación de la organización: Cultura es... " un código, una lógica y un sistema de comportamientos y significados estructurados que han soportado la prueba del tiempo y sirven como guía colectiva para futura adaptación y supervivencia.

Schein (1991), propone las tareas de adaptación externa e interna que deben de llevar a cabo los grupos para adaptarse al cambio y que se resumen en el siguiente cuadro:

2) EFECTIVIDAD.

La efectividad, se refiere a la capacidad de la organización de lograr resultados con calidad (IDEX, 1991). aún en situaciones antagónicas, (Schein, 1991), en donde la cultura, en tanto provee la línea a seguir, proporciona principios que guían el comportamiento de los miembros, y los estándares de calidad esperados, y contribuye a alcanzar la efectividad de la empresa, al respecto Ouchi (1982 p. 56) expresa que " la cultura es el elemento mas poderoso para vincular las actividades de los empleados, mediante consenso de metas... y constituye un patrón de respuestas frente a los problemas , explica comportamientos; da origen a una imagen de la compañía. "

3) PREDICTIBILIDAD.

Este factor se refiere al hecho que en tanto la cultura norma, guía y unifica criterios de acción, esto permite predecir el comportamiento de los miembros de la organización, de este hecho se deriva su importancia Schein (1991).

Al respecto, Anzures y Bolaños (1973), señalan:

- a) El comportamiento de las personas esta condicionado por la cultura
- b) La cultura permite predecir el comportamiento y
- c) Facilita el cambio

4) IDENTIFICACION PERSONAL Y ORGANIZACIONAL.

La identificación personal y organizacional, se refiere a la coincidencia que existe entre la manera particular de ser de cada persona, específicamente en lo que a valores se refiere y los valores que maneja la organización. En donde a mayor identificación, mayor facilidad para aceptar el cambio, y viceversa.

Whyte (1969, cit. en Frost 1991), considera al respecto de los símbolos, que son parte de la cultura organizacional, que en tanto expresan sentimientos, proveen identidad personal y sirve de vehículo para el cambio organizacional.

Westley (1990), opina que la Cultura Organizacional es un poderoso ingrediente en el éxito, fracaso o innovación dentro de la organización, porque esta refleja las asunciones fundamentales acerca de la naturaleza de la gente, la organización y el entorno. Y están íntimamente ligadas a la identidad personal y organizacional.

5) UNIFICACION DE CRITERIOS.

La cultura Organizacional, en tanto representa los principios básicos, definidos y aceptados, favorece la unificación de criterios para la toma de decisiones y solución de problemas.

Ouchi (1982), concluye que la filosofía corporativa estipula metas y prácticas que una comunidad de empleados establece. De ella se desprenderán prácticas y patrones de conducta.

Wiener (1990) p. expresa " Cultura es vista como un unificador social o normativo que mantiene una organización cohesionada. Esta expresa los ideales sociales o valores y las creencias que los miembros de la organización comparten. Estos valores o patrones de creencias son manifestadas por símbolos, como mitos rituales, historias, leyendas y lenguaje especializado."

6) ORIENTACION DE LA CONDUCTA Y BUSQUEDA DE SIGNIFICADOS.

Para los miembros de la organización, la Cultura Organizacional, debe orientar las acciones cotidianas, en tanto que maneja los valores y creencias y los hace explícitos a través de los rituales, por lo que todos los miembros son capaces de asimilar cuales son las acciones a realizar y que son aceptadas y cuales no.

Deal y Kennedy (1986), indican que los valores son los cimientos de la cultura corporativa ya que dan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento.

7) SATISFACCION EN LA BUSQUEDA DE SIGNIFICADOS.

Andrade (1989) señala al respecto, que la cultura:

- Orienta la conducta de sus miembros
- Puede satisfacer la necesidad de búsqueda de significados en el trabajo
- Afecta todos a los niveles de la organización

Schein (1991), confirma diciendo que las asunciones compartidas (valores y creencias), sobre todo proveen significado, estructura y predictibilidad en la conducta de los miembros de la organización.

La Cultura como se ha visto, impacta en todas las acciones de los miembros de la organización: orientando sus comportamientos, brindándole significados, permitiendo predecir conductas. Y a la organización le permite: adaptarse a las demandas externas sin perder cohesión interna; influye en la efectividad de sus logros de objetivos, favorece la identificación de sus miembros y unifica criterios para la acción, en concreto la hace una empresa mas "exitosa".

1.6 MODELOS DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El estudio cultural que se ha hecho de las organizaciones ha llevado a proponer diferentes modelos con el objeto de explicar el hecho , facilitar su exposición y homogeneizar los criterios de análisis. Además de que favorece el " inferir la cultura de la organización, como un todo a partir de las pautas culturales que tengan en común sus subsistemas", (Andrade y Sánchez 1987).

Ouchi (1982 p. 70), define un modelo como "...una abstracción de la realidad. Es un vago intento por definir los rasgos mas importantes y distintivos de una cosa, con el objeto de poder captar fácilmente su singularidad."

La mayoría de los autores que estudian la cultura organizacional, proponen elementos comunes para el análisis o diagnóstico de la misma, coincidiendo que estos procesos son elementales para la planeación del cambio.

A continuación se describen algunos de los modelos mas representativos para el análisis de la cultura organizacional, que podrán ser adaptados a las características de cada organización para poder obtener un análisis y diagnóstico mas o menos profundo, según se desee, aplicando la metodología que resulte mas acorde al aspecto que se analice.

Los autores en general hablan de los aspectos a revisar , pero no de la metodología a aplicar, la cual podrá ser decisión del que haga el diagnóstico.

FACTORES DE ANÁLISIS CULTURAL

Flores, Malpica-Santibañez, 1980

Sin plantearlo explícitamente como un modelo de análisis de cultura organizacional, las autoras, proponen nueve aspectos claves para el diagnóstico de la cultura de una organización, explicando cada uno de ellos en lo que se refiere a los elementos a observar en cada uno de los puntos y la importancia que representa para la explicación del fenómeno cultural en determinada organización.

1.- **ACTITUDES:** Las actitudes como estructuras cambiantes dinámicas y a través de ellas puede identificarse o predecirse la conducta de un individuo., además se consideran como elementos universales de la cultura.

2.- **VALORES:** No son fijos e inmutables, si las culturas y sociedades son dinámicas y cambiantes y los valores como parte de la cultura, lo son también.

3.- **INTERESES:** Los intereses son una manera de unificar la conducta de los grupos.

- Si ellos hacen subsistir la organización, han cumplido su función.

- Si hay falta de armonía entran en conflicto.

4.- **HABITOS:** Formas de conducta que han llegado a institucionalizarse debido a su repetición. " El hábito es la gran pieza reguladora de la sociedad, su mas precioso agente conservador" pág. 67.

Los hábitos son autónomos y difícilmente modificables, son indicadores de la forma de vida de una persona o comunidad y nos dicen a que grado la gente se ha mecanizado e involucrado en una sociedad cambiante.

5.- **TRADICIONES:** Conjunto de ideas, valores y conocimientos que se transmiten de una generación a la siguiente. Las tradiciones son testimonios culturales que nos remontan al pasado.

6.- **COSTUMBRES:** Forma de actuación aceptada socialmente, norman la conducta y son parte de la cultura.

7.- **NORMAS:** Conjunto de supuestos o creencias comunes a un grupo, Sirven para el control social.

8.- **IDEAS:** Representaciones místicas, desligadas de la experiencia.

9.- **CREENCIAS:** Forman parte de la filosofía de la vida del individuo.

El sistema de creencias es un grupo de creencias y actitudes que giran alrededor de valores o cosas, consideradas importantes.

MODELO DE DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (DEAL Y KENNEDY , 1986)

Estos autores en su publicación sobre CULTURAS CORPORATIVAS, realizan un análisis cualitativo de las organizaciones utilizando técnicas de consultoría, empezando por la observación directa, revisión de documentos y la interacción con el personal de la organización, y definen un modelo a seguir para el análisis y diagnóstico de la cultura organizacional. El cual es un primer acercamiento a la organización nos puede aportar elementos valiosos para ubicar la organización frente a la que se encuentra uno

1.- **ESCENARIO FISICO:** Observación de instalaciones, (edificios, oficinas), en donde las diferencias que se observan de departamento a departamento ya indican algo de la cultura en cuanto a cuales son las prioridades de esa organización.

" Las discrepancias por la forma en que se disponen los sitios de trabajo para diferentes clases de empleados es señal segura de una cultura débil o fragmentada" p. 139.

2.- **LO QUE LA COMPAÑÍA DICE DE SI MISMA:** A través de informes, boletines memoranda, circulares y toda comunicación escrita, que genere. Las empresas de cultura vigorosa en la medida en que el sistema de valores es importante, al igual que sus empleados, los exalta constantemente hacia afuera de la organización.

3.- **CONGRUENCIA ENTRE LO DICHO Y HECHO:** Es importante observar si lo que la compañía habla de sí misma hacia el exterior es congruente a lo que se ve en la empresa, en cuanto al trato al personal; e importancia de los valores y su operacionalización.

4.- **TRATO A LOS VISITANTES :** Observar como se les recibe, si el trato es igualitario a diferentes visitantes, si existen rituales que cubrir.

5.- **PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA:** A través de entrevistas con el personal conocer la impresión que tienen de la empresa, con preguntas acerca de: La historia de la empresa, ¿ por qué tiene éxito la compañía?; quiénes trabajan en la organización; como se asciende; que clase de lugar es para trabajar; cómo es un día ordinario. A través de esto se pueden decidir, valores, rituales, normas, etc.

6.- **OBSERVAR HACIA DONDE ESTA ORIENTADA LA CULTURA:** Si la empresa esta dirigida hacia adentro o si su prioridad es la imagen que tenga al exterior; lo anterior tendrá mucho que ver con el interés que tengan en el recurso humano.

7.- **ASCENSOS:** Observar preguntar ¿ quiénes son los que progresan en la empresa y ¿qué es lo que deben hacer para progresar?; cuales son los factores clave para el progreso (habilidades, inteligencia, antigüedad o lealtad al jefe).

8.- **ANTIGÜEDAD:** Tiempo promedio en los puestos y tiempo en que se tarda en ascender el personal.

9.- **CONTENIDO DE LO QUE SE ESCRIBE Y DISCUTE:** Al revisar el contenido de los memoranda o circulares y escuchar lo que se dice en las juntas se puede decidir lo que es importante en la organizaciones (valores).

10.- HISTORIAS Y ANECDOTAS: De los factores mas importantes por analizar ya que encierran en si mismas los valores y evolución de la empresa y la percepción que tienen los miembros de la organización.

Para estos autores, con base en su experiencia, cualquier comportamiento verbal o no verbal, así como cualquier escrito, símbolo, rito, etc. es elemento importante para integrar un diagnóstico de la cultura, de ahí que no es un modelo limitativo si no que al contrario deja abierta la posibilidad de incorporar cualquier elemento extra que de información, así como de aplicar cualquier técnica que permita obtener información.

MODELO DE ANÁLISIS CULTURAL
EDGAR SCHEIN (1985)
(cit en Lessen, 1990)

Schein, es uno de los autores que mayor interés ha demostrado por el Desarrollo Organizacional, Consultoría de Procesos y ahora por la Cultura Organizacional, su enfoque y particularmente su modelo es sistémico, y considera por una parte el análisis los factores internos que inciden en la cultura y por otra la metodología a aplicar

FACTORES INTERNOS DE ANÁLISIS CULTURAL

- 1.- **LENGUAJE COMUN:** Es importante observar si existe un lenguaje que se maneje en toda la empresa o si este es un punto que interfiera en la integración interna. A mayor lenguaje común mayor integración interna y mayor compartimiento de la cultura de la empresa.
- 2.- **FRONTERAS DEL GRUPO:** Diferenciación clara entre los que pertenecen a la organización y quienes están fuera de ella; ya que esto da un nivel de identidad y pertenencia mayor y por tanto fortalece la cultura de la compañía.
- 3.- **INTIMIDAD, AMISTAD Y AMOR:** Como se manejan las relaciones interpersonales, si la organización, normaliza o no al respecto.
- 4.- **PODER Y STATUS:** Cuales son los elementos claves para conseguir poder y status y si la organización tiene criterios y normas que los regulen.
- 5.- **INCENTIVOS Y PENALIZACIONES:** Cuales comportamientos son aceptados y premiados y cuales son rechazados, estos aspecto reflejan claramente los valores de la organización.
- 6.- **IDEOLOGIA Y RELIGION:** Se refiere a la certidumbre que proporciona la organización ante hechos inexplicables, a través de unos valores bien definidos y transmitidos.

Terminada la observación y análisis de estos factores internos, el autor propone la siguiente metodología para el diagnóstico, conformada por nueve actividades.

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- 1.- **EVALUACION SUPERFICIAL:** Se refiere a la evaluación realizada durante el primer contacto con la organización donde se observa como se le recibe al visitante; decoración del lugar; ambiente formal o informal; lenguaje técnico coloquial; movilidad del personal en los espacios de la organización; innovaciones; énfasis en la calidad; exposición física de la filosofía y valores de la organización.
- 2.- **ATENCION A LO INESPERADO:**
 - Formalidad en el trato, orden de las cosas
 - Conflictos interáreas o interniveles (como se perciben o se reflejan en el trato diario)

-Políticas de personal: Sueldos, compensaciones, entrenamiento.(percepción del personal)

3.- LOCALIZACION DE UNA PERSONA MOTIVADA: Se refiere a localizar una persona que esté lo suficientemente comprometida y motivada, para que ayude a conocer actitudes y comportamientos del personal.

4.- EXPLORACION DE SIGNIFICADOS: Mediante entrevistas al personal, conociendo historias que permitan deducir actitudes y ambiente.

5.- FORMULACION DE HIPOTESIS: En relación a lo observado hasta el momento.

6.- COMPROBACION SISTEMATICA DE HIPOTESIS: A través de entrevistas profundas realizadas a tres niveles de la empresa: directivos y profesionales (nivel alto), intermedio y bajo. Para uniformar información se tienen aspectos básicos a cubrir en las entrevistas profundas.

- Procedencia del entrevistado
- Naturaleza de su trabajo
- Descripción de proyectos clave en los que ha participado
- Impresiones de la empresa y su dirección
- Planes a futuro

Los aspectos a deducir a través de esto son: Atmósfera de trabajo, imagen corporativa, comunicaciones interpersonales, estructura y proceso de la organización.

7.- DETERMINACION DE SUPUESTOS SUBYACENTES: Schein, propone ubicar a la empresa en función a cinco dimensiones.

- Relación de la organización con el entorno (crisis y evolución).
- La organización y la naturaleza de la realidad espacial, temporal. (como se toman decisiones estratégicas, si se orientan al presente o al futuro).
- Naturaleza humana. Identificar héroes, villanos, quién destaca, criterios de selección y promoción; cómo se evalúa el desempeño.
- Naturaleza de la actividad humana. Cómo ha enfrentado problemas la organización y el papel de la cultura en ello.
- Naturaleza de las relaciones humanas. Cómo se valora al recurso humano; fuentes de poder y castigos.

8.- AFINACION Y MODIFICACION DE LOS PATRONES DE CONDUCTA: De acuerdo con las hipótesis preliminares, corroborarlas, modificarlas o proponer otras.

9.- DESCRIPCION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: En base a los parámetros seleccionados para evaluar cada problemática, esta puede ser global, por área, por nivel, por individuos y por procesos.

Como puede observarse el diagnóstico de cultura implica un proceso que puede parecer largo para los directivos de las organizaciones, y que debe ser considerado en la planeación del cambio de cultura, de no ser así se corre el riesgo de tomar decisiones apresuradas sin contar con un sustento, producto del proceso de diagnóstico.

Los modelos presentados para el Análisis y Diagnóstico de la Cultura Organizacional, aún cuando manejen nomenclatura diferente y aunque hacen énfasis en diferentes aspectos de la organización, presentan algunos puntos en común. A continuación se presenta un cuadro donde se concentran los aspectos que manejan los autores revisados, y se clasifican para fines didácticos en aspectos MATERIALES, ESTRUCTURALES, SIMBOLICOS Y CONDUCTUALES, ya que estos engloban la mayoría de los factores propuestos por cada uno de ellos

En relación con los aspectos materiales, los autores con excepción de Flores y Malpica y Schein, le dan una importancia al análisis de los aspectos de instalaciones y equipos, ya que estos nos pueden indicar la congruencia entre lo dicho por la empresa y la realidad. Ejem: Si la empresa dice que el cliente es lo primero y las instalaciones donde se le recibe son incómodas o descuidadas, esto puede mostrar una incongruencia de la empresa; igualmente si el "slogan" de la empresa se refiere a la rapidez de la entrega de un servicio y los equipos que usa son muy viejos y poco productivos, es difícil que pueda dar un servicio rápido y de calidad, lo cual sería una contradicción también.

Por lo que toca a los aspectos de estructura, el tipo de normatividad, los aspectos del ejercicio de la autoridad y la aplicación de premios y castigos son los puntos donde los autores coinciden nos dan la pauta para que junto con los otros aspectos mencionados se conozca el tipo de cultura que enfrentamos; si es demasiado rígida o no; con un liderazgo autocrático o diferente y el saber lo que se premia y castiga nos refleja claramente los valores de la empresa.

En los aspectos simbólicos en general los autores coinciden en que la filosofía y los valores son los aspectos básicos que nos indican la cultura de una empresa por que ellos, sean explícitos o no determinan el comportamiento de los colaboradores en todas las actividades de la empresa.

En los aspectos conductuales varían de autor en autor, sin embargo se refieren básicamente a la manera de relacionarse los miembros de la compañía y al tipo de lenguaje utilizado y en general sugieren prestar atención a todas las conductas que se observen por parte de los miembros, ya que en todas podremos ver reflejada la cultura de la empresa y deducir sus valores y creencias. Otro punto importante es el de los rituales de la organización ya que estos no son mas que la dramatización de los valores de la empresa.

El hecho de que la mayoría de los autores coincidan en que estos elementos son significativos para el análisis de la cultura, se refiere quizá, a que a través de la observación de estos elementos en una organización es posible realizar un diagnóstico básico de lo que es la cultura en esa organización ya que engloba: los aspectos físicos y palpables (instalaciones, tecnología etc.), el deber ser de la organización (normas y procedimientos), lo emocional y profundo de la empresa (valores y filosofía) y la forma en como se manifiesta en el actuar cotidiano (rituales y costumbres).

1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD

Al hablar de la importancia de la Cultura Organizacional (ver 1.5), se afirmó que la cultura es un elemento que contribuye al éxito o fracaso de una empresa, en función a la efectividad que logre para conseguir sus resultados, además se dijo que la cultura organizacional debe ser vista como un poderoso ingrediente para el cambio en la organización, cambio que pretende llevar a la modernidad, lo cual implica en primer término el delinear un perfil adecuado a nuestras organizaciones que las conduzcan hacia la efectividad organizacional.

Hablar de una Cultura de Efectividad, conduce a cuatro aspectos, (IDEX, 1991, p. 25):

- a) Promover el desarrollo de empresas mexicanas competitivas en el entorno global.
- b) Agilizar un cambio de fondo en las organizaciones
- c) Garantizar la obtención de resultados a largo plazo
- d) Fomentar el desarrollo personal, de organizaciones y equipos de trabajo efectivo.

Para esta investigación se manejará como efectividad, el concepto manejado por el Instituto de Efectividad XABRE (IDEX) 1991.

EFFECTIVIDAD = EFICACIA + EFICIENCIA

Lograr resultados haciendo las cosas bien

EFICACIA = Hacer las cosas correctas (lograr resultados)

**EFICIENCIA = Hacer las cosas correctamente
(hacer las cosas bien)**

El hablar de empresas "exitosas", aunque no es un término objetivo, ya que cada autor puede entender diferente lo que significa una organización exitosa, nos remite a lo expresado por autores como Ouchi (1982), Peters y Waterman (1984), Pascale y Athos (1984), Deal y Kennedy (1986), IDEX (1991) y Denison (1991) sobre organizaciones que han alcanzado resultados favorables, tanto en el aspecto económico, como en la satisfacción de sus integrantes, así como en la imagen que proyectan hacia el exterior. Y la mayoría de los autores interesados en la cultura laboral, en algún momento se refieren a la relación que existe entre una empresa que se preocupa por manejar los aspectos culturales y la efectividad de sus resultados en el mas amplio sentido del término.

Denison (1991), es un autor que ha escrito formalmente sobre la relación e impacto de la cultura organizacional en la efectividad de la organización, lo cual resume en cuatro hipótesis:

Hipótesis de la Participación: una cultura sólida tiene alta correlación con una organización participativa.

Hipótesis de la Consistencia: una cultura consistente esta asociada con mejor rendimiento, especialmente a corto plazo.

Hipótesis de la Adaptabilidad: la cultura debe evolucionar y ser flexible sin atentar principios básicos.

Hipótesis de la Misión: una misión clara y consistente con los hechos favorece una organización mas efectiva.

El mismo autor obtiene una serie de conclusiones de las hipótesis planteadas.

- Los altos niveles de participación crean un sentido de propiedad y responsabilidad hacia la empresa, y esto depende del tipo de cultura.

- En cuanto a la consistencia que debe mostrar la cultura organizacional con los hechos indica que "...las creencias y los valores fundamentales para una organización tienen que estar en estrecho acuerdo con políticas y procedimientos reales, si el sistema gerencial quiere obtener un alto grado de integración y coordinación..." (p.6).

La inconsistencia entre los valores adoptados y practica real tiende a mermar el sentido de compartir, la integración normativa y la consistencia que según esta postura esta relacionada con la efectividad organizacional.

Lo ideal es que en una primera etapa se promoviera tanto la participación como la consistencia, aunque hay quienes sugieren que puede llevarse a cabo el cambio aunque no se dé tal nivel de participación.

- Sobre la adaptabilidad, señala que deben desarrollarse tres tipos de habilidades para adaptarse:

- Habilidad de percibir y responder al ambiente externo

- Habilidad para responder a los clientes internos

- Habilidad para reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la organización.

Sobre la misión, agrega que " La misión da propósito y sentido, así como también una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante"

La misión ofrece dirección y metas claras para toma de decisiones hacia donde va la organización.

Finalmente concluye:

- Participación y adaptabilidad se relacionan con la flexibilidad y cambio

- Consistencia y Misión conllevan a la estabilidad de la organización

Como se observa la efectividad que tenga o que dese alcanzar una empresa es importante fuente de decisión para la creación, modificación, reforzamiento o mantenimiento de una cultura, punto central de este trabajo.

La relación que existe entre cultura organizacional y efectividad es un aspecto modular, dado que el interés por el conocimiento, planeación y/o cambio de la cultura, implica fortalecer una organización para conyugar al logro de sus objetivos y para lograr su efectividad.

En este capítulo se revisó la importancia de la Cultura Organizacional dentro de las empresas, ya que afecta todos los aspectos de la misma y favorece o no la conjunción de todos sus miembros y permite la diferenciación de una organización con otra.

Se hace la diferenciación de la cultura desde un punto de vista antropológico y su trasposición al ambiente laboral, así mismo se definen sus elementos mas importantes, como son los valores, creencias y filosofía y se habla de la manera como se manifiestan a través de los símbolos mitos y rituales, lo que permite conocerla.

Se presentan también los modelos que explícita o implícitamente existen para el conocimiento y diagnóstico de la Cultura Organizacional que puede ser punto de partida para la planeación de una intervención global con vistas a la modificación o reforzamiento de la Cultura Organizacional buscando un mejoramiento en la efectividad de la empresa, punto importantísimo para la sobrevivencia y desarrollo de la misma

Por último se incluyen una serie de recomendaciones para no caer en errores comunes al analizar una organización, las cuales son señaladas por Poón (1987), y que pueden distorsionar el análisis de la cultura organizacional, sea cual fuere el modelo o perspectiva utilizada y que no deben de perderse de vista al seleccionar un modelo de análisis:

- 1) Reduccionismo psicológico: No es suficiente realizar un análisis de la organización desde el punto de vista psicológico si no que debe ampliarse utilizando los fundamentos de las ciencias sociales, (sociología, antropología, etc.)
- 2) Estereotipismo: Algunas empresas han tomado los conceptos de cultura organizacional de una manera muy demagógica lo que les hace caer en estereotipos que nada tienen que ver con la empresa
- 3) Malinchismo: En algunas organizaciones prefieren adaptar modelos para analizar, diagnosticar o cambiar la cultura que no corresponden a nuestra idiosincracia y que por ser extranjeros consideran que son mejor, lo cual puede ser un error incosteable.

5) Ultracionalismo o patrioterismo: Por el contrario se puede caer en el extremo de considerar que solo lo que es nuestro es lo mejor y entonces "se deja ver el bosque por ver un árbol".

6) Idealismos culturales: Otro extremo es pensar que solo lo que corresponde a los valores anteriores a la conquista son los que deben prevalecer, lo cual tampoco es válido en nuestro momento.

CAPITULO 2
CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

" El cambio es una ley que necesariamente tienen que tener todas las cosas, ya que de alguna manera debe existir para la continuidad"

Marx ,1867

El cambio cultural debe ser un proceso planeado que visualice hasta donde sea posible las implicaciones que tiene el entorno sobre la organización, y en donde previo análisis se direccionen adecuadamente los esfuerzos de cambio que se realicen.

En el presente capítulo se analiza el entorno socio- económico mundial y algunas implicaciones para las organizaciones. Así mismo se habla del proceso de cambio, haciendo énfasis en la importancia de un diagnóstico previo de la cultura.

Posteriormente se exponen algunos modelos de cambio de Cultura Organizacional que pueden ser utilizados y combinados para crear el propio, "ad hoc" a la organización.

Por último se discute el papel que puede jugar el psicólogo en el proceso de cambio cultural y las habilidades que le favorecen junto con las que debería desarrollar para ser soporte importante del mismo.

2.1 EL ENTORNO SOCIO- ECONOMICO Y EL CAMBIO CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES

Existen diversas tendencias de orden social y económico que están determinando grandes cambios en el mundo.

Naisbitt (1993), señalaba desde 1982, en su libro *Megatendencias*, lo que desde su punto de vista serían los cambios de los años 80's, (se mencionan las mas importantes):

- 1) Sociedad industrial a sociedad de información
- 2) Economía nacional a economía mundial
- 3) Centralización de los gobiernos a descentralización
- 4) Democracia representativa a democracia participante

El mismo autor señala en su libro *Megatendencias 2000* (1993), los aspectos que influirán más en los cambios del mundo al entrar al nuevo siglo:

- 1) **Bonanza mundial de los años 90**, que el autor atribuye a la globalización de mercados y a la sustitución de un proteccionismo por una libertad comercial, además de que considera que los aspectos económicos prevalecerán sobre los intereses políticos, y la guerra tenderá a ser un concepto obsoleto. Así mismo señala que la ventaja competitiva tanto de las naciones como de las organizaciones serán los recursos humanos.
- 2) **El renacimiento de las artes** como un regreso a lo espiritual y como una muy buena fuente de negocio.
- 3) **Socialismo de mercado libre**, "A medida que globalizamos nuestras economías, los individuos se vuelven más poderosos y más importantes de lo que eran en la Era industrial" (Naisbitt, 1993, p. 79).
- 4) **Estilos de vida mundiales y nacionalismo cultural** "Frente a la creciente homogeneización, todos trataremos de conservar nuestras identidades, sean religiosas, culturales, nacionales, lingüísticas o raciales" (Naisbitt, 1993, p. 130).
Lo anterior resulta de vital importancia para entender los cambios culturales en las organizaciones, y la evolución de los sistemas de valores en la sociedad.
- 5) **La privatización del Estado benefactor**, situación que hemos venido observando en nuestro país en los últimos años de 1115 empresas estatales a menos de 700. Esto se refleja en las nuevas relaciones de trabajo, basadas mas en la efectividad que en proteccionismo que proporcionaba el ser parte del estado.
- 6) **Auge de la Cuenca del Pacífico** "Hoy la Cuenca del Pacífico experimenta el periodo de mas rápida expansión económica de la historia; esta creciendo a una velocidad cinco veces mayor que la de la revolución industrial" (Naisbitt, 1993, p. 162).
- 7) **El decenio del liderazgo femenino**, considerando que la tendencia en las organizaciones es contar con líderes visionarios que comprometan al personal y cuiden su realización en vez de un esquema de control y rígido, las mujeres por sus características personales favorecen esta tendencia, lo anterior conjugado con el hecho de que el rol de la mujer en la sociedad está cambiando, da la oportunidad cada vez mayor a las mujeres a ocupar puestos claves dentro de las organizaciones.

8) **Edad de la Biología** se refiere a la tendencia de poder influir en los procesos que normalmente por su naturaleza eran inalterables, como es el caso de la inseminación artificial.

9) **Renacimiento religioso**, lo cual quizá, haga retomar o reforzar algunos valores que habían perdido vigencia.

10) **El triunfo del individuo sobre las instituciones**, se refiere al hecho de reconocer que los grandes cambios están en manos de individualidades y no de instituciones o estados, por lo tanto los esfuerzos deberán dirigirse a la potencialización de las personas con el fin de promover mayor calidad en las contribuciones individuales.

El punto de vista de Naisbitt, resulta de gran importancia para visualizar las repercusiones que tendrán estos cambios en las organizaciones y poder planear mas adecuadamente el cambio cultural.

Así mismo, Andrade (1990), menciona tres situaciones del entorno mundial que influyen en los cambios:

- 1) **Caída de los sistemas socialistas**
- 2) **Sustitución de la supremacía militar por la industrial y comercial**
- 3) **Globalización de mercados**

Acorde a las megatendencias mencionadas se observan ya los siguientes cambios en las organizaciones, quienes necesariamente están cambiando, pasando de ser organizaciones burocráticas a organizaciones mas flexibles y en constante cambio que buscan adaptarse a las nuevas demandas del exterior.

Así, las tendencias que se observan en las organizaciones son (Andrade 1990):

- 1) **Definición y difusión de la misión y valores organizacionales**
- 2) **Prioridad en la Calidad y en el Servicio**
- 3) **Innovación y desarrollo de productos**
- 4) **Nueva tecnología para la producción (automatización, cuadrillas, etc.)**
- 5) **Descentralización**
- 6) **Selección y dominio de nichos mercadológicos**
- 7) **Evolución de la computación**
- 8) **Achatamiento de las estructuras**
- 9) **Estilos de liderazgo participativo en lugar de autocrático, mayor delegación**
- 10) **Orientación al desarrollo de los Recursos Humanos**
- 11) **Estructuras flexibles (grupos de trabajo para proyectos específicos)**
- 12) **Organizaciones pequeñas con funciones básicas y con servicios externos para otras funciones no básicas (nomina, sistemas mercadotecnia, etc.)**

Nuestro país no se encuentra ajeno a ninguna de las circunstancias mencionadas y por lo tanto se han venido generando una serie de cambios a nivel macro y a nivel organizacional de manera cada vez mas acelerada de los cuales haremos referencia

A partir de 1983, se inicia un proceso de apertura a las importaciones, que hace disminuir el proteccionismo tan marcado que se daba a la empresa y que favorecía que los empresarios no se interesaran por brindar productos o servicios de calidad, ya que de cualquier forma tenían un mercado cautivo que los consumía.

Así mismo no interesaba que los trabajadores estuvieran mejor de lo que la ley exigía; ni mucho menos que se sintieran identificados o comprometidos con la organización para la cual prestaban sus servicios.

Posteriormente la entrada al GATT y actualmente, la reciente firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), como parte de la globalización mencionada, obligan a las organizaciones a la modernización para elevar niveles de productividad, calidad, rentabilidad y competitividad.

Sin embargo, señala Béjar (1988), dado que somos una sociedad en vías de industrialización, con una antigua estructura de tipo agrario, hace que se den grandes contrastes entre zonas urbanas y agrarias, lo cual dificulta el cambio.

En México, la población vive en "tiempos sociales diferentes", lo que hace que la manera de interpretar la realidad sea diferente también.

La política gubernamental presente gira en torno a la modernidad, como objetivo a alcanzar en el país, sin embargo este objetivo de modernización para el desarrollo nacional implica un choque de valores tradicionales con los modernos, lo cual puede generar angustia, desubicación y crisis que se refleja en una alta resistencia al cambio como una manera de reafirmación de identidad, (Alduncin, 1986).

Como parte de la estrategia de modernización el sector gubernamental de manera oficial, señala a través del Programa de Capacitación y Productividad (1991), que el englobamiento comercial al que cada vez nos vemos sujetos implica un cambio para la modernización y la productividad, a través de la educación y el entrenamiento constante, no solo en habilidades y en conocimientos, sino que también se deberá trabajar en situaciones de sensibilización para la adaptación a los cambios; todo esto orientado hacia el incremento de la productividad y calidad.

" En esta tarea se considerará al factor humano como un apoyo básico de la modernización y pivote central de la productividad... a fin de que no sólo se fortalezca su formación técnica relacionada con su función, sino que además se promueva su orgullo e identificación con la tarea encomendada, así como su vocación de servicio a la sociedad".
(Programa Nacional de Capacitación y Productividad, 1991, p. 47)

Aún en el sector oficial se propone modificar estructuras y procedimientos, de tal forma que las organizaciones del sector público y parastatales sean eficientes.

* Con el propósito de promover el uso eficiente y eficaz de los recursos del sector parastatal, será necesario un cambio estructural de las entidades públicas, ya que la modernización de las industrias tradicionales depende de la superación de los rezagos tecnológicos y de organización, lo cual obliga a su vez a establecer compromisos de

productividad para reducir costos y para incrementar ingresos." (Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994 (1990 p. 28).

En última instancia se pretende que las instituciones sean consideradas y administradas como empresas y sus directivos se conduzcan como empresarios, "... que posean mentalidad abierta al cambio, estén convencidos de la necesidad de actualizarse permanentemente y cuenten con la capacidad técnica, imaginación y dinamismo para hacer más eficientes las entidades a su cargo" (op. cit. 1990, pag. 29).

Las condiciones económicas que se han mencionado determinan en gran medida la necesidad de cambio, el cual se ve dirigido hacia un objetivo básico: alcanzar la competitividad, donde de acuerdo a García (1992), implica:

- Mayor eficiencia, esto es la racionalidad en la asignación de recursos.
- Flexibilidad para adaptarse a las situaciones cambiantes. (fortaleza de valores).
- Capacidad para dirigir y organizar
- Estrategias adecuadas en cuanto a manejo de producto, mercados y tecnologías.

La realidad es que en México pocas empresas e instituciones han considerado como parte de su planeación estratégica, el desarrollo de programas tendientes al cambio y muchas menos las que han identificado el cambio de cultura organizacional como fundamental para alcanzar la efectividad y competitividad.

Algunas por falta de conocimiento de su importancia e implicaciones y otras por las propias características de la organización que no permiten que se sienta la necesidad de cambio

2.2 EL PROCESO DE CAMBIO CULTURAL

El proceso de cambio cultural en las organizaciones, requiere de ciertas condiciones, sin las cuales ni siquiera puede llegar a manifestarse la necesidad del cambio, o por el contrario son las que promueven y aceleran la necesidad de hacerlo de manera propositiva.

Schein (1980), cit en Filella (1989), indica cinco condiciones sin las cuales no puede iniciarse un proceso de cambio en la empresa:

- 1.- Motivación de querer cambiar una situación indeseable o que se puede mejorar.
- 2.- Participación de personas clave en la organización (Directivos y mandos intermedios).
- 3.- Formación de red de relaciones de personas comprometidas con el cambio.
- 4.- Que se vayan dando pequeñas experiencias de éxito.
- 5.- Marco conceptual científico que avale el proceso.
 - Objetivos claros
 - Agentes de cambio externos e internos
 - Existencia de una plan flexible
 - Proceso de ejecución "rítmico" (equilibrio entre rapidez y lentitud, según sea necesario)

Westley (1990), habla de tres vertientes clave para iniciar el cambio cultural:

- 1) Innovación organizacional: Que implica aspectos de estructura y normatividad que deben ser modificados, antes o a la par del cambio cultural.
- 2) Cultura: Punto clave, que implica el entrenamiento específico de los líderes para poder transmitirla a sus colaboradores.
- 3) Transformación personal: Partiendo de la idea de que cultura y personalidad se encuentran íntimamente ligadas, el cambio cultural, debe llevar apasado un cambio personal en lo que se refiere sobre todo a actitudes.

El autor considera que normalmente el cambio se enfoca en uno de los tres aspectos, y sugiere que para lograr un cambio verdadero se debe planear el cambio en función a las tres vertientes.

Por último, autores como Ouchi (1982), Pascale y Athos (1984) y Deal y Kennedy (1986), han enfatizado en todas sus propuestas, que la condición inicial del cambio cultural, es el interés, compromiso e involucramiento del líder de la organización en el cambio, y posteriormente el lograr estos tres aspectos en todos los miembros de la organización.

De acuerdo con lo expuesto por los autores mencionados, consideraremos que el requisito indispensable para el cambio es la motivación, compromiso, e involucramiento del líder de la organización y posteriormente de todos los miembros de la misma.

Una organización que reúne las condiciones óptimas del cambio podrá realizarlo de una manera mas adecuada, sin embargo debemos entender lo que es un cambio y los procesos de resistencia que normalmente se generan.

El cambio se define como:

- * La modificación del estado actual que se da con el movimiento de un punto X a cualquier otro punto que nunca podrá ser igual al anterior" (Hernández, 1987, p. 232)

El fenómeno de cambio desde un punto de vista psicológico ha sido estudiado por diversos autores, de los mas importantes, Lewin (1951), cit. en Kras (1991), propono tres etapas del proceso de cambio:

PROCESO DE CAMBIO

- 1) *Descongelamiento*: Se rompen hábitos, costumbres y tradiciones.
- 2) *Cambio*: Se dan nuevos modelos de conducta
- 3) *Recongelamiento*: Se ha integrado la nueva conducta

Así mismo, este autor, determina que en todo proceso de cambio siempre existen dos tipos de fuerzas en juego :

- a) Fuerzas restrictivas (internas y externas)
- b) Fuerzas motrices (internas y externas)

Las primeras tratarán de impedirlo, y las segundas lo promueven.

- A mayor fuerza de la cultura mayor resistencia al cambio.
- A menor fuerza de la cultura menor resistencia al cambio

Lo anterior, resultará de gran trascendencia para considerar en la planeación del cambio cultural, ya que como expresan Deal y Kennedy (1986), la cultura es la barrera mas importante para el cambio, mientras mas fuerte es la cultura, mas difícil es cambiarla, (mayores fuerzas restrictivas, internas o externas se pondrán en juego); sin embargo el cambio ahora es necesario para la sobrevivencia de la organización

(fuerzas motrices externas), y dentro de la planeación del cambio deberán impulsarse las fuerzas motrices, internas, para favorecerlo.

2.3 MODELOS DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organización es diferente y por lo tanto cada proceso de cambio debe serlo también; los modelos o aproximaciones que se revisan solo son una base de donde partir para la adopción del propio modelo, ya sea modificando alguno de los presentados o integrando de diversas aproximaciones el propio.

Cabe señalar que el modelo que se decida utilizar o adaptar, requiere de la aplicación de una estrategia diferente de CAMBIO , De acuerdo con el tipo de cultura, el tiempo en el que se pretende hacer el cambio, y la profundidad que se desea alcanzar con el mismo, aspectos que también se revisarán en esta sección.

MODELO Z

Uno de los primeros modelos de cambio y desarrollo cultural es el Z, propuesto por Ouchi en 1982, en donde plantea 13 puntos básicos para el cambio cultural.

- 1o. Lectura de la Teoría Z complementado con sesiones de discusión
- 2o. Análisis de la Filosofía de la Empresa. Valores, comportamientos, espíritu que motiva a la organización. Es importante que lo que se diga sea congruente con lo que se hace.
- 3o. Definición de la filosofía administrativa deseada y comprometer al líder de la compañía.
- 4o. Práctica de la filosofía y difusión a todos los miembros de la organización.
- 5o. Desarrollo de habilidades para las relaciones humanas. Con compañeros, subordinados y clientes. Habilidades para reconocimiento de patrones de interacción en los grupos. Habilidad para conducción de juntas, roll-playing.
- 6o. Evaluación del desempeño individual y los resultados del sistema. Mediante una evaluación antes y después de la intervención, utilizando cuestionarios, entrevistas y observación.
- 7o. Compromiso con el sindicato, para mayor involucramiento, y para no afectar los intereses de los miembros. Involucrarlos en las actividades..
- 8o. Estabilización del empleo, no despidos ni recorte de personal como política, lo cual da seguridad y refuerza la identidad.
- 9o. Toma de decisiones. Empleando un proceso lento de evaluación y promoción. Para que los elementos de la organización se concentren en rendimientos a largo plazo y no inmediatos y se da una permanencia en la organización.
- 10o. Ampliación de horizontes profesionales. Se refiere a movimientos horizontales y verticales en la estructura y evitar la especialización.
- 11o. Aplicar la teoría Z desde el primer nivel. Lo cual implica compromiso, lo cual debe promover un efecto "cascada".
- 12o. Búsqueda del lugar preciso para poner en práctica la participación. Considerando las ideas de los empleados y poniéndolas en práctica lo cual promueve la verdadera participación.
- 13o. Permitir el desarrollo de relaciones "holistas". Se refiere a la relación entre las subculturas dentro de las organizaciones, lo cual dará como resultado mayor integración..

El autor considera que el proceso de las etapas uno a nueve es de entre uno a dos años, y que el proceso total llevaría entre diez a quince años.

Aunque el modelo planteado carece de un desarrollo más sistemático acerca de como instrumentar cada uno de los puntos que refiere, con el paso de los años diversas compañías (como ejemplo, General Motors,

Procter and Gamble, Hewlett Packard, IBM) han traducido estos puntos en la práctica pudiendo implementar estrategias de cambio exitosas. De ahí su valor como una de las primeras propuestas.

El aspecto básico del proceso de cambio que propone Ouchi es el involucramiento de líderes y de ahí de todos los miembros de la organización, este factor es uno de los de mayor importancia para el cambio y que en general los autores manejan como punto principal para el cambio.

MODELO DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL FLORES ELIZARRARAS (1964)

Este modelo parte del Análisis Experimental de la Conducta además se conjuga con una posición sistémica, por lo que exige aplicar la metodología que sugiere esta posición teórica; en cada paso que contiene el modelo se contemplan cuatro aspectos a cubrir: Objetivo, Producto Final, Insumos y Proceso a aplicar.

I ANÁLISIS INDICATIVO: Permite identificar si la cultura es una limitante para la efectividad de la Organización y cuales son las áreas a mejorar.

II DIAGNÓSTICO CULTURAL: Determinar cuales son los cambios que permitan mejorar los resultados de la organización. (retos a encarar, actitudes a modificar o crear, programa de cambio de actitudes.)

III FORMULACION DEL PROGRAMA DE INTERVENCION: Plan de cambio de cultura, cuidando determinando costos y tiempo de la intervención. Implica también el establecimiento de objetivos, responsables del proyecto, recursos.

IV DESARROLLO DE LA INTERVENCION: Estrategias de cambio de cultura organizacional para su efectividad. Incluye también la asignación de tareas para el cambio, y evaluar el grado de avance de los cambios.

El modelo también plantea que el proceso de cambio debe verse como un proceso continuo, en donde una vez terminada la intervención, deberá iniciarse el análisis para retroalimentar constantemente al sistema.

Cabe hacer notar que este modelo se elaboró hace 10 años cuando apenas en Estados Unidos, se cobraba importancia el concepto de Cultura Organizacional, y este modelo se desarrolló en una tesis de licenciatura, de la Facultad de Psicología de México; aún con este trabajo se puede decir que existe poco trabajo documentado acerca del tema de cultura, con sus excepciones, (Peón, IDEX, Castaño), y mucho menos investigación empírica acerca del mismo sin embargo parecería que en México este tema de la Cultura Organizacional ahora esta cobrando la importancia que requiere, por lo que es muy mérito la visión que tuvo el que lo propuso hace diez años.

MODELO GENERAL DEL CICLO DE EVOLUCION CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES Dyer (1985), cit en Martín y Leal (1989)

Dyer (1985) plantea que todo cambio cultural en las organizaciones responde a un ciclo conformado por seis puntos básicos De acuerdo con la experiencia vividas por el.

1o CRISIS EN LA ORGANIZACION

Surge una crisis en la organización que provoca un cuestionamiento al líder.

2o RUPTURA

La crisis hace que se de una ruptura, al ser cuestionado el líder , se decide que las cosas ya no funcionan, así entonces se da un rompimiento

3o NUEVOS LÍDERES

Emergen nuevos líderes con nuevos valores para resolver la crisis, aquí empieza el cambio

4o CONFLICTO

Se presenta conflicto entre el viejo y nuevo liderazgo, que es la confrontación entre la vieja cultura y la nueva cultura.

5o NUEVA ELITE CULTURAL

Al resolverse el conflicto generalmente a favor del nuevo líder, este obtiene credibilidad y facilita la integración de la nueva cultura.

6o NUEVA CULTURA

Se introducen nuevos símbolos creencias y estructuras, pasado un tiempo pueda surgir nuevamente una crisis y entonces el ciclo empieza nuevamente.

Este modelo presenta limitaciones importantes, ya que en la realidad no necesariamente se presenta una crisis para el cambio como se plantea , ni tampoco surgen nuevos líderes, con un nuevo esquema que proponer. Sin embargo en el momento que viven actualmente las organizaciones es factible que cada vez sean mas frecuentes las crisis en las organizaciones.

En tal caso si se decidiera aplicar este modelo, lo importante será reforzar el surgimiento de un nuevo liderazgo que proponga nuevos valores y que sea capaz de comprometer a todos los miembros de la organización para el cambio. Así mismo la audacia para manejar el conflicto que puede suscitarse con la introducción de nuevos valores.

Cabe destacar el énfasis en el papel de los líderes para el cambio.

MODELO DE CAMBIO CULTURAL (MARTÍN Y LEAL 1969)

Este modelo propone cinco fases necesarias para promover el cambio cultural.

1a. MENTALIZACION

Se refiere a la visualización y preparación del cambio e implica:

- Sentir necesidad del cambio
- Compromiso de los líderes al cambio
- Detección de personas que pueden apoyar el cambio (líderes formales e informales)

2a. ACTUACION DEL CAMBIO CULTURAL

De acuerdo con la nueva filosofía y valores definidos debe reflejarse en los siguientes asuntos:

- En los eventos
- En la vida cotidiana
- En el reforzamiento, imitación social e instrucción directa
- En el comportamiento de líderes acorde a lo que se dice, si no se pierde credibilidad.

3a. CAMBIOS DE NORMAS

- Es la parte formal del cambio y relativamente fácil de cambiar

4a. CAMBIO CULTURAL MEDIANTE RITOS

Es la parte que permite actuar los valores y que puede reforzar más el cambio, comprende:

- Ritos de aprobación, realce, renovación, de reducción de conflictos.
A pesar de su utilidad existen ciertos riesgos a considerar:
- Los ritos no son utilizados normalmente para el cambio
- Existen ritos muy arraigados que pueden interferir
- Reflejan en ocasiones solo la ideología de los directivos
- Las subculturas tienen sus propios ritos.

5a. ACTUACION SOBRE EL LENGUAJE, SIGNOS, SIMBOLOS, IMAGENES, METAFORAS Y ESPACIOS FISICOS

Esto implica incidir sobre los factores que le darán congruencia al cambio, esto es que si se pretende un cambio en la cultura de la organización se deben incorporar los valores y filosofía al lenguaje, los escritos, las imágenes, instalaciones y en sí a todos los aspectos de la empresa.

Como puede observarse ya en este modelo se da mucho mayor énfasis a la importancia del cambio en valores y considera el aspecto de los rituales, a más de señalar como los anteriores la importancia del liderazgo para lograr el cambio.

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL KRAS 1990

Kras (1990) propone un modelo de cambio aplicado a la empresa mexicana, que comprende nueve fases, este modelo se refiere a cambio organizacional en general, sin embargo contiene dentro de su esquema pasos que corresponden a un cambio cultural.

1o. AUTOANÁLISIS

- De las mas difíciles, ya que toca puntos muy sensibles de actitudes arraigadas, creencias y convicciones existentes.
- Es una toma de conciencia o especie de inventario sobre en que punto se encuentra la administración de la empresa en la actualidad.

2o ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS TOTALES

- Objetivos específicos y tiempo requerido

3o. DESARROLLO DEL EQUIPO ADMINISTRATIVO

- Selección de personas competentes y comprometidos con el cambio y que sean susceptibles de desarrollar.

4o. ESTABLECIMIENTO DE UNA FILOSOFIA EMPRESARIAL OPERACIONAL

- Valores de la empresa
- Filosofía de la empresa

5o PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA METAS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

Incluye:

- Compromiso con los objetivos
- Cumplimiento en fechas
- Flexibilidad y planes alternativos de contingencia
- Planes por escrito y acciones concretas
- Selección, desarrollo y capacitación de mandos medios
- Facilitadores de los procesos a nivel administrativo y de trabajadores

6o DESARROLLO DE EQUIPOS

- Responsabilidad del gerente de cada área

7o. CONTROL Y SEGUIMIENTO

- En una primera etapa se tiene que invertir mucho tiempo en estos aspectos, para encontrar la mejor manera de obtener resultados deseados.
- En una segunda etapa se vuelve algo cotidiano y lo ideal es llegar al autocontrol
- Los círculos de calidad se consideran una buena alternativa para el control, ya que los problemas se resuelven desde la raíz y en las etapas iniciales del proceso.

8o DE RESULTADOS

- Resultados cuantitativos

- Evaluación al gerente como administrador y desarrollador de personal
- Evaluación rutinaria (Del gerente por sus subordinados, por sus iguales y autoevaluación del gerente)

9o COMUNICACION

- Del director general: Informa a todos los niveles sobre desarrollos relevantes de su área y de la empresa, lo que resulta un motivador importante para todos, que puede redimir en productividad y satisfacción. Esto se operacionaliza mediante la implementación de juntas periódicas con miembros de diversas jerarquías.
- Del gerente: Se establece un proceso permanente de comunicación con subordinados, tanto ascendente como descendente. (reuniones cortas diarias, por escrito y contacto personal, además de boletines, tableros, reunión con todos los miembros.)

Como se puede observar dentro de este modelo de cambio organizacional, la fase de autoanálisis implica analizar los valores y creencias que operan en la organización y su impacto en los resultados de la organización.

Así mismo el desarrollo de equipo administrativo, implica que el personal incorpore las nuevas creencias que se propongan y que se comprometa al cambio.

Considera además como punto clave el establecimiento de una filosofía, y que esta se operacionalice para llegar a todos los miembros.

Lo anterior refuerza la idea de que la frontera entre Desarrollo Organizacional y Cultura Organizacional es débil y en ocasiones la Cultura Organizacional se considera como parte del Desarrollo Organizacional.

Como en los modelos anteriores se refuerza el papel básico del líder de la empresa así como la importancia de la participación de los miembros de la empresa.

MODELO DE CAMBIO CULTURAL ATT BUCHOWITZ (1990)

Buchowitz (1990), reporta una experiencia de cambio cultural, exponiendo el modelo utilizado para la empresa A T T.

El autor habla que para la realización de un cambio cultural existen aspectos que son centrales y a los que mas peso deberá darse, en este caso el paso tercero y cuarto, además considera que existen "rutas periféricas" a las cuales se refieren los pasos restantes del modelo.

Los aspectos centrales se relacionan con la definición de actitudes que deben ser conocidas y aprendidas para promover el cambio, así mismo hace énfasis en la preparación que debe existir para el cambio de actitudes, como es el hecho de que las personas encuentren una motivación para el cambio en la medida que resulte relevante y de beneficio para ellos y no solo para la empresa.

El modelo de Buchowitz (1990), comprende seis fases que a continuación se resumen:

1o. *Establecer el ejemplo.* Los gerentes predicán con el ejemplo los nuevos valores.

2o. *"Remendar" el sistema gerencial.* Se refiere a un cambio de la estructura organizacional, del proceso y estilo gerencial. Esto implica sistemas de recompensas y recursos asignados a comunicar nuevas conductas deseadas. Un cambio de cultura sin nuevos sistemas de recompensa puede no funcionar, ya que sería incongruente.

3o *Articulación del sistema de valores y explicitarlos.* La no definición del nuevo sistema filosófico es un punto que frecuentemente se da por hecho y si a esto se agrega el no comunicarlo oportunamente a toda la organización, puede acabar con cualquier intento de cambio. Así que este fue un factor de éxito para los de ATT.

4o *Entrenamiento para aprender los valores culturales,* no basta comunicar los nuevos valores, si no que hay que entrenar para que sean asimilados y apropiados por cada uno de los miembros de la empresa.

5o *Revisión de políticas y métodos de reclutamiento.* Para que el nuevo personal concuerde con los nuevos valores culturales y la cultura se mantenga y refuerce .

6o *Modificación de símbolos* Como en otros modelos ha sido planteado cualquier cambio cultural debe acompañarse de la adecuación de signos y símbolos a los nuevos valores, "y sobre todo debe vigilarse la congruencia que se muestre al adecuarlos de no ser así se pierde credibilidad en el cambio.

Este modelo resulta interesante ya que constituye una experiencia práctica, detallada por el autor en donde la función gerencial resulta clave, como ha sido señalado por otros autores, pero se hace énfasis en otro punto que no ha sido nombrado directamente en los otros modelos, y que se refiere al entrenamiento en cultura, ya que si bien los otros autores hablan de involucramiento de los miembros y si acaso entrenamiento a gerentes, no lo consideran a nivel de toda la organización, lo cual es una aportación interesante.

La experiencia de cambio cultural en ATT se encuentra documentada, pero sobre todo es importante señalar que es una empresa que a raíz del cambio cultural se encuentra dentro de las empresas más exitosas a nivel mundial por la calidad de sus productos y por su servicio.

MODELO DEL PROCESO DE CAMBIO CULTURAL ANDRADE (1992)

Para este autor el cambio cultural es la diferencia entre lo que es la cultura ideal que se plantea la organización y la que en realidad tiene; de ahí que su modelo de cambio cultural contiene seis fases, y una de ellas se refiere a la realización del diagnóstico de la cultura que es lo que nos daría la cultura real, este modelo del mismo autor fue presentado en el apartado 1.6.

El proceso de cambio cultural desglosado en sus seis fases implica:

- 1) Definir la Cultura Ideal y traducirla a comportamientos concretos y observables, esto requiere de la visión del líder de la empresa para definir que tipo de valores y creencias debe manejar la compañía para lograr los objetivos que se propone y como llevar esta cultura a la conducta cotidiana. Es el QUE del cambio.
- 2) Diagnóstico de la cultura existente para determinar la cultura real
- 3) Identificar diferencias entre Cultura Ideal y Real
- 4) Definir que se tiene que hacer para reducir diferencias y puede implicar cambio de valores, cambios estructurales o ambos. Es el COMO del cambio.
- 5) Implantar el Plan de Acción. Responsabilidades y compromisos, generalmente se responsabiliza al comité de dirección del cambio pero pueden estar asesorados por un externo, que además resulta lo mas recomendable.
Es parte del COMO del cambio e incluye el CUANDO y CUANTO del cambio ya que puede plantearse como un cambio evolutivo o revolucionario a corto o a largo plazo.
- 6) Repetir periódicamente el proceso. Como se sabe el cambio es un proceso continuo y que responde a las características del entorno por lo que el cambio cultural no es un proceso acabado si no que es un proceso que constantemente debe estar planeado y si ya se dio de manera sustancial debe monitorarse constantemente para hacer los ajustes que sean necesarios.

Desde esta perspectiva, el cambio se centra en los valores, y es vital la visión que tenga el líder del cambio para su promoción, otro punto que sobresale es que la responsabilidad se comparte entre los miembros de la organización, ya que como el mismo autor comenta el cambio no debe ser motivo para manipular, sino que debe implicar crecimiento personal, ni debe atentar con la posibilidad de decidir lo que uno desea dentro de la organización.

Por lo que concierne a los factores comunes planteados en las Estrategias de Cambio Cultural revisadas, se hace énfasis que para determinar la estrategia es necesario tener claramente identificado el tipo de cambio que se desea o que se esta presentando para tomar la decisión acerca de la estrategia. Para clasificar el tipo de cambio los modelos plantean tres criterios, con dos opciones cada uno:

1 ORIGEN DEL CAMBIO

- 1.1) PROMOVIDO POR LA ORGANIZACION (proactivo) o
- 1.2) PROVOCADO POR EL ENTORNO (reactivo)

2 PROCESO QUE SIGUE EL CAMBIO

- 2.1 EVOLUTIVO
- 2.2 DISRUPTIVO

3 NIVEL DEL CAMBIO

- 3.1 SUPERFICIAL
- 3.2 PROFUNDO

De acuerdo con los modelos revisados, se pueden concluir diversos aspectos, que no deben ser pasados por alto en el momento de la planeación de cambio de cultura organizacional:

1o La base del cambio cultural es el cambio de las personas

2o Otro punto clave del cambio cultural es el cambio de valores y este se dará a través del cambio de actitudes.

3o El cambio para que sea efectivo debe involucrar a todo el personal y ser encabezado por los líderes de la organización

4o El desarrollo de redes y equipos de trabajo son la plataforma para la transmisión y desarrollo del cambio a través de la introducción de nuevos valores.

2.4 EL PAPEL DEL PSICOLOGO COMO AGENTE DEL CAMBIO CULTURAL

Sin olvidar que el papel básico para el cambio cultural debe recaer en el líder de la organización, y considerando que el cambio cultural implica sobre todo aspectos de sensibilización y cambio actitudinal en los miembros del grupo, es el psicólogo quien por su formación académica, tiene la posibilidad junto con otros profesionistas de desempeñarse como agente de cambio interno o externo.

Existen algunos trabajos que demuestran el interés por determinar el papel del psicólogo en los procesos organizacionales y sobre todo en lo que se refiere al D.O., lo cual puede ser aplicado a la cultura organizacional, ya que implican procesos de cambio en donde las actitudes de los miembros de la organización, juegan un papel importante, y el rol que tenga el psicólogo puede ser determinante, Sánchez Bedolla, en Castaño (1975), Martínez (1990), Ramírez (1990) y Cabrera y Silva (1992).

En un sentido mas amplio existen trabajos referentes a determinar las características personales y conductuales que deben reunir los agentes de cambio, donde el psicólogo debe determinar con cuales cuenta y cuales características puede desarrollar: Hernández (1987) y Eubanks et. al.(1990)

Sánchez Bedolla, (en Castaño, 1975 p. 47), considera que el psicólogo, en un sentido amplio, " es el profesionista que ayuda a las organizaciones sociales en forma sistemática, para que diagnostique necesidades de cambio social, planifique metódicamente dicho cambio y establezca sistemas de retroinformación, de tal manera que la organización conozca los resultados obtenidos en el proceso de mejoramiento deliberado."

Ramírez (1990), señala que las funciones que puede desempeñar el psicólogo como agente de cambio organizacional son:

- 1) Diagnóstico de necesidades de cambio
- 2) Planteamiento de objetivos
- 3) Servir como " espejo " de situaciones que no son tan evidentes.
- 4) Formular un Plan de Cambio en función a la metas planteadas
- 5) Actuar como integrador de grupos de trabajo
- 6) Mantener fluidez en el cambio y continuidad

Cabrera y Silva (1992) concluyen que las fases del D.O. donde puede intervenir el psicólogo son:

Exploración : Ya que implica la utilización de técnicas de observación, entrevistas personales y de grupo con el fin de obtener la información preliminar acerca de la organización.

Diagnóstico: Porque implica validar la información obtenida en la exploración mediante la confrontación; lo que implica un manejo de grupo de conflictos y como retroalimentación del proceso.

Diseño de Estrategias de Intervención: Porque implica la utilización de diferentes técnicas tanto grupales como individuales.

Intervención: Por la posibilidad de coordinar el proceso De acuerdo al conocimiento del ser humano y los procesos tanto individuales como grupales que se pongan en juego.

Evaluación: El proceso de D.O. debe ser evaluado en base a cambios en cuestiones concretas y en aspectos actitudinales lo cual puede manejar un psicólogo.

Hernández (1987), indica que existen diferentes roles que puede jugar el agente de cambio y que éste puede variar según la fase del proceso de cambio en que se encuentre la organización.

Además señala que las funciones que desempeña en el proceso son:

- 1) Ser atento y reflexivo para captar la demanda del cliente
- 2) Aclara e interpreta tomando las ideas del cliente, clarifica e integra
- 3) Indaga y recopila información utilizando diversas técnicas, desde la observación hasta técnicas de grupo
- 4) Retroalimentación
- 5) Identifica opciones disponibles De acuerdo con la intervención en las fases anteriores, sugiere formas de acción para el cambio.
- 6) Propone criterios para la evaluación de alternativas de intervención.
- 7) Recomienda y/o prescribe una elección de intervención, en base a ventajas y desventajas de las alternativas.
- 8) Planea la implementación del cambio (estrategia, cronograma etc.)

Eubancks, et. al., (1990) realizaron un estudio exploratorio de las categorías de competencia de los consultores de Desarrollo Organizacional, encontrando seis categorías básicas:

- 1) Implementación de la intervención
- 2) Manejo de Procesos de grupo
- 3) Utilización de datos, que se refiere a las estrategias para la recolección de información
- 4) Contrato que implica habilidad para negociar términos del contrato, clarificando los roles del consultor y cliente, fijando metas de intervención.
- 5) Utilización de habilidades interpersonales, esto supone habilidades para establecer relación con el cliente, para comunicarse, utilización de conductas no verbales, habilidad para escuchar y comprender reacciones emocionales
- 6) Manteniendo la relación con el cliente, que implica la capacidad de dar un seguimiento para medir el impacto de la intervención en la organización.

Acorde a las observaciones de los autores revisados, el psicólogo puede intervenir determinadamente en todas las fases del cambio de cultura, sin embargo en México parece haber todavía pocos interesados en participar en esta área y si lo están, no han sido capaces de incursionar en el área, por la poca presencia que en general tiene el psicólogo en áreas que no sean selección y capacitación de personal. (cfn. Martínez 1990), y por la falta de formación en el área de D.O. y Cultura Organizacional.

De ahí que es un área de oportunidad muy importante para los psicólogos que estén interesados en ampliar su panorama profesional y su impacto dentro de las organizaciones.

El momento socio-económico que vive nuestro país implica un cambio de fondo de sus organizaciones si es que se desea competir y superar a las empresas de los países mas desarrollados; este cambio deberá significar un cambio en su Cultura Organizacional y con él en sus miembros que favorezca una mayor productividad.

El cambio cultural deberá ser un cambio planeado y sistemático que requiera de la adaptación o creación de un modelo y de la aplicación de una estrategia única de acuerdo a los fines y características de la organización en cuestión.

Algunas características indispensables del cambio cultural son:

- Necesidad real de cambio
- Compromiso del líder para el cambio
- Cambio a fondo y congruencia con él, en relación a normas, procedimientos, actitudes y acciones para con la gente
- Involucramiento a todos los miembros de la organización

Por último se señalan los requerimientos y potencial de participación del PSICÓLOGO, en todos los procesos del cambio cultural sobre todo los que tienen que ver con el cambio de la gente y el manejo de procesos para llegar a la modificación de valores, creencias, actitudes y finalmente conductas.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS CULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS, Y LOS VALORES DEL MEXICANO

*La visión que la sociedad tiene del mundo
es la fuente de sus sistemas de
valores y actitudes*

Harrison

Como se ha venido analizando, el cambio cultural en las organizaciones es una necesidad inminente, por las condiciones del entorno mundial, económicas y sociales.

Por lo que se refiere a las organizaciones mexicanas, el hecho de que nuestro país se incorpore a la globalización de mercados traerá diversas consecuencias en lo que a cambio de valores se refiere, derivado de la interacción con otras culturas, por lo que podemos prever diversas reacciones, entre ellas una resistencia al cambio que puede generar conflicto, y que si no es superado nos puede restar grandes oportunidades para alcanzar la modernidad que pudiera beneficiarnos cuando menos en un sentido comercial.

En el presente capítulo se analizan las características de las organizaciones mexicanas, así como los valores del mexicano y como estos se manifiestan en la situación laboral, con el propósito de visualizar cuales características de nuestras organizaciones pueden facilitar el cambio cultural o por el contrario, cuales pueden dificultarlo, contrastando los valores de las organizaciones con los propios del sistema axiológico del mexicano.

Adicionalmente se revisarán algunas comparaciones realizadas entre las empresas mexicanas, con las estadounidenses y las japonesas, con el propósito de hacer mas evidente las características de nuestras empresas y sus posibles ventajas y desventajas ante el cambio requerido.

3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA MEXICANA Y COMPARACION CON EMPRESAS DE OTROS PAÍSES

Para fines de este trabajo al hablar de la empresa mexicana se refiere a las empresas medianas y pequeñas o de tipo familiar que son las que predominan en nuestro país , no considerando a los grandes consorcios o a algunas de las empresas transnacionales que manejan otros esquemas de trabajo y no necesariamente presentan las características que se mencionarán .

Para hacer el análisis de las organizaciones mexicanas se consideró de utilidad los principios de los modelos socio-técnicos (Kingdom, Katz-Kahn, Seiler, Huse- Bowditch, cit. en Hernández, 1987), los cuales a partir de la Teoría de los Sistemas (Berthalafoy) analizan a las organizaciones como sistema que a su vez contienen subsistemas, entre estos se señalan:

Estructural o Administrativo

Tecnológico

Psicosocial (Relaciones interpersonales y procesos)

De acuerdo a esta clasificación se decidió analizar a la empresa mexicana en los aspectos que se consideran mas importantes por parte de los diversos autores

SUBSISTEMA ESTRUCTURAL O ADMINISTRATIVO

- *Estructura*
- *Sistemas de Remuneración y Evaluación del Desempeño*

SUBSISTEMA TECNOLÓGICO

- *Normas y Sistemas de Trabajo*

SUBSISTEMA PSICOSOCIAL

- *Estilo de Liderazgo y Dirección*
- *Relaciones de Poder y autoridad*
- *Relaciones Interpersonales*
- *Comunicación*
- *Adaptabilidad/ Flexibilidad*
- *Planeación*

ESTRUCTURA

La estructura se refiere a la composición formal de la empresa, sus niveles y jerarquías, lo cual nos da la idea del tipo de administración, liderazgo y relaciones de poder que se dan en la organización

La revista Management Today (1987) realizó un análisis de comparación entre las empresas mexicanas y en general las latinoamericanas y las estadounidenses refiriéndose a las angloamericanas, el estudio señala con respecto a las compañías mexicanas que se dan estructuras verticales, jerárquicas que promueven relaciones autoritarias y/o paternalistas. A diferencia de nuestras organizaciones, las organizaciones anglo-americanas presentan estructuras verticales achatadas y participativas, que promueven un ambiente democrático.

Serralde (1987), quien ha venido recopilando información sobre gerentes de empresas privadas mexicanas desde 1975, aplicando la metodología de Reddin para medir los estilos gerenciales, ha descubierto algunas tendencias en relación al estilo mexicano de dirigir y a la cultura organizacional predominante en nuestras empresas.

Con respecto a la estructura concluye que nuestras organizaciones se caracterizan por una formalidad estructural, con mucha importancia hacia la jerarquía, lo cual se relaciona con el estilo de liderazgo, punto que se revisará más adelante.

Al respecto Andrade (1989) indica que en las empresas mexicanas se da una rigidez estructural que hace que se de una concentración del poder y la autoridad y un excesivo control en las funciones.

La estructura de las empresas mexicanas en general tiende a ser de muchos niveles jerárquicos, y la tendencia debería ser buscar el achatamiento, ya que muchos niveles provocan burocratismo y consecuentemente ineficiencia en el logro de objetivos.

SISTEMAS DE REMUNERACION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño refleja la manera en como la empresa reconoce y retroalimenta los resultados del personal en su trabajo. En la mayoría de las medianas y pequeñas empresas no existe como proceso, y en otras si existe solo se hace como un pretexto para justificar incrementos o no incrementos en la remuneración de las personas.

La tendencia es que cada vez mas se convierta en una herramienta efectiva de medición de resultados y de retroalimentación al personal que ayude al cumplimiento de compromisos.

En este sentido Andrade y Sánchez (1987), observan en su comparación de las empresas mexicanas, estadounidenses y japonesas, que en México el sueldo se relaciona con aspectos de antigüedad y de experiencia y casi nunca con eficiencia, en Japón se considera el salario como forma de participación de

utilidades, como si fueran socios de la empresa. En EUA el pago es visto el pago como derecho para comodidades.

En relación a la evaluación encuentran en México una evaluación sofisticada para ejecutivos y mecánica para empleados, en empresas japonesas tienen un complejo sistema de evaluación de personal, que combina diversos aspectos, y en empresas americanas se evalúa de acuerdo con objetivos.

En México ya observamos una tendencia a la mejor planeación y control, lo que permite contar ya con parámetros de evaluación del desempeño, aunque todavía se sigue ligando con incrementos de sueldo y observamos que en muchos casos el desarrollo de una persona en la organización que podía desprenderse de su evaluación de desempeño se sigue dando mas por las influencias personales y puede ser tan rápido o tan corto como influyan estas relaciones personales.

Serralde (1987) considera que la evaluación del desempeño es subjetiva, ya que si no hay planeación sobre que aspectos puede hacerse la evaluación?, así mismo señala que se valda mas el conocimiento y la experiencia sobre otro tipo de habilidades como pueden ser las gerenciales, lo cual le puede quitar objetividad al proceso.

Kras (1989) corrobora como otros autores con respecto a la evaluación que como no se planea, no hay contra que evaluar resultados.

Además señala que la evaluación es subjetiva, en base a cualidades personales, como lealtad, devoción al jefe, honestidad y cooperación, contra lo que debería ser esto es, una oportunidad de retroalimentación, de comentar aspiraciones y preocupaciones, de servir para observar el nivel de objetivos cubiertos y de permitir determinar fuerzas y debilidades

NORMATIVIDAD Y SISTEMAS DE TRABAJO

Las empresas mexicanas en tanto son en general de tradición familiar han carecido de la normatividad y sistematización del trabajo que les permita el control y el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. Esta falta de atención a los aspectos mencionados también repercute en aspectos de control y evaluación, que se abordarán mas adelante.

Al respecto, en el estudio de Management Today (1987) se concluye que la dirección y organización del trabajo se basa en tradiciones y costumbres, descuidando el diseño técnico lo cual le resta oportunidad de competitividad por ser obsoletos sus sistemas.

Así mismo señalan que la dirección de Recursos Humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición. A diferencia de las empresas norteamericanas, donde se han desarrollado sistemas e instrumentos para la selección, capacitación, desarrollo y motivación del personal.

ESTILO DE LIDERAZGO Y DIRECCION

La forma de dirigir una empresa es el punto clave de toda organización ya que de este dependerán prácticamente todos los demás aspectos de la empresa. Además como señala Reddin, (cit en Serralde, 1987, p. 8) "el Estilo Gerencial refleja la forma en que el gerente interactúa con la cultura organizacional de su empresa". Por lo anterior un punto básico para conocer la cultura de una empresa es el ubicar su estilo de liderazgo.

Al respecto, en el estudio hecho por Management Today (1987) se concluye, con respecto al liderazgo y dirección en las empresas mexicanas que:

- la dirección de las empresas es comúnmente ejercida por parientes y agrega que el familismo es característica de las organizaciones latinoamericanas.
- que existe un liderazgo autocrático que centraliza la autoridad. En este último punto también coincide Serralde (1987)

Aquí es importante considerar las características del gerente mexicano y la comparación de su estilo con el del estadounidense, ya que ellos son los líderes de las empresas y es una área de oportunidad muy grande para la promoción de un cambio de cultura.

Serralde (1987), en base al estudio estadístico del estilo gerencial de ejecutivos mexicanos aplicando el Test de Estilo Gerencial Reddin concluye acerca de las características del gerente mexicano:

- 1) Enérgico cuando está respaldado por jerarquía
- 2) Ante la presión se torna errático y poco efectivo
- 3) Cuidadoso de los detalles
- 4) Torpe en el trabajo participativo
- 5) Resistente al cambio que considera una aberración
- 6) Busca adaptar el entorno a él y no lo contrario
- 7) Efectivo en organizaciones burocráticas
- 8) Busca reconocimiento a como de lugar
- 9) Busca el control

En base a este mismo estudio señala las principales debilidades de los ejecutivos mexicanos, que debieran ser consideradas también como áreas de oportunidad y modificarse:

1) **Planeación.**- Planea poco por la propia situación de las empresas y por la centralización de poder, normalmente el gerente no planea, ejecuta. No existen evaluaciones periódicas.

2) **Manejo de Conflictos.**- No los maneja, los suprime o se impone o se confronta. No los usa para promover mejoras ni para manejar la resistencia al cambio.

3) **Trabajo en Equipo.**- El sistema cultural y el empresarial, promueven el individualismo y no el trabajo grupal.

4) **Actitud ante el cambio**

a) Poco interesado

b) Racionaliza

c) Apoya el cambio cuando participa en él

d) Prefiere cambios estructurales fulminantes, que graduales

e) Es frontal agresivo y determinante, ante amenaza de su status quo o intereses

Kras (1991), también realizó una comparación del estilo gerencial mexicano v.s. el estadounidense, resumiendo:

**COMPARACIÓN ENTRE EL ESTILO GERENCIAL MEXICANO Y
ESTILO GERENCIAL ESTADOUNIDENSE**

	MEXICANO	ESTADOUNIDENSE
TRABAJO/ PLACER	TRABAJO PARA SOBREVIVENCIA FAMILIA MAS IMPORTANTE QUE EL TRABAJO COMBINA TRABAJO Y PLACER AMBIENTE FAMILIAR EN EMPRESAS	EL TRABAJO ES VALIOSO EN SI MISMO EL TRABAJO ES PRIORIDAD LA FAMILIA ES SACRIFICADA POR EL TRABAJO NO MEZCLA FAMILIA Y AMIGOS CON TRABAJO
ENFOQUE TEO- RICO V.S. PRACTICO	BUEN TEORICO, POCO CRITICO DIFICULTAD PARA LLEVAR LA TEORIA A LA PRACTICA	CAPACIDAD ANALITICA MUY ALTA ORIENTADO A LA ACCION Y A LA SOLUCION DE PROBLEMAS
DIRECCION/ SUPERVISION	TRADICIONALISTA GRAN RESPETO A LA AUTORIDAD SERVIL NO SE DELEGA RESPONSABILIDAD NI AUTORIDAD	DESAGRADO POR LA AUTORIDAD CRITICA Y RETO A LA AUTORIDAD DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN BASE A RESULTADOS
CONTROL	NO SE ACOSTUMBRA, AÚNQUE ES UN ASPECTO QUE SE MODIFICA RAPIDAMENTE RUDIMENTARIO	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y VERIFICACION ALTAMENTE DESARROLLADOS
CONTRATACION DE PERSONAL	PREFERENCIA POR PARIENTES Y AMIGOS	EXTERNA NO SE CONTRATAN PARIENTES
LEALTAD	AL SUPERIOR INMEDIATO	AUTOLEALTAD RELATIVA PARA LA EMPRESA
DESARROLLO	NO EXISTEN PROGRAMAS	EXISTEN PROGRAMAS DE DESARROLLO INDIVIDUAL
EJECUTIVO	ASCENSO BASADO EN SERVICIOS AL SUPERIOR	
COMPETENCIA	NO LA DISFRUTA, LA EVITA PREFIERE AMBIENTE AMISTOSO EVITA EL CONFLICTO	EXTREMADAMENTE COMPETITIVO DISFRUTA EL CONFLICTO
TIEMPO	CONCEPTO RELATIVO ES SOLO UNA GUIA NO HAY SENTIDO DE URGENCIA COMPROMISOS EN TIEMPO APROXIMADO	DE MAXIMA IMPORTANCIA COMPROMISOS EN TIEMPO APEGO ABSOLUTO
PLANIFICACION	A CORTO PLAZO DIFICIL POR LAS CONDICIONES ECONOMICAS Y POLITICAS	A MEDIANO PLAZO EXISTE ESTABILIDAD ECONOMICA

Los puntos seleccionados para la comparación resultan altamente contrastantes en sus resultados, por lo tanto podemos concluir que las características y cultura de las empresas mexicanas con las norteamericanas son en muchos puntos diametralmente diferentes por lo que hay que cuidar esa tendencia a seguir copiando modelos extranjeros sin siquiera estudiarlos o adaptarlos. Al mismo tiempo será un punto clave el modificar los aspectos que si se consideran nos pueden beneficiar en el cambio que necesitan las organizaciones en México.

RELACIONES DE PODER Y AUTORIDAD

Intimamente ligado con el punto anterior es como se dan las relaciones de poder y la actitud hacia la autoridad, aspectos que se dan claramente la cultura de una empresa.

Management Today en su estudio (1987), concluye que existen grandes diferencias entre grupos de distinto nivel jerárquico, donde a mayor jerarquía mayor poder y autoridad.

También concluye que existe en general una gerencia individualista, que anteponen necesidades personales de poder e imagen a las necesidades de la organización, lo cual le hace perder fuerza a la empresa, ya que los esfuerzos se encuentran fragmentados y no dirigidos hacia objetivos en común.

Andrade y Sánchez (1988), hacen una comparación entre las relaciones de poder y autoridad en las empresas mexicanas, americanas y japonesas:

- En las organizaciones mexicanas, el Presidente o Director General toma las decisiones de la empresa, como máximas autoridades, lo cual impide la participación del personal y les concede mas poder a estos. Las reuniones son para oír lo que decidió el director general o jefe inmediato. A diferencia de nuestras organizaciones, la toma de decisiones en empresas japonesas involucra a todos los niveles y en las americanas los primeros y segundos niveles. En las reuniones de las empresas japonesas se discute la problemática de la organización y en las americanas se discuten problemas del área de trabajo, pero todos participan y aportan ideas.

- En México, la administración de la empresa se orienta a la administración del poder, y de este interés se desprenden el tipo de normas y sistemas de trabajo que lo garantice y fortalezca. En el caso de las organizaciones japonesas la administración se orienta a los recursos humanos y en las americanas al capital.

- las oficinas son diferentes según jerarquía, a diferencia de las japonesas que se lleva una política de puertas abiertas, donde en ocasiones no existen oficinas especiales para los mandos altos, en las empresas americanas existen oficinas privadas pero sin grandes diferencias según nivel. En nuestro país, las oficinas difieren según el nivel de autoridad y según el grado de poder.

Andrade (1989) anota que en la medida que el poder se concentra en el equipo gerencial o en una sola persona, esto impide que se de el trabajo en equipo que pudiera beneficiar en el compromiso para el logro de objetivos.

Serralde (1987), al referirse al manejo del poder señala que la jerarquía determina las relaciones de poder dentro de las empresas, y generalmente existen luchas por el poder o concentración del mismo.

Kras (1989) concluye en su análisis de las características de administración de la empresa mexicana actual en cuanto aspectos de poder y autoridad:

- el director delega responsabilidad a los gerentes pero no autoridad lo cual favorece la concentración del poder y la falta de oportunidad en las respuestas de la compañía, a mas de que impide que cada miembro responda por sus resultados.
- los gerentes y mandos medios repiten este modelo de autoridad con todo el personal, haciendo mas inefectiva la organización.

También Kras (1991) hace una comparación entre el estilo gerencial mexicano y el estadounidense y refiriéndose al manejo del poder y la autoridad concluye:

- existe gran respeto hacia la autoridad y por parte de esta no se delega ni responsabilidad ni autoridad, (aquí difiere con Serralde que indica que si se delega responsabilidad pero no autoridad). A diferencia de nuestro estilo, en las empresas estadounidenses plantea que existe un desagrado por la autoridad, se le critica , se le reta y si se delega la autoridad y la responsabilidad en base a los resultados alcanzados por los subordinados.

RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales en las empresas mexicanas son punto primordial y pueden influir mas en la toma de decisiones que cualquier otro elemento.

Esta situación y el hecho de que no se cuenten con parámetros objetivos para medición de resultados hace que el ascenso o movimiento de personal sea mas por el tipo de relaciones que se tengan con la autoridad que por otro aspecto.

Management Today en su estudio (1987) habla que en las relaciones verticales, predomina la jerarquía y la autoridad o bien pueden tornarse paternalistas Las relaciones horizontales en general son de desconfianza ya que se encuentran influidas por las luchas de poder.

Andrade y Sánchez (1987) opinan al respecto que las relaciones personales son de compadrazgo a nivel horizontal, de desconfianza con los demás, y autoritarias en el plano vertical, a diferencia de las organizaciones japonesas que las relaciones son de tipo familiar y las de los estadounidenses se limitan a ser relaciones laborales, sin establecimiento de vínculos personales.

Por la situación anterior se dan también relaciones de compromiso con el jefe a largo plazo mas no con la empresa, y existe una identificación con el grupo social de trabajo pero no con la empresa; a diferencia de esto en las empresas japonesas se da una relación de trabajo por vida (o se daba) y si existe una identificación con la empresa; en las americanas se dan únicamente compromisos a corto plazo entre empresa y empleado.

Al respecto Serralde (1987) coincide en que se da una alta valoración a la lealtad al superior como base de las relaciones interpersonales en el trabajo.

También señala que se da un individualismo sobre el trabajo en grupo, sin embargo dado que las relaciones mas importantes son de tipo afectivo esto no afecta a la relación pero si a la efectividad del grupo.

Kras (1991), opina al respecto, que en muchas empresas mexicanas se percibe un ambiente familiar por el tipo de relaciones de amigos y compadrazgos que se dan, sin embargo esto afecta resultados ya que se pasan por alto omisiones, falta de compromisos y otras situaciones negativas a los resultados; a diferencia de esto en las organizaciones americanas en general no se mezcla la familia y amigos con el trabajo.

Visto desde un ángulo positivo la importancia que tienen las relaciones personales ayudan a que en base a una extrema identificación con los compañeros de área o con el jefe, mas no con la empresa se alcancen niveles de motivación y productividad satisfactorios, sin embargo puede servir para cubrir ante los demás las conductas no deseables, por lo que un aspecto a reforzar es quizá la identificación del personal con la empresa como una manera de lograr sinergia al sumar esfuerzos individuales o de pequeños grupos hacia los objetivos de la organización.

PLANEACIÓN

La planeación se refiere al proceso de trazar objetivos a un corto, mediano y largo plazo y en función esto organizar el trabajo a realizar con el fin cubrir la meta planteada.

A este respecto, Serralde (1987) señala que por el tipo de liderazgo que se da, la planeación se realiza por parte del nivel superior y los demás niveles incluyendo los mandos medios se convierten ejecutores solamente; esto repercutirá en el grado de compromiso y motivación que tengan los miembros de la organización para el logro de objetivos, que seguramente será bajo, al no haber participado en el proceso.

Kras (1989), coincide con Serralde y manifiesta que la planeación es hecha generalmente por el dueño o los familiares mas cercanos; se hace a muy corto plazo, con poca información para la toma de decisiones, la cual no se documenta y en ocasiones no esta sistematizada.

En grados extremos no existía la necesidad de planear por no haber competencia y mas bien se plantean metas deseables pero no compromisos. Esta situación debe cambiar en el corto plazo si nuestras empresas desean ser competitivas, y la misma autora sugiere que:

- los objetivos se deben elaborar por el equipo administrativo
- se pongan por escrito y se comprometan resultados
- se identifiquen prioridades, actividades y responsables.

Por último Andrade (1989) coincide con los autores anteriores y opina que la planeación es centralizada, asistémica, en el corto plazo y en ocasiones solo se improvisa.

COMUNICACION

Los procesos de comunicación se relacionan directamente con el estilo de liderazgo y como se ha mencionado el dominante es el autocrático, por lo que la comunicación no es muy efectiva, ya que inclusive la información se vuelve importante fuente de poder y es muy celosamente manejada.

Management Today (1987) al comparar la comunicación de las empresas mexicanas con las norteamericanas ubica, que las comunicaciones en empresas mexicanas son indirectas y cerradas, poco transparentes, por el contrario en las americanas son directas y abiertas.

Serralde (1987) encuentra que en general la comunicación no fluye, es cerrada y sin retroalimentación.

Los aspectos de comunicación son en los que mas deberán de aplicarse las organizaciones mexicanas si es que desean transformarse en empresas participativas, ya que la falta de información limita la participación de la gente y acaba por crear incertidumbre y limita la motivación de la gente hacia su trabajo.

ADAPTABILIDAD/ FLEXIBILIDAD

La adaptabilidad, capacidad de respuesta y flexibilidad son aspectos importantes que pueden permitir valorar la capacidad de una organización para el cambio

Serralde (1987), hace referencia al respecto diciendo que las empresas mexicanas son:

- rígidas y dogmáticas
- toman mucho tiempo para la toma de decisiones
- estimulan poco y en ocasiones coartan la creatividad de los empleados
- presentan pocos cambios en sus estructura durante largos periodos de tiempo

La falta de adaptabilidad es un aspecto que provoca una falta de oportunidad en la respuesta, punto esencial para la competitividad, y es un aspecto que va a hacer la diferencia entre las empresas, en los próximos años.

Existen otros aspectos mencionados por los autores considerados que aunque no se incluyen en alguna de las categorías revisadas son importantes para determinar las características de las organizaciones mexicanas:

- La Ley Federal del Trabajo en México dificulta acciones en favor de la productividad y de la toma de decisiones con respecto al personal en función a su evaluación del desempeño, (Andrade, 1987). Así mismo el sindicalismo.

- El control y seguimiento es muy limitado se delega y no se verifica si se llevo a cabo la acción. Lo ideal es promover el autocontrol, pero esto implica una delegación de responsabilidades mayor y un compromiso muy grande entre empleado y empresa (Kras 1989).

El nivel educativo en general es bajo en las organizaciones mexicanas, medio en Estados Unidos y alto en Japón, Andrade (1987).

- La capacitación del personal se considera un gasto innecesario y en general es deficiente (Kras 1989). Sin embargo es una herramienta estratégica para la competitividad.

- Falta de definición y difusión de la misión y filosofía empresarial lo cual limita la fuerza de la cultura organizacional para guiar el comportamiento de los integrantes.

Para concluir se señalan otras variables que sugiere Peón (1987), matizan la cultura de la empresas mexicanas, y que deben ser tomadas en cuenta al planear el CAMBIO CULTURAL y sirven para redondear esta sección donde se caracteriza la empresa mexicana.

a) Tamaño de la organización.- Una empresa De acuerdo con su tamaño se maneja con un esquema de creencias y valores distinto.

- b) Localización geográfica.- En nuestro país se observan diferencias culturales importantes De acuerdo con la zona que abordemos, esto es, la cultura del norte es muy diferente a la del sur, que a su vez difiere de la del centro.
- c) Empresa privada, pública o social.- Las relaciones interpersonales, el tipo de liderazgo y sobre todo las relaciones de poder diferencian enormemente la cultura entre instituciones y empresas.
- d) Profesión del Director General.- Esta determinará en gran medida sus intereses.
- e) Nacionalidad de la empresa matriz.- La tendencia será adaptar ciertos rasgos culturales del país de origen hacia la empresa instalada en el país.
- f) Rama industrial o de servicios a la que pertenece la organización.- Se pueden observar subculturas importantes De acuerdo con el giro de la empresa. Ejem. subcultura bancaria y subcultura automotriz.
- g) Tecnología utilizada.- Este es un punto importante que determina el tipo de relaciones interpersonales que se establezcan en la empresa. A mayor tecnologización menor número de personal y menor contacto interpersonal y viceversa.
- h) Antigüedad de la organización.- A mayor antigüedad mayor arraigo de valores y tradiciones, pero también mayor resistencia al cambio.

3.2 VALORES DEL MEXICANO

Como se indicó en el capítulo uno, el sistema de valores constituye el aspecto fundamental de la cultura que posee un grupo específico; tratese de un grupo dentro de una empresa, o de una nación entera; ya que el sistema cultural en tanto emanador de patrones de conducta a través de estándares y normas que establecen límites de conducta, y sustentados en un conjunto de valores que se comparten, permite la cohesión, el consenso, la identidad, la integración, la motivación, la solución de conflictos, proporcionan una visión del mundo, guías de acción y en último término, la adaptación social de sus miembros, (Alduncín, 1989).

En el caso de los mexicanos como grupo constituyente de una nación y a pesar de su heterogeneidad, se ha buscado perfilar sus características y motivaciones básicas que lo definen, siendo uno de los puntos de interés la determinación de su sistema de valores.

Esta caracterización del mexicano se ha dado desde diversas ópticas: Filosófica, literaria, psicológica y sociológica; en donde cada una de ellas resulta valiosa en sus argumentos; sin embargo deben de tomarse con mucha cautela por el riesgo que se tiene de sesgar la investigación, por los prejuicios del que hace el estudio y del marco de referencia ideológico que lo acompaña, (Leñero, cit. en Hernández, 1987). Lo cual no implica que no se pueda tener una aproximación adecuada a la realidad de los mexicanos.

Con el propósito de contar con una panorámica de los estudios que han influido de manera importante a la conformación de un perfil del mexicano y que han sido punto de partida para los estudios referidos al sistema de valores del mexicano, se resumen los estudios revisados considerando las características sobresalientes del mexicano, el autor y la perspectiva sea filosófica, literaria, psicológica o sociológica desde la que se estudia, considerando que estas son las disciplinas desde las cuales se ha caracterizado al mexicano.

CARACTERÍSTICAS DE LOS MEXICANOS

CARACTERÍSTICAS	PERSPECTIVA			
	RAMOS (1951)	MOROLEON (1952)	RAMIREZ (1989)	
ARTIFICIAL	A. REYES (1982)			
SUSCEPTIBLE FRAGIL	RAMOS (1951)	ITURRIAGA (1981) MOROLEON (1952)		
VIVE EN LA FANTASIA	RAMOS (1951)			
DESCONFIADO RESERVADO	RAMOS (1951) A. REYES (1982)	MOROLEON (1952)		
MESURADO SOBRIO	REYES (1982)			
COMPLEJO DE INFERIORIDAD O MINUSVALIA AUTOEVALUACIÓN		SEGURA MILLAN (1954) GARIZURIETA (1952) ESCALONA (1951) ITURRIAGA (1951) PAZ (1980)	RAMIREZ (1989) ARAMONI (1958) PEÓN (1985) RODRIGUEZ (1992)	
INTELIGENTE		SEGURA MILLAN (1954) ITURRIAGA (1951)		HERNANDEZ (1987) ALDUNCÍN (1989)
VERAZ		GARIZURIETA (1952)		
INSEGURO TEMEROSO		GARIZURIETA (1952) MOROLEON (1952)	PEÓN (1985)	
PASIVO ABULICO		LORETO (1961) ITURRIAGA (1951) PAZ (1980)	DIAZ-GUERRERO (1981) PEÓN (1985)	
MACHO		ESCALONA (1991)	ARAMONI (1958) DIAZ-GUERRERO (1981)	
TRISTE		ITURRIAGA (1951) PAZ (1980)		
SENTIDO DEL HUMOR		ITURRIAGA (1951) RODRIGUEZ (1992)		
SENTIDO PATRIOTICO		ITURRIAGA (1951)		ALDUNCÍN (1989)
FATALISTA		ITURRIAGA (1951)	PEÓN (1985)	
ASLADO, SOLITARIO		PAZ (1980)	DIAZ-GUERRERO (1981)	
AMBIVALENTE CON LA AUTORIDAD			RAMIREZ (1989) DIAZ-GUERRERO (1981) PEÓN (1985) GONZALEZ PINEDA (1951)	HERNANDEZ (1987)
DEPENDIENTE			DIAZ-GUERRERO (1981) PEÓN (1985) RODRIGUEZ (1992)	
INDEPENDIENTE			DIAZ GUERRERO (1981)	HERNANDEZ (1987)
EVASION DE LAS RELA- CIONES		PAZ (1980)	RAMIREZ (1989) GONZALEZ PINEDA (1951) PEÓN (1985)	

Como puede observarse existen algunas características en las que la mayoría de los autores coinciden:

- 1o Complejo de Inferioridad, minervalía o autodevaluación
- 2o Pasividad
- 3o. Ambivalencia ante la autoridad

Estos rasgos, con los que tradicionalmente se ha caracterizado al mexicano, sin embargo como podrá observarse mas adelante estas características están cambiando, lo cual indica que el sistema de valores puede estar cambiando.

Dado que no es propósito de este trabajo profundizar en los estudios realizados sobre el carácter del mexicano, se amplía a manera de anexo la revisión de los estudios que se han resumido, (anexo 1)

Referente a los estudios que se han realizado sobre valores del mexicano, existe poca literatura al respecto y en menor medida estudios empíricos sobre el tema, lo que limita la generalización de las conclusiones acerca del mismo.

Tradicionalmente se ha considerado que los valores básicos del mexicano son la FAMILIA, LA PATRIA Y LA RELIGION y que como tales determinan el comportamiento del mexicano; sin embargo en los estudios empíricos realizados en la ultima década (Alduncín, 1986, 1989 y Hernández 1987) muestran que el sistema de valores del mexicano se esta modificando.

A continuación se hace una breve revisión de los resultados obtenidos en estos estudios

Alduncín (1986), en su estudio "Los Valores de los Mexicanos" tiene como objetivo conocer acerca de los valores de la población mexicana y realiza un muestreo con 3543 personas de diferente zona geográfica, edad, nivel educativo, sexo, religión, y nivel socioeconómico.

Una primera conclusión que se desprende de este estudio, y que concuerda con lo ya expresado por Béjar (1988), es que en México difícilmente puede generalizarse acerca del perfil del mexicano en cuanto sus características y valores, ya que parecería que en nuestro país se viven diferentes realidades determinadas por diferentes variables, como pueden ser la zona geográfica y nivel socioeconómico.

El análisis que hace de la información es a nivel estadístico, evitando emitir juicios acerca de la información, por lo que en ningún momento habla de los valores mas importantes de la población mexicana.

Una segunda conclusión es que el mexicano se encuentra en un momento de transición entre los valores que implica la modernidad y los tradicionales,(p. 63).

Menciona como valores asociados a la modernidad los que están orientados al logro individual y se mencionan: la competencia, productividad, racionalidad, cosmopolitismo, secularización, optimismo, progreso, cambio y tecnologización.

Los valores enmarcados a lo tradicional se encuentran orientados al bienestar de la comunidad y se mencionan: la cooperación, ineficiencia, la emoción, el localismo, la religiosidad, el pesimismo, el fanatismo, el fatalismo, la artesanía.

Aquí el autor retoma lo expresado en relación a que dependiendo del tipo de población de que se hable pueden predominar un tipo de valores u otro, sin embargo la tendencia es el avance hacia los valores de la modernidad.

En el medio rural siguen predominando los tradicionales y en el de la ciudad los de la modernidad.

Otros aspectos estudiados por Alduncín (1989) que reflejan algunos otros valores de los mexicanos son:

OBJETIVOS PERSONALES: (en orden de importancia)

- Realización en el trabajo
- Proporcionar mejores oportunidades a los hijos
- Ayudar a los demás
- Encontrar a Dios
- Buscar amor
- Tener amigos

CUALIDADES DE UN AMIGO:(en orden de importancia)

- Honradez, respeto, iniciativa, dignidad y esfuerzo

CUALIDADES DE UNA MUJER: (en orden de importancia)

- Limpia, hogareña, inteligente, femenina, trabajadora honesta y sencilla
- Discreta, religiosa, dulce y hermosa
- Lista, delicada, sensual y apasionada

SATISFACCION CON LOGROS COMO NACION VS. PERSONALES

- Existe una correlación negativa

- Disminuye a medida que aumenta el ingreso y grado de instrucción
- Aumenta la autosatisfacción al aumentar el ingreso e instrucción

FACTORES REQUERIDOS PARA TRIUNFAR EN LA VIDA

(en orden de importancia)

- Buena educación
- Inteligencia
- Trabajar duro

CARACTERÍSTICAS VALIOSAS EN UNA PERSONA

(en orden de importancia)

- Honradez, respeto, dignidad, bondad, paciencia, humildad, solidaridad, tranquilidad

Sin embargo como se indicó anteriormente la sociedad mexicana se encuentra en un momento de transición en cuanto sus valores se refiere, y aúnque no sabemos exactamente en que punto nos encontramos Alduncón (1986), concluye que una parte importante de la población mexicana actual refleja un cambio importante en los valores tradicionales, y que resume así:

Activo, extrovertido, agente de cambio, centrado en la familia, ansioso de movilidad social, alto valor a la educación, inteligente, con capacidad de trabajo duro y honrado. Tolerante en lo sexual, solidario con la vejez, orgulloso de su país; en el trabajo valora la creatividad y la eficiencia. No acepta la obediencia ciega pero tampoco la agresividad competitiva.

El mismo autor en otro escrito (1991) , resume lo que a su juicio son las macro tendencias en materia de valores de los mexicanos, corroborando la apreciación de que existe una mezcla entre los valores de tipo tradicional y los de la modernidad:

- 1o FAMILIA.- Se fortalece como centro de la sociedad
- 2o DIGNIDAD.- Se constituye como un principio de justicia
- 3o ECOLOGIA.- Ocupa un lugar importante en las preocupaciones del gobierno y de la población en general
- 4o MODERNIDAD.- Entendida, como alcanzar un nivel de vida desarrollado, como los países de Primer Mundo
- 5o CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.- Indispensables para alcanzar la modernidad y cuyos facilitadores son: el autoaprendizaje, reeducación y adiestramiento, mejoramiento de la capacidad de dirigir, orientación al servicio, creatividad e innovación.
- 6o CULTURA CIVICA.- Que implica la autorganización cada vez mayor de la sociedad civil para resolver problemas.
- 7o DEMOCRACIA.- Que conlleva al respeto hacia los demás y mayor participación en los ámbitos donde se desenvuelve la población, menos autoritarismo y paternalismo.

8o SOLIDARIDAD.- Que implica empatía por la condición ajena e intervenir para mejorarla

9o NACIONALISMO.- Que se incrementa como una defensa para no perder identidad ante la globalización, también puede favorecerse el regionalismo.

Este cambio que se observa en los valores del mexicano promovido por el entorno socio económico y sus nuevas demandas resulta lógico, aunque no se puede estar seguro si el tiempo que lleve este proceso de cambio se vea rebasado por la necesidad de cambio acelerado que se demanda en las organizaciones de nuestro país, y que este desfase nos quite oportunidades de competencia y aún mas, de sobrevivencia.

Hernández, et. al. en 1987, en su estudio "Cómo somos los Mexicanos" realizaron a través de lo que era el CREBA una encuesta a nivel nacional para determinar los valores operantes en la actualidad y concluyeron:

- La familia es para el mexicano el espacio vital fundamental y punto de referencia para otras realidades.
- La patria se conceptualiza como la gran familia, como estilo compartido, pero hacen la anotación que entendida como nación moderna aún no es significativa ya que sus componentes se encuentran fraccionados todavía.
- Religión es una fuerza vital y resulta muy significativa para los mexicanos.

En cuanto a cómo se sienten los mexicanos con respecto a estos valores:

- La mayoría de sus habitantes dice sentirse feliz y el origen de su felicidad parece ser su vida hogareña, trabajo, y su situación económica.
- La religión es uno de los valores prioritarios y es factor importante para la felicidad.
- La familia es el motivo y sentido prioritario de la mayoría de los mexicanos y es la formadora de valores.
- La figura de los padres es altamente significativa en la familia mexicana.
- El matrimonio no debe disolverse
- El mexicano confía en la familia ciegamente
- El mexicano desconfía de los que no son su familia.

VALORES DE LA MODERNIDAD V.S. VALORES TRADICIONALES

Desde otra perspectiva, Aguilar (1989) plantea los valores tradicionales vs. los valores hacia la modernidad en un sentido general y después, referidos al trabajo:

VALORES HACIA LA MODERNIDAD	VALORES TRADICIONALES
Creatividad	Familia
Individualismo	Solidaridad

Independencia
Tolerancia

Amistad
Respeto
Garantizar futuro a los hijos
Honradez

VALORES EN EL TRABAJO

Responsabilidad
Creatividad
Innovación
Cooperación
Entusiasmo

VALORES EN EL TRABAJO

Satisfacción de aspiraciones
Educar a los hijos
Sobrevivencia

La posición de este autor aunque solo en el plano de la disertación, ya que no ha realizado ningún tipo de estudio empírico es que la sociedad mexicana transita entre lo tradicional y lo moderno y que estos valores se ven correspondidos por las demandas que se tienen en las organizaciones de hoy.

En este sentido, el papel de los líderes de las organizaciones nuevamente será fundamental para promover la adopción de los nuevos valores sin menoscabo de los tradicionales.

- Kras, 1991, realiza observaciones acerca del mexicano, basándose primordialmente en comparaciones hechas con la cultura estadounidense y señala dentro de los valores profundos de los mexicanos:

- a) Familia.- Prioridad y base de la sociedad, hay confianza y responsabilidad hacia la familia; se da un sentido de afiliación y da sentido a la vida. En un sentido negativo generalmente implica un padre autoritario, niños protegidos y dependientes, respeto ciego a la autoridad, conformismo.
- b) Religión.- Es la base moral del mexicano, da consuelo y tranquilidad, da cohesión, se mezcla con la actividad laboral.
- c) Relaciones Interpersonales.- Es prioritario el individuo sobre las cosas; el mexicano se ve motivado por el reconocimiento y respeto
- d) Sensibilidad Emocional.- Se le hiere con facilidad y toma la crítica laboral como personal. Evita el conflicto
- e) Etiqueta.- Se le educa para el respeto y respeta mucho a mayores y autoridad
- f) Educación.- Basado en la memorización, promueve el conformismo y desalienta el cuestionamiento
- g) Nacionalismo.- Reflejado en el orgullo por la historia y tradiciones.
- h) Sentido Estético.- Al mexicano se le considera, romántico, artístico, musical, místico, ceremonial

Nuevamente vuelven a coincidir los autores en el hecho de que la familia, las relaciones personales y la patria son aspectos importantes para el mexicano.

Rodríguez (1992) señala como valores principales del mexicano :

- Devaluación, mal entendida como humildad, ya que deposita su yo en otros y los enaltece.
- Servilismo y cooperativismo, pero no en el trabajo, por desconfianza.
- Solidaridad, manifestada solamente en situaciones extremas
- Sentido del humor
- Familia, patria y religión
- Libertad
- Ambivalencia hacia la mujer, sentimientos de respeto y rechazo.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente y desde la óptica de diversos autores, existen algunas coincidencias en cuanto cuales son los valores mas importantes del mexicano, pero lo que no hay que pasar por alto es que como valores no pueden ser juzgados como buenos o malos, y que lo importante es saber como se viven esos valores y como esta cambiando esta manera de verlos y de vivirlos en nuestra sociedad y en este momento en particular. (Sánchez, 1994).

3.2.1 VALORES DEL MEXICANO EN EL AMBITO LABORAL

El trabajo constituye una de las actividades de mayor importancia en la vida de un hombre, tanto por el tiempo que representa en su vida, como por el significado que puede llegar a tener para cada una de las personas.

Por lo tanto, el trabajo puede constituir un valor importante en si mismo, de ahí que se pueden observar variaciones importantes en el significado que tiene de sociedad en sociedad. En el caso de los mexicanos ha sido particularmente importante, sin embargo esta sufriendo un cambio en su conceptualización, en dos sentidos, como señala Sánchez (1994), por una parte revalorizándose como fuente de satisfacción y realización a un nivel individual y por otra, perdiendo esa mística de amor a la empresa que nos da el trabajo.

Existen pocos estudios que abordan directamente el tópico de los valores del trabajador mexicano, sin embargo es posible encontrar algunas referencias en algunos estudios en relación al mexicano.

Díaz- Guerrero (1983), tomando como base la jerarquía de necesidades de Maslow, califica en una escala de uno a diez, la intensidad con la que se manifiestan las necesidades en el trabajador mexicano, lo cual nos da una idea del valor que hay detrás de esa necesidad:

- **Necesidades Fisiológicas:**

- Hambre 5
- Salud física 5
- Sexual 10 (como compensación)

- **Necesidades de Seguridad:**

- Temor al desempleo 5
- Económica 10 (como fantasía de solución a todos los problemas)
- Seguridad personal 2 (no le teme a la muerte)

- **Necesidades de Autoestima:**

- Amor y ternura 1
- Autoestima 10 (dado el complejo de inferioridad, por abuso de autoridad de los padres y maestros.)
- La importancia extrema de las relaciones interpersonales, es porque a través de los amigos se puede compensar y/o alcanzar la autoestima
-
-

- **Necesidad de Autorrealización:**

- No es tan importante como la de estima y también puede ser compensatoria

- Necesidad de pertenencia
 - No existe una necesidad de pertenencia al ambiente laboral, ya que han sido cubiertas en el círculo familiar
- Necesidad de diversión 10 Como una manera de fantasear y evadir

En esta investigación los valores que parecen estar detrás de las necesidades evaluadas con 10 son el de relación interpersonal (necesidad sexual, de autoestima y de diversión) y el de tipo económico contrariamente a lo que otros estudios indican, que el factor económico no es valor primordial en el trabajo.

Cabe señalar que el estudio debe tomarse con reservas dado que la muestra utilizada es pequeña y no es posible generalizar sus resultados sin embargo resulta un valioso intento por ahondar en el estudio del mexicano y sus motivaciones.

- Hernández (1987), en la encuesta de Cómo somos los mexicanos, en relación a los factores importantes en el trabajo concluyeron, que en orden de importancia se encuentran:

FACTOR	%
- Buenos ingresos	71
- Compañeros agradables	58
- Seguridad en el empleo	57
- Responsabilidad	52
- Trabajo útil a la sociedad	51
- Trabajo acorde a la capacidad	51
- Oportunidades de ascenso	48
- Oportunidad de logro	48
- Oportunidad de conocer gente	47
- Trabajo interesante	44
- Buen horario	43
- Trabajo bien considerado	38
- Con iniciativa personal	36
- Trabajo sin presión	33
- Vacaciones amplias	27

En el caso de este estudio el valor de tipo económico se expresa por encima de los demás, pero en segundo término el valor de las relaciones interpersonales se pone de manifiesto.

Otros datos importantes con respecto a la valoración del trabajo son

- Grado en que se sienten satisfechos con el trabajo: Mucho, 45.1%, Bastante, 39% Poco 13.7% y nada 1.7%. En este caso considerando que en México los sueldos no son tan satisfactorios puede pensarse que aún así la gente se siente satisfecha por lo que implica la satisfacción de necesidades en el plano de las relaciones interpersonales.

- Motivación de logro: Alta 38%, Intermedia 46% y Baja 16.2%. El hecho de que la motivación al logro no sea muy alta puede denotar una tendencia a la pasividad más que a la proactividad, que tiene que ver con situaciones de dependencia o de sumisión hacia la autoridad.

- Alduncin (1989), analiza las motivaciones del mexicano hacia el trabajo y factores relacionados, que son los que le dan valor al trabajo.

MOTIVACION PARA EL TRABAJO

- a) Satisfacer aspiraciones
- b) Educar a los hijos
- c) Medio de vida para comer y vivir

CUALIDADES DE UN BUEN TRABAJADOR

- a) Responsabilidad
- b) Activo
- c) Inteligencia, orden y puntualidad
- d) Agresividad e Independencia se muestran mucho más bajos estos factores que los anteriores

FACTORES PARA PROGRESAR

- a) Creatividad
- b) Innovación
- c) Cooperación
- d) Entusiasmo

Los factores mencionados nos sugieren un valor hacia los aspectos de autorrealización, satisfacción a la familia, disciplina y compromiso hacia el trabajo.

Estudio Transcultural de Hofstades

Existe un estudio realizado por Hofstade (cit. en Valores y...1993), referido a un estudio transcultural sobre características culturales que son reflejo de ciertos valores y que se manifiestan de manera muy clara en las organizaciones.

Las variables a las que se refiere el estudio son:

- Distancia al Poder
- Evasión de la Incertidumbre
- Individualismo
- Masculinidad

a) La distancia al poder tiene que ver con la aceptación de diferencias y desigualdades de poder entre jefes y subordinados.

Entre menor distancia al poder menor centralización, organizaciones más planas, menos supervisores y mayor importancia al trabajo grupal a mayor distancia lo contrario.

Los resultados en México muestran mucha distancia al poder y poca independencia.

En este caso quizá tenga que ver con el valor de la sumisión ante la autoridad y la dependencia mencionada por algunos autores (Ramírez, 1989; Díaz Guerrero, 1989; Peón, 1989; Rodríguez, 1992).

b) La evasión de la incertidumbre se refiere al grado de desconocimiento del futuro y la capacidad de manejar la incertidumbre.

Un índice bajo implica, actividades menos estructuradas, menos reglas, mas generalismo, menos profesionalización, un índice alto sugiere lo contrario

Los resultados en México, marcan un alto índice lo cual implica actividades muy estructuradas, muchas normas y menos visión estratégica, esto es visión a muy corto plazo y menos capacidad de manejar la incertidumbre.

Esta situación quizá se relacione también con la dependencia

c) El individualismo se refiere al grado de dependencia entre individuos y grupos u organizaciones

Cuando se presenta un alto índice, significa una relación fría y calculadora con las organizaciones así como educación pragmática. Por el contrario un bajo índice se refiere a una relación cálida con la organización, paternalista, en donde las relaciones personales están sobre resultados y existe mayor conciencia de grupo.

En México se presenta un bajo índice, en donde las políticas se aplican según sea el caso y las organizaciones tienden a ser paternalistas y donde nuevamente las relaciones interpersonales pesan mucho.

Este punto es el mas consistente con lo referido por otros autores y como uno de los mas importantes (Kras, 1989, Andrade, 1989).

d) La masculinidad se refiere a comportamientos asociados al sexo masculino, en donde un bajo índice se refiere a organizaciones mas participativas, donde no se mezcla el trabajo y la vida personal y donde las mujeres se encuentran bien ubicadas y bien pagadas, en igualdad o mejores circunstancias que los hombres.

Un alto índice por el contrario significa una empresa en donde la intervención de la empresa en la vida privada se da, se presenta un stress alto y existen pocas mujeres en puestos altos.

En el caso de nuestro país se presenta un alto índice, lo que nuevamente refuerza la idea de que el valor de las relaciones interpersonales entra en juego en el ámbito laboral y de manera importante al grado de mezclar lo laboral con el aspecto privado, además refleja que el valor de la mujer todavía se encuentra por debajo del hombre.

La conclusión de este estudio es que los valores del mexicano expresados con mayor fuerza en el aspecto laboral son los relacionados con las relaciones interpersonales y nuevamente los referidos a la sumisión ante la autoridad, lo cual sesga los demás factores además de que resultan , ser opuestos a los manejados por los estadounidenses y canadienses, lo cual debe considerarse ahora que las organizaciones de esos países se

integraran a nuestro país, ya que se corre el riesgo de querer imponer sistemas de trabajo que vayan en contraposición de nuestros valores, aunque como se menciono anteriormente se observa la tendencia al cambio de sistema de valores en nuestra sociedad.

Son varias las conclusiones que se pueden obtener a través de este capítulo:

- Existen pocos estudios con una aplicación metodológica rigurosa (Alduncín, 1986, 1991, Hernández 1987) que hayan abordado a nivel macro, el carácter y valores de los mexicanos.

- La mayoría de los estudios del mexicano tienden a apuntar solo los aspectos negativos del mexicano y expresarlos de una manera peyorativa y exagerada y reconocen menos aspectos positivos en la manera de ser del mexicano, como el caso de Peón, 1986 y Rodríguez, 1992).

- La mayoría de las concepciones que se han hecho sobre el carácter y valores del mexicano son desde una perspectiva filosófica y literaria (Samuel Ramos, Octavio Paz, Santiago Ramírez , por lo que son afectadas por la óptica muy particular del autor y no es factible hacer generalizaciones

- En México, existen diferentes tipos de culturas, y por lo tanto diferentes tipos de mexicanos, (Díaz Guerrero(1989), Bartra (1987), Alduncín (1986), y Béjar (1988), y por el contrario se trata de imponer la idea de que existe una cultura general o nacional y además estática , y en su lugar considerar que coexisten diferentes culturas específicas y subculturas; al respecto Harrison (1990), advierte que la cultura se transmite, se recibe y también se cambia, solo las teorías racistas conllevan la idea de que la cultura es innata y estática. Por lo tanto pudieran no pueden resultar del todo validos los estudios que han tratado de encasillar al mexicano en un estereotipo que presupone la existencia de una sola manera de ser o de un tipo de cultura, y que esta no se ha modificado. Al respecto Béjar, expresa de una manera muy vehemente: " El carácter mexicano solo tiene una existencia literaria y mitológica. No existe el mexicano típico es una ilusión cohesionadora... los estudios han sido hechos con tintas occidentales..."

- Con respecto a la diversidad cultural debiera valorarse la potencialidad que implicaría el reconocimiento de la misma que conlleva a la generalización acerca de la manera de ser del mexicano. Al respecto Bonfil (1990 p. 232) se pregunta: " Que país sería un México que reivindicara su condición pluri-étnica?. Sería un país en el que todas las potencialidades culturales existentes tendrían la oportunidad de desarrollarse y probar su vigencia, es decir, un país con mayor numero de alternativas; sería una sociedad nacional que no renuncia a ningún segmento de los recursos que ha creado a lo largo de su historia."

Contrario a esto el mismo autor observa que al parecer la tarea ha sido construir una cultura nacional imponiendo un modelo ajeno que tiende a la uniformidad a como de lugar, un modelo ajeno y distante, que por si mismo elimine la diversidad cultural, y logre la unidad a partir de la supresión de lo existente.

- De acuerdo con los estudios revisados los valores que mas consistentemente manejan los autores tienen que ver con la familia, las relaciones interpersonales, la patria y la religión (Hernández 1987, Alduncín, 1986, 1991 a, 1991b, DÍaz-Guerrero, 1989,).

- En relación a los VALORES existe una tendencia general donde se observa que los mexicanos en un afán de modernidad, están modificando los valores tradicionales hacia los representativos de la modernidad, lo cual no garantiza un desarrollo mayor en lo económico, ya que como lo ha demostrado Japón, se puede alcanzar un nivel óptimo de desarrollo económico sin perder la esencia de lo tradicional.

-Los valores básicos en la situación laboral son: el económico (necesidad de seguridad), y las relaciones interpersonales (necesidades de autoestima).[Alduncín, 1986, 1991, Hernández, 1987, Díaz - Guerrero, 1989].

- Otros aspectos que están condicionando un cambio en el sistema de valores y condiciona el "pueblo nuevo", como lo refiere Aguilar Camín (1989) son:

- Aumento de la población urbana
- Aparición de un sector terciario moderno
- Surgimiento de una clase media agraria
- Surgimiento de grupos tecno-burocráticos públicos y privados con apoyo para la empresa privada
- Desaparición de oligarcas rurales y aparición de empresarios modernos
- Nuevo papel de la mujer en la sociedad, favorecido por su incorporación al mercado laboral, lo cual esta modificando la realidad familiar, valores y costumbres.
- El acelerado desarrollo de los medios de comunicación y su penetración en la población, principalmente de la televisión

A estos aspectos se pueden agregar muchos mas, como el crecimiento y participación de la población juvenil en todos los ámbitos, el cambio que se registra en la posición de la Iglesia, sobre todo la católica.

Contestando a cuales valores deberán ser considerados para la planeación del cambio de Cultura Organizacional en las empresas, de acuerdo a lo revisado no es posible dar una respuesta contundente al respecto, ya que partiendo de que nuestro país es un país multicultural y por lo tanto con valores diferentes, la recomendación es que se realice un diagnostico cultural, utilizando cualquiera de los modelos

propuestos, esto para determinar lo referente a la organización, y para determinar aspectos axiológicos de los miembros de la misma es importante realizar un levantamiento de información con respecto a la población de acuerdo a diversas características como pueden ser:

- zona geográfica donde se localiza la organización y de donde provienen los colaboradores de la organización
- características de la población en cuanto a rango de edad, sexo predominante, nivel escolar promedio, religión, nivel de ingreso, roles que asumen los miembros, a nivel familiar y comunitario y sobre todos aquellos aspectos importantes que incidan para la determinación de la cultura de la población, y por tanto permitan derivar los valores mas importantes

Lo anterior debe tomarse con gran reserva ya que como se observa también los valores parecen estarse modificando sustancialmente en algunos casos y sutilmente en otros, y con grandes diferencias en su modificación, ya que existen poblaciones muy susceptibles de ser influenciadas, como son los niños y jóvenes ciudadanos, y otras por el contrario que difícilmente se podrán ver afectadas, como son las poblaciones de edad avanzada, de sector rural y grupos indígenas.

CAPÍTULO 4
CONCLUSIONES

EL CAMBIO CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

El entorno mundial y nacional esta provocando que las organizaciones cambien si desean sobrevivir ante la inminente competencia que vamos a tener.

Como se ha mencionado *el cambio cultural debe responder a necesidades reales de crecimiento de las empresas y debe ser oportuno a la propia empresa*, buscando mantener una consistencia con la tradición de la organización y deberá involucrar a todo el personal, partiendo de la convicción del líder de la empresa por realizar el cambio cultural.

El cambio cultural como proceso planeado *debe partir de un diagnóstico y de una visión de hacia dónde se quiere llevar a la organización*, en que plazo y la estrategia a seguir para traducirlo en acciones concretas.

Las organizaciones mexicanas de hoy deben tener la capacidad de estar en constante proceso de cambio, lo cual implica una gran capacidad de respuesta, para lo cual hay que *desarrollar principalmente a los mandos medios y superiores de las compañías que deberán buscar para la organización altos niveles de calidad y servicio, productividad y en general la efectividad de la empresa.* (Serralde, 1987; IDEX, 1991; Thompson en Renesch, 1992)

El papel que jugara el área de *Recursos Humanos será fundamental para lograr el cambio cultural*, y en particular el psicólogo deberá prepararse día a día para participar en el diseño e implementación de las estrategias que instrumente la Dirección de la empresa. No olvidemos que el cambio cultural implica sobre todo cambio de actitudes, entendiendo por actitud como *tendencia de acción hacia algún objeto o idea* (Krech, 1962, en Kotler, 1985) por lo que se deberán reforzar actitudes hacia el trabajo que favorezcan los propósitos a alcanzar.

El saber *aprovechar los valores que nos han distinguido como pueblo fuerte y grandioso* será una de las virtudes de los líderes de las organizaciones así como introducir o modificar los que interfieran el Camino de la organización al cambio cultural. (Bonfil, 1990)

Estos valores se refieren al trabajo comunal sobre el individual, la solidaridad, los valores del honor, honestidad y dignidad por sobre todo, la hospitalidad, la creatividad, la inteligencia.

DIAGNOSTICO DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

Con la idea de ofrecer una aproximación al diagnóstico cultural de nuestras organizaciones que permita visualizar las expectativas y necesidades de cambio a un nivel general, se hace el análisis de las empresas mexicanas tomando como base los factores del Modelo propuesto por Andrade y Sánchez (1986) (ver capítulo I), por considerar que este modelo engloba la mayoría de los factores propuestos por los diversos autores, sin embargo deben considerarse las limitaciones propias del caso, ya que los modelos de diagnóstico cultural están concebidos para aplicarse al análisis de una sola organización.

IDEOLOGÍA/ FILOSOFÍA

a) Misión.- En la mayoría de las empresas mexicanas no existe una misión definida y clara y mucho menos difundida para el personal, lo que impide que la gente sepa claramente la razón de ser de la organización

b) Filosofía.- Al igual que la misión no existe formalmente y si existe no se difunde ni se vive día a día con el actuar cotidiano de los miembros de la organización

IMAGEN

a) Interna.- Dado el desconocimiento de la misión y filosofía, la imagen de la empresa para los colaboradores suele ser débil, y solo se le valora en tanto proveedora de recursos económicos.

b) Externa.- En gran parte de los casos no ha existido una preocupación genuina por construir una imagen apropiada de la empresa ante clientes y comunidad; este punto cobra cada vez mayor importancia, esto es, que gran parte del cambio cultural tendrá que dirigirse al reforzamiento de una imagen externa, respaldada por un servicio de calidad a sus clientes.

SÍMBOLOS

Los símbolos en general se limitan al logo de la compañía y no se utilizan como medios para fortalecer los valores de la organización. En relación a otros símbolos, dado que se ha procurado poco el fortalecimiento de una imagen a nivel interno son pocos y a menudo inconsistentes o incongruentes con la organización, por lo que no favorecen mucho la identificación de los miembros con la compañía.

MITOS

Como en toda organización, existen historias que se pueden llegar a convertir en mitos, que sustentan creencias acerca de lo que es la compañía; su origen, su efectividad lo que es importante y lo que es reconocido, así como lo que es castigado, sin embargo por la falta de reforzamiento o desconocimiento de la filosofía de la empresa pueden ser más de tipo negativo que positivo y terminar por perderse.

En general nuestras empresas se encuentran plagadas de historias acerca de la compañía y su gente, las cuales favorecerían el reforzamiento de la cultura de la organización.

El mito generalmente es una versión "exagerada" de un hecho, pero permite reforzar los valores de la organización, v. gr. el empleado que se jubiló sin haber tenido un solo retardo en sus 25 años de trabajar en la empresa.

HISTORIA

La historia de la empresa normalmente esta en manos del mas antiguo de los colaboradores o de los dueños de la empresa, pocas veces esta documentada y esto también resta posibilidades de mayor identificación de los miembros de la organización con la misma, y por tanto de fortalecer la cultura .

Las empresas mexicanas en muchos de los casos empiezan como un pequeño negocio a iniciativa de un "hombre emprendedor", que con el tiempo y por su esfuerzo logra hacer crecer la empresa; así mismo hay historias de los que empezaron desde abajo y llegaron a ocupar puestos importantes en la empresa.

La historia de las empresas es de gran importancia para el reforzamiento de héroes o modelos a seguir.

LENGUAJE

El lenguaje en las empresas mexicanas es uno de los aspectos que reflejan de manera mas clara la cultura empresarial, ya que transmite los valores y creencias de la empresa; por ejemplo, en algunas empresas es notable el estilo "agringado" para hablar, "snob" o "populachero", por lo que es vital profundizar en su conocimiento.

RITUALES

En las empresas mexicanas existen rituales sociales y de reconocimiento y en mucho menor medida de trabajo y administrativos, (fiesta de fin de año, incentivos por antigüedad, celebración de records, levantamiento de inventarios), esto resulta un claro reflejo de que para los mexicanos es muy importante el reconocimiento social que se da en las empresas y la menor importancia que representan los aspectos de trabajo y administrativos. Los rituales en ocasiones también son inconsistentes, ya que están sujetos a cuestiones de presupuesto y al interés particular del dueño o máxima autoridad en la organización. Sin embargo sabemos que los rituales son claves para el reforzamiento de valores y creencias, puntos modulares de la cultura de la empresa.

ESTRUCTURA JERÁRQUICA FUNCIONAL

En las empresas mexicanas se da una gran diferenciación del personal de acuerdo a la jerarquía, en lo que se refiere al poder e influencia en la organización, donde a mayor jerarquía mayor poder. Generalmente son estructuras de varios niveles de reporte, lo que en ocasiones las hace poco efectivas, ya que la responsabilidad se diluye; las diferencias se manifiestan desde el aspecto físico (oficinas). El tipo de estructura de las organizaciones mexicanas se encuentra al servicio del liderazgo autocrático que en general impera .

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS Y NORMAS

En general en las empresas mexicanas no existe una "cultura de orden y clarificación de responsabilidades", en cuyo caso las políticas y procedimientos serian la manera de documentarlas y si existen, son documentos tan elaborados y poco claros para la mayoría del personal, que no son consultados; en el peor de los casos son tan elaborados y poco realistas que se consultan para saber como evadirlos. Por todo lo anterior, en general resultan inoperantes.

SISTEMA DE STATUS INTERNO (promociones)

En nuestras organizaciones las promociones se dan en función de la antigüedad o por criterios escalafonarios, en lugar de utilizar un criterio de desempeño de acuerdo a objetivos propuestos. La situación anterior favorece una cultura de inefectividad y por el contrario impide el fortalecimiento de la empresa, al

no contar con integrantes efectivos si no mas bien experimentados pero no necesariamente con buenos resultados.

ESTRUCTURA DEL PODER

Como se indicó, el poder, en gran medida esta determinado por la jerarquía de la organización, sin embargo existen luchas de poder a nivel interdepartamental o intradepartamental que también disminuyen la efectividad de la empresa, por dividirla, y se considera que uno de los puntos claves de las culturas fuertes es el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Por otra parte existen "gremios", como pueden ser las secretarías, o algún otro puesto que por el nivel de influencia pueden llegar a ejercer un nivel de poder importante para las organizaciones.

TECNOLOGÍA (EQUIPOS, SISTEMAS)

En estos tiempos la tecnología puede hacer la diferencia entre una empresa efectiva de una que no lo es, y sesgar considerablemente la cultura de una organización. En el caso de nuestras empresas existen marcados contrastes entre las grandes empresas y las medianas y pequeñas porque en muchos de los casos lo que puede ser un proceso que se encuentra automatizado desde hace un buen numero de años, este se sigue haciendo de manera manual. En otro sentido la tecnología puede ser engañosa porque existe un buen numero de empresas que tienen una tecnología de primera, pero todos los demás elementos sujetos de analisis muestran un nivel diametralmente diferente a lo que pudiera esperarse de acuerdo al nivel de tecnología.

INSTALACIONES Y MOBILIARIO

Las instalaciones son un claro reflejo de la cultura de la organización: "funcionales", "elitistas", "austeras", "descuidadas", "anticuadas", pueden tener una correspondencia importante con el mismo tipo de cultura. Las instalaciones en muchos de los casos son descuidadas, por invertir en tecnología, sin embargo las empresas de culturas fuertes, dan el mismo valor a la tecnología, que a la imagen externa e interna que desean proyectar a través de sus instalaciones. Por el contrario existen muchas empresas mexicanas que con el afán de cuidar en exceso su imagen externa, tienen unas instalaciones que no corresponden en nada al tipo de valores que maneja la empresa hacia el interior, lo que denota una gran incongruencia entre lo que se proyecta y lo que en realidad es la empresa.

VALORES DEL MEXICANO

El cambio hacia la modernidad puede implicar en un primer momento un cambio que se pudiera dar solo por imitación o por imposición de las circunstancias, sin un proceso de participación de la comunidad, lo cual lleva el riesgo de la superficialidad pero que también pudiera generar angustia y desubicación y hasta una crisis de valores, que genere una reacción de reafirmación de la identidad, (valores tradicionales) y que en grado extremo puede traducirse en reacciones xenofóbicas.

El cambio hacia la modernidad , cuyo propósito es el lograr el desarrollo de nuestro país, implica en muchos sentidos un choque con nuestros propios valores, y parecería que eso es uno de los

retos para lograr o no el cambio y como lo visualiza Aguilar Camín, (1989) " El pueblo nuevo corre hacia el fin del siglo en busca de un futuro inédito, pero lleva en sus espaldas y en su interior mismo la poderosa impedimenta del pasado. Su resultado será probablemente la mezcla antes que la abolición, el contagio antes que la exclusión de los contrarios, como es ya perceptible en la intimidad de los valores que concilian en la vida lo que parecía inconciliable en la cabeza: familia e. individualismo, añoranza de la tradición y ansias de cambio, juventud y respeto a la vejez".

Sin intentar tomar partido por los valores de la modernidad o de la tradicionalidad comparto con las dos posiciones algunos aspectos:

- Tenemos como antecedente una cultura prehispánica que conlleva una serie de valores que han perdido aparentemente importancia en nuestros días, pero que eran propios de esas culturas de los cuales algunos se consideran como importantes para el cambio cultural , como son: el honor, el respeto a la autoridad, a la religión, el bienestar común sobre el individual, que conlleva al trabajo comunitario como base de la sociedad, la búsqueda de lo perfecto para alcanzar lo: divinidad.

- También es cierto que existen otros valores identificados con la modernidad que será necesario reforzar y que independientemente si los poseemos o no requieren ser reforzados, como son la proactividad vs. reactividad, la solidaridad y la cooperación vs. el individualismo, la disciplina, el respeto a las personas y el orgullo del trabajo bien realizado vs. la irresponsabilidad e indolencia.

Estos valores permiten sustentar actitudes que coadyuvan, al propósito de lograr productos y servicios de la mas alta calidad, al menor costo, como la flexibilidad, adaptabilidad, búsqueda de la excelencia y satisfacción de la clientela. (Alduncin, 1991).

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA PLANEACIÓN DEL CAMBIO DE CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

De acuerdo con la información revisada es posible sugerir lineamientos que guíen la planeación del cambio en una empresa:

1.- La planeación de un cambio de cultura en la organización deberá estar determinado por una demanda específica y contando con el compromiso del líder de la organización. Esta es una condición "sin e qua non" se puede siquiera iniciar el cambio.

2.- El cambio organizacional deberá ser visto como un proceso y seguir la siguiente secuencia:

- Análisis de la Cultura Organizacional
- Análisis de los miembros de la organización para determinar valores dominantes en esa población o en los diferentes niveles
- Determinación de una Estrategia de Cambio
- Creación de un Modelo de Cambio Organizacional "ad hoc" a la organización

3.- A mayor congruencia de los valores personales en los miembros de la organización mayor adaptación a la misma
y mayor aceptación del cambio y viceversa.

4.- El proceso de cambio de cultura organizacional deberá estar dirigido a la búsqueda de la efectividad de la organización y esto implica fortalecer la cultura.

5.- El cambio para que sea efectivo y duradero no debe buscar solo el beneficio de la organización y debe buscar siempre "dar significados" a sus miembros (Athos 1984).

6.- El plantear el deseo de tener una cultura exitosa implica valores compartidos que deben poder traducirse en actitudes y comportamientos específicos a este planteamiento

7.- El cambio cultural debe dirigirse al cambio en las redes de las relaciones personales con el fin de lograr un efecto de sinergia en la organización, donde exista participación de todos los miembros y su compromiso.

8.- La reeducación y fortalecimiento de los líderes de la organización es punto clave de la estrategia de cambio de cultura organizacional

9.- Otros factores importantes para el cambio de cultura organizacional:

- Educación para la planeación
- Educación para la creatividad
- Formación y conducción de equipos de trabajo efectivos

CAMBIO DE CULTURA Y DESARROLLO EN MÉXICO

Como se ha indicado el cambio es una exigencia de nuestro tiempo y aunque nos hemos centrado básicamente en el cambio de las organizaciones, no es posible pensar que puede darse un cambio a nivel de empresas sin que se promueva un cambio desde las instancias básicas transmisoras de valores y actitudes, como son la familia, la escuela, la iglesia, los medios de comunicación, el gobierno, etc.

Harrison, (1990), sociólogo estadounidense quien cuenta con un amplia experiencia en proyectos latinoamericanos de desarrollo, hace una reflexión acerca de nuestro "subdesarrollo" y concluye que "es la cultura, considerada como la suma de los valores y actitudes que una sociedad inculca a sus integrantes...el factor de mayor influencia en el desarrollo de los países" p. 14.

El autor aunque no ignora que existen múltiples factores que determinan el nivel de desarrollo de un país (recursos naturales, extensión, población, clima, etc.) considera que lo que determina su desarrollo y crecimiento es definitivamente la cultura.

Con respecto al cambio cultural necesario para generar el progreso en nuestro país señala los aspectos que deben considerarse:

- a) Cuestionar que valores y actitudes favorecen o impiden el cambio cultural.
- b) Contar con líderes que promuevan el cambio cultural y que lo promuevan con el ejemplo.
- c) Realizar una reforma religiosa ya que las religiones que promueven el conformismo pueden frenar el desarrollo de una nación y ayudan al progreso cuando:
 - reafirman el futuro y el concepto de progreso
 - desalienta el autoritarismo
 - estimula la creencia que los seres humanos pueden controlar su destino
- d) Educar de manera participativa y que promueva masa crítica
- e) Utilizar los medios de comunicación como modeladores de valores y actitudes
- f) Proyectar desarrollos empresariales acordes a los valores y actitudes de los beneficiarios
- g) Mejorar las prácticas administrativas en las organizaciones (comunicación, liderazgo participativo, reconocimiento y promoción de la creatividad, identificación de la gente con su puesto).
- h) Reforzar a los padres para la transmisión de nuevas actitudes y valores.

Como puede observarse existen puntos muy concordantes con lo que se ha propuesto para el cambio de las organizaciones, solo que esto debería considerarse como un proyecto nacional y como una responsabilidad individual, ya que el cambio puede empezar por cada uno de nosotros

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Las conclusiones obtenidas en una investigación documental no pueden ser tan definitivas como las que se derivan de una investigación empírica
- La literatura que existe para los dos temas revisados, (cultura organizacional y mexicanos) es inagotable en este momento por lo que una revisión exhaustiva resulta casi imposible y se corre el riesgo de dejar de considerar puntos de vista importantes sobre los temas.
- Los temas abordados son de suficiente amplitud e importancia como para ser motivo de estudios particulares, por lo que le resta profundidad el conjuntarlos.

- Existen pocos estudios de tipo empírico referidos a los valores del mexicano por lo que los estudios de otra índole, como son los literarios, pueden sesgar considerablemente la investigación de acuerdo al punto de vista del autor.

- Existen pocas experiencias documentadas en nuestro país de cambio cultural en las organizaciones, por lo que gran parte de las experiencias siguen correspondiendo a otras culturas.

SUGERENCIAS PARA OTRAS INVESTIGACIONES

- Realización de investigaciones documentales y empíricas sobre la población mexicana y sus diferencias multiculturales.

- Profundizar en los conceptos componentes de la cultura y su diferenciación, ya que existe una dispersión en los autores desde su nomenclatura.

- Ahondar en la definición de valores y evolución en la población mexicana.

- Documentar sobre experiencias de cambio cultural en las organizaciones mexicanas.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, C. (1989) Después del Milagro, México: Cal y Arena.
- ALBERT, M. (1985), Assesing Cultural Change Needs, Training and Development Journal, May 1985, 94-98.
- ALDUNCÍN, A. E. (1986) Los Valores de los Mexicanos (México entre la Tradición y la Modernidad). TOMO I, México:Fomento Cultural Banamex
- ALDUNCÍN, A. E. (1991) ¿Hacia dónde se enCamúa la moralidad de los mexicanos?, Este País, Mayo,11-13
- ALDUNCÍN, A. E. (1991) Los Valores de los Mexicanos. (México en tiempos de cambio) TOMO II, México: Fomento Cultural Banamex.
- ANDRADE, H. (1989), El reto de los noventa para las organizaciones mexicanas, Management Today en Español, 9-23.
- ANDRADE, H. Y SANCHEZ, S. (1987), Memorias del 6o. Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional, México.
- ANDRADE, H. y SANCHEZ, s. (1986) Cultura Organizacional: El diagnóstico cultural en la empresa. Anuario Gerencial 1985-1986, Management Today en Español, 44-54.
- ANDRADE, H. (1990), Las organizaciones del futuro que ya llegó, Alta Dirección, may-jun,9-12.
- ANDRADE, H. (mzo. 1992) El Proceso de Cambio Cultural en la Organización. Management Today en Español, 17-26.
- ANZUREZ, Y S. M. Y BOLAÑOS, (1973) Diagnóstico de la Cultura de la Organización desde el punto de vista de Estilos de Liderazgo, México, Tesis, UNAM, Fac. de Psicología.
- BATE, P. (1990) Using the Culture Concept in an organization development setting. Journal of Applied Behavioral Science, no.1, 83-106.
- BÉJAR, N. R. (1988) El Mexicano. Aspectos Culturales y Psicosociales, México, UNAM
- BUCHOWICZ, B., (1990) Cultural transition and attitude change, Journal of General Management, Vol. 15 No.4 Summer,45-55.
- BONFIL,G. (1990) México Profundo, México,
- CABRERA, A. G., e ISLAS, M. S. (1992) Modelos recientes en Desarrollo Organizacional, México, Tesis, UNAM, Fac. de Psicología.

- CASTAÑO, D. (1975) Desarrollo Social y Organización México: Edit. IEES S.A.
- DEAL, T. E. y Kennedy, A. (1986) Culturas Corporativas (Ritos y Rituales de la Vida Organizacional) México: SITESA.
- DENISON R. D. (1991) Cultura Corporativa y productividad organizacional. Bogotá: Legis.
- DESSLER, G. (1979) Organización y Administración. México, Prentice-Hall..
- DIAZ-GUERRERO R. Psicología del Mexicano; México. Trillas.
- LA CULTURA CORPORATIVA: EJECUTIVOS SIN FRONTERAS, (1984) Expansión, México, 34-43.
- EUBANKS, J. L. (et. al) (1990) Behavioral Competency Requeriments of Organizational Development Consultants. Journal of Organizational Behavior Management Vol.11 (1). 77-97
- FILELLA IF. J. (1989) El Cambio Organizativo ¿Movida o Transformación?, Alta Dirección, Vol. 145 p. 145-153
- FLORES, Elizarrarás José Francisco, (1984) El Cambio de la Cultura Organizacional. México, Tesis, UNAM, Fac. de Psicología.
- FROST J. Y MOORE, L. (1991) Reframing Organizational Culture. C.A.: Sage Publications Inc.
- Gerentes y Empresarios: Un Estudio reciente en Guadalajara (1987 sept.). Management Today en Español, México, 26-41
- GOLDEN, K. (1992), The individual and organizational culture: Strategies for action in highly-ordered contexts, Journal of Management Studies vol. 29-1 1-25.
- HARRISON, L. (1990). El Subdesarrollo esta en la Mente. México, Limusa.
- HERNANDEZ S. E. (1987), Curso de Formacion de especialistas en Desarrollo Organizacional. México: Sociedad de Psicología Aplicada A.C. Mecnograma.
- HERNANDEZ, M. A. y NARRO, R (1987) Como somos los Mexicanos. México: Centro de Estudios Educativos/ CREA.
- INSTITUTO DE EFECTIVIDAD XABRE (IDEX) (1991), Cultura de Efectividad. México: Legis.
- KRAS, E. S. de (1991) La Administración Mexicana en Transición México: Grupo Editorial Iberoamericano.
- KRAS, E. S. (1990) Cultura Gerencial. México-EUA México: Grupo Editorial Iberoamericano.
- KOTTLER, P. (1985) Dirección de Mercadotecnia, México: Diana
- LESSEN, R. (1990) Gestión de la Cultura Corporativa, Madrid: Diaz de Santos.

- MARTINEZ, F. (1990) El Campo Profesional del Psicólogo (Análisis Comparativo entre Perfil Psicológico y Mercado de Trabajo) México, Tesis de Licenciatura: UNAM, Fac. de Psicología.
- MARTIN, F. Y LEAL, A. ¿Cómo cambiar la Cultura Organizacional?, (1989) Alta Dirección, Madrid, No. 147, 93-105.
- NAISBITT, J. y ABURDENE, P. (1993) Megatendencias 2000. Diez nuevos rumbos para los años 90, Colombia: Norma
- OUCHI, W. (1982) Teoría Z, México: Fondo Educativo Interamericano
- PASCALE, R. y ATHOS, A. (1984) El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa México: Grijalbo.
- PEÓN J. (1986), Organización tradicional y Cultura Mexicana, Cambio Organizacional, año VI/20
- PEÓN J. (1987), Algunas notas sobre el VI congreso internacional de Desarrollo Organizacional en México, Cambio Organizacional, año VII/3.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1984) En Busca de la Excelencia Barcelona: Edit. Folio.
- PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZACION DE LA EMPRESA PUBLICA 1990-1994, Diario Oficial, 1990, Abril 17, 7-40
- PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD 1991-1994, Diario Oficial, 1991, junio 20.
- RAMIREZ, R. (1990) El papel del psicólogo en el Cambio Organizacional México, Tesis: UNAM, Fac. de Psicología.
- RAMIREZ S. (1977), El Mexicano. Psicología de sus Motivaciones, México: Grijalbo.
- RENESCH J. ed. (1992) Nuevas Tradiciones en los Negocios, México: Panorama Editorial.
- RIDING, A. (1985) Vecinos Distantes, un retrato de los Mexicanos, México: Joaquín Mortiz/Planeta
- RODRIGUEZ, E. M. y RAMIREZ, B. P. (1992) Psicología del Mexicano en el Trabajo México: Mc Graw Hill Interamericana de México.
- SERRALDE, A. (1987), El Estilo Mexicano de Dirigir, Management Today en Español, enero, 5-20.
- SCHEIN, E. (1991) What is Culture?. en Frost (1991) Reframing Organizational Culture. C. A.: Sage Publications Inc.
- SILVA, M., (1986) Un primer acercamiento al estudio del administrador mexicano de la pequeña y mediana industria, Management Today en Español, Sept. 30-38.

VALORES Y CULTURAS ENTRELAZADAS (1993), Debate publicado en, Este País, julio 7-28

WESTLÉY, F. (1990), The eye of the needle: Cultural and Personal transformation in a traditional organization, Human Relations, Vol 43, No3, 273-293

WIENER Y. (1990), Relationships between organizational culture, and individual motivation -a conceptual integration, Psychological Reports, vol. 67, 295-306. .

ANEXO 1

CARACTERÍSTICAS DE LOS MEXICANOS

Las primeras referencias al carácter mexicano nacional fueron hechas por frailes y cronistas de la conquista, refiriéndose particularmente a la población indígena, en donde ciertamente no se tenía una conceptualización muy afortunada acerca del mexicano. (Béjar, 1988).

En el presente siglo cada vez son mas autores que han interesado en determinar el carácter mexicano, pero son pocos los estudios que utilizan una metodología rigurosa, o se limitan a un área geográfica o a un estrato específico, limitando su validez en cuanto a las conclusiones.

PERSPECTIVA FILOSOFICA

Esta corriente se manifiesta en el primer cuarto de este siglo y se ve muy influida por los recientes acontecimientos de la Revolución Mexicana, que removieron diferentes inquietudes acerca de la naturaleza del comportamiento del mexicano, buscando los "por qué" de su proceder, y tratando de definir la "realidad del mexicano".

- Alfonso Caso (cit. en Béjar 1988), señala a la revolución como iniciación de la individuación y originalidad del mexicano.

Señala también la necesidad del estudio de la *esencia* del mexicano para que las instituciones, se adaptaran a las condiciones geográficas, políticas, históricas y culturales.

- José Vasconcelos (cit. en Béjar 1988), amplió su espectro de interés en estudiar no solo al mexicano si no que consideró que a partir del hombre iberoamericano es del que se debería crear una filosofía universal, en libros como La Raza Cósmica, describe las características por las que considera que el iberoamericano es el representante de la cultura universal.

- Samuel Ramos (cit. en Béjar, 1988), es uno de los autores que mayor influencia ha ejercido hasta nuestros días para la formación del estereotipo del mexicano, que en ocasiones no ha sido muy favorable ni muy apegado a nuestra realidad entendiendo por estereotipo ... " las creencias exageradas, asociadas a una categoría y cuya función primordial es justificar la conducta de un determinado grupo, en relación con esta categoría. La noción de estereotipo así concebida, designa ideas sostenidas en forma subjetiva y exenta de crítica de un grupo social en relación a otro." (Béjar, 1988 p. 47).

Ramos clasifica al mexicano en tres categorías:

- a) el pelado
- b) el de la ciudad
- c) el burgués

Dentro de las características generales del mexicano indica:

- a) Artificialidad, que se refiere al hecho de que el mexicano inventa destinos no verdaderos.
- b) Desconfianza en general a todos
- c) Susceptibilidad, lo que lo hace defensivo y rijoso, (ataca antes de ser atacado)
- d) Huye de sí mismo, vive en la fantasía

Con respecto al pensamiento de Ramos y a cómo su visión ha distorsionado la concepción del mexicano, Bartra (1987) opina que el perfil del mexicano solo es una proyección cultural que se ha formado el pueblo, cuyo propósito solo sirve para favorecer la posición de los grupos dominantes y legitimarlos.

PERSPECTIVA LITERARIA

Son diversos autores los que desde su perspectiva literaria han retratado al mexicano, o que a manera de ensayo han emprendido un análisis mas profundo de su caracterología, logrando en ocasiones trascender con ellos, como es el caso de Octavio Paz, quién con el *Laberinto de la Soledad* (1950), ha desempeñado una gran influencia en la imagen que tanto a nivel nacional como internacional se guarda del mexicano. Aunque el valor de estos estudios es indiscutible, estos no guardan el mínimo rigor científico, que permitieran hacer generalizaciones sobre el carácter nacional del mexicano.

- Paz (1950), quién como se indicó ha ejercido una influencia importante en el pensamiento acerca del mexicano, también atribuye gran parte de la manera de ser del mexicano a la incapacidad de sobreponerse al choque cultural sufrido en la conquista; algunas de las características que atribuye al mexicano son:

- Complejo
- Utiliza la simulación para evadir el contacto interpersonal
- Solitario
- Se siente ninguneado
- Enigmático
- Pasivo

- Alfonso Reyes (1952, cit. en Béjar, 1988) habla del mexicano como resultado de la fusión de cuatro razas: española, indígena, amarilla y negra.

Señala que las características básicas del mexicano es el ser reservado, desconfiado, mesurado y sobrio.

- Segura Millán (1964 cit. en Béjar, 1988), habla del complejo de inferioridad del mexicano, producto de haber sido conquistado.

- Garizurieta (1952, cit. en Béjar, 1988), describe como características del mexicano la inteligencia y veracidad, sentimientos de inseguridad e inferioridad.

- Loreto (1961, cit. en Béjar, 1988), concluye que la mujer es la generadora del carácter pasivo del mexicano y que la familia es un círculo vicioso en donde no hay posibilidad de igualdad y entonces la pareja se aísla, luego este patrón será repetido.

- Moroleón (1952, cit. en Béjar, 1988), habla del temor y desconfianza como resultado de la cobardía, que tiene su origen en la fragilidad interior del mexicano.

- Escalona Ramos (1951, cit. en Béjar, 1988), habla de un complejo de inferioridad resultado del derrumbamiento del virreinato, cuya reacción para disimularlo es el machismo.

- Iturriaga (1951, cit. en Béjar, 1988), determina las características básicas del mexicano:

- Minusvalía, por su condición de raza vencida
- Naturaleza triste, pero con sentido del humor
- Habla poco y con diminutivos
- Susceptible, irritable, ríjoso, como mecanismos de compensación narcisistas.
- Patriotismo, en lo emocional solamente
- Poco reflexivo y analítico, pensamiento mágico

- Inteligente, y rápido para comprender
- Imaginativo y creador, pero mitómano
- Abdico
- Poco valor al tiempo y poco previsor
- Fatalista , de pensamiento mágico
- Micrómano, se refiere a que le gusta lo pequeño

- Novo, Spota, Fuentes , Monsivais y Careaga entre otros, a través de sus novelas y ensayos reflejan sobre todo al mexicano urbano y particularmente el del Distrito Federal.

PERSPECTIVA PSICOLOGICA

No han sido muchos los psicólogos que de manera seria se han interesado en abordar el tema del carácter nacional, pero entre ellos, Ramírez, González Pineda, Díaz-Guerrero, Aramoni, Rodríguez, son los que aportan elementos importantes de juicio para la determinación de las características del mexicano.

- Santiago Ramírez (1959, cit. en Béjar, 1988), considera que la formación del carácter del mexicano es producto del choque entre dos culturas, refiriéndose a la indígena y la española. A partir de este choque y a través de la historia, Ramírez interpreta cada uno de los sucesos importantes (Independencia, Reforma, Revolución), como intentos por afirmarse y resolver ciertas ambivalencias con respecto a la autoridad y su necesidad de aceptación y valuación.

- González Pineda (1961, cit. en Béjar, 1988), tipifica que el mexicano posee un yo esquizoide, ya que deforma la realidad por no poder tolerarla, debido también a los conflictos generados por lo que el choque cultural representó para el mexicano.

- Aramoni (1965, cit. en Béjar, 1988), caracteriza al mexicano como un macho a partir de un sentimiento de minusvalía de orden histórico, como una manera de compensar o encubrir esta situación.

- Díaz-Guerrero (1989) , es uno de los psicólogos que se ha dedicado a estudiar las características del mexicano, de una manera seria aplicando una metodología apropiada, aunque con pequeñas muestras en ocasiones, pero que poco a poco le han permitido hilar conclusiones que tienden a la construcción de una teoría sobre el carácter del mexicano.

El autor ha determinado que existen cuatro tipos básicos de mexicanos y cuatro mas resultado de la combinación de los básicos.

1- Mexicano Pasivo, Obediente y Afiliativo

- Es el mas frecuente en general y mas frecuente aún en áreas rurales y en el centro y sur de la república
- Dependiente, no cuestionan la autoridad, no muestra iniciativa
- Preocupado por agradar

2.- Mexicano rebelde y activamente afirmativo

- Mas frecuente en la ciudad
- Cuestiona la autoridad
- De clase media hacia arriba

- Independiente y autosfirmativo
- Desordenado
- Hostil y aislado
- Líder
- Poco empático
- Desarrollo intelectual superior
- Alcanzan el éxito

3.- Mexicano con control interno activo

- No se presenta con mucha frecuencia
- Desarrollo intelectual superior desde niños
- Responsable, de buena conducta
- Ordenado
- Yo fuerte, recursos internos superiores para enfrentar problemas

4.- Mexicano con control externo pasivo

- Bajo desarrollo intelectual
- Agresivo e impulsivo, se les considera " ovejas negras"
- Con poco control interno, ingobernable
- Dependiente
- Oportunista "El fin justifica los medios"
- Mediocre, corrupto

Otros tipos de mexicanos

- 5.- Mexicano cauteloso-pasivo
- 6.- Mexicano audaz-activo
- 7.- Mexicano activo-autónomo
- 8.- Mexicano pasivo- interdependiente

Utilizando los instrumentos de Díaz-Guerrero, Melgoza (1990), determina los valores que privan en la familia mexicana.

- 1.- Machismo
- 2.- Obediencia afiliativa
- 3.- Virgindad
- 4.- Abnegación
- 5.- Temor a la autoridad
- 6.- Status quo familiar (no cambios en la estructura)
- 7.- Respeto sobre el sentimiento del amor
- 8.- Honor familiar
- 9.- Rigidez cultural

- Rodríguez (1992), retomando las ideas de Ramos, Ramírez y otros autores, plantea que existe una ambivalencia ancestral que nos impide una identidad nacional clara y definida ... " y la historia se repite: así como el mexicano de los siglos pasados admiraba y respetaba al conquistador español, así ahora admira y respeta al conquistador yanqui; y a ambos en el fondo los detesta."

Esta dependencia se manifiesta hacia diferentes elementos:

- Dependencia del Gobierno.- Manifestado en conductas de paternalismo, presidencialismo, mesianismo sexual, centralismo exagerado, servilismo ante poderosos.
- Dependencia de lo DIVINO o sobrenatural (religiosa y mágica), manifestado a través de conductas como el providencialismo, devociones, mandatos, supersticiones y dogmas.
- Dependencia de la Familia, tipificada por padres sobreprotectores, y dominantes así como familias matriarcales.
- Dependencia del medio ambiente, mas condicionado al pasado que al futuro, posturas de resignación y conformismo mas que de confrontación activa, en el trabajo cas en el chambinismo.
- Dependencia de las tradiciones, que se refleja en ritualismos laicos.
- Dependencia de la naturaleza, sobre todo en zonas en donde la naturaleza es tan rica que los mexicanos se confían.
- Dependencia de los vecinos poderosos, reflejada en el malinchismo .

La dependencia del mexicano garantiza que no se responsabilice o comprometa con nada.

Otro de los puntos que retoma de los autores mencionados es la autodevaluación del mexicano, que desde el punto de vista del autor se manifiesta en:

- Sobrevaloración de los extranjeros
- Influyentismo
- Fanfarroería
- Impuntualidad
- Antosalas
- Insubordinación y anarquía
- Despilfarro
- Abetencionismo
- Basura
- Abuso de diminutivos
- Susceptibilidad
- Fe guadalupana como compensación
- Chistes autodevaluativos
- Soborno, mordida y nepotismo
- Corrupción, en todas sus variantes, que demuestra la incapacidad de resolver las situaciones de una manera limpia.

- Bartra, (1987), realiza una incisiva crítica a los estudios sobre el mexicano, sobre todo cuando hacen tanto énfasis en el sentimiento de minusvalía y depresión, así como en el hecho de que el mexicano esta marcado por el choque cultural ente hispanos e indígenas; proponiendo su propia hipótesis, acerca del carácter del mexicano.

- La filosofía de lo mexicano se apoya en el arquetipo del héroe agachado, lo coloca en el contexto de los tiempos urbanos modernos y le ofrece así a la cultura dominante la posibilidad de descargar una ferocidad simbólica sobre un pueblo sumido.

- El estereotipo del campesino, como ser melancólico, ha llegado ha convertirse en uno de los elementos constitutivos mas importantes del llamado carácter del mexicano y de la cultura nacional; desde esta perspectiva los campesinos son pasivos, indiferentes al cambio, pesimistas, resignados, temerosos e independientes. El mito del mexicano melancólico se refuerza mediante una imagen estoica del mexicano, que implica una formación reactiva.

* El nacionalismo mexicano contiene un elemento estoico por estar impregnado de un desprecio profundo por el cuerpo social que lo sustenta, por la renuncia de su espíritu a las tareas mundanas inherentes a la sociedad industrial capitalista." (p. 150).

- El hecho de que el mexicano permanezca sumido en su supuesta melancolía para este autor es solamente resultado del manejo de información para sustentar ciertos intereses, y haciendo una comparación del mexicano con el axolote, animal que en determinado momento detiene su evolución normal, teniendo todos los elementos para lograrlo, sin una razón aparente permaneciendo en estado larvario por el resto de su vida sin lograr madurar.

- Alduncún (1989) (1991), realiza una encuesta a nivel nacional en donde define una serie de parámetros a investigar de tipo psicológico, sociológico y económico.

- Utilizando la tipología Ackoff- Emery, que se utiliza para explicar la conducta de consumo basada en la teoría de Jung, clasifica a la población mexicana de acuerdo a dos parámetros:

- 1) Sensibilidad al medio que implica la forma de responder al medio y puede ser de dos formas
 - 1.1) Objetivertido (activo, que responde)
 - 1.2) Subjetivertido (pasivo)

- 2) Influencia en el medio, que es el grado en que la persona influye en el medio
 - 2.1) Internalizador (se adapta)
 - 2.2) Externalizador (Cambia el entorno)

Los resultados encontrados para la población mexicana son:

I EXTREMO TRADICIONALES.- Corresponden a los objetivertidos- internalizadores. Se adapta a los demás sacrificándose a sí mismo, representa el 17% de la población y los factores asociados son: analfabetismo, bajo ingreso, zonas rurales marginadas, mas de 46 años y de religión católica.

II ORIENTADOS A LA COMUNIDAD .- Corresponden a los Objetivertidos- externalizadores. Capacidad para el cambio y representan al 33% de la población y los factores asociados son: altos ingresos, y alto nivel de escolaridad, zona urbana no marginada.

III ADAPTABLES AL MEDIO Corresponden a los subjetivertidos- internalizadores. Adaptables al medio. Dejan al azar las cosas y usan a los demás, representan el 14% de la población.

IV MODERNOS.- Corresponden a los subjetivertidos- externalizadores. Capacidad para el cambio, y utilizan a los demás para el cambio, representan el 37% de la población, los factores asociados son : alto nivel escolar, zona urbana no marginada .

De acuerdo a estos resultados, la población lejos de mostrarse dependiente, pasiva y con un complejo de inferioridad, muestra una capacidad para el cambio, lo cual es un resultado a considerar para no seguir conservando los estereotipos que se han fabricado en otro momento pero que permanecen como imagen del mexicano.

ANEXO 2

ENTREVISTA REALIZADO AL LIC. HORACIO ANDRADE Y EL LIC. SALVADOR SANCHEZ FEBRERO DE 1994

1.- ¿Cuáles considera son las condiciones que están determinando un cambio de Cultura en nuestras organizaciones?

S.S. Yo creo que el principal determinante del cambio organizacional en nuestras organizaciones, como el principal determinante del cambio en todas las instancias y en todos los tiempos, son las transformaciones que se están dando en el entorno, las empresas no cambian por el gusto de hacerlo ni se modernizan por el placer de ser mejores empresas, mas dinámicas o mas actuales, cambian porque si no cambian se mueren porque el medio ambiente esta cambiando.

H.A. De hecho en los últimos años, nueve años, ha habido una serie de transformaciones fuertes en el entorno de los negocios en México, tenemos pues para no ir mas lejos, la apertura comercial, que empezó con la incorporación de México al GATT, y que termina o por lo menos en este momento se encuentra ya, incluso en la constitución y aprobación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, la manera de hacer negocios en el mundo esta cambiando radicalmente y el empresario mexicano, que había sido por naturaleza tradicionalista, poco aventado, poco propenso al riesgo, pues tiene que darse cuenta que tiene que haber una serie de cambios fuertes en su organización si quiere competir con empresas que tienen una manera distinta de responder y de satisfacer las necesidades de sus mercados.

2.- ¿Cuáles podrían ser los factores de éxito para una estrategia de Cambio Cultural dentro de una organización?

S.S. Yo creo que el primer factor de éxito tiene que ver con el hecho de que el cambio cultural obedezca a necesidades reales, es decir que el cambio cultural se tiene que dar por una justificación clara, que como comentamos en la pregunta anterior, normalmente tiene que ver con el cambio que se está dando en el entorno, es decir, el cambio cultural tiene que ser necesario, otro factor de éxito es que sea oportuno, se tiene que dar en el momento en que se tiene que dar, encontramos una buena cantidad de empresas que están cambiando porque se dan cuenta de que otras cambian y no toman en cuenta que a lo mejor están adelantándose a su propio momento de cambio o atrasándose, todos los sistemas tienen momentos óptimos de cambio, entonces el segundo factor de éxito es oportunidad, un tercer factor de éxito tendría que ver con la necesidad de que el cambio cultural se de profundamente arraigado en una estricta consistencia con la tradición de la organización, con lo que la organización es, con lo que la organización ha sido hasta ahora, no creo en las revoluciones culturales, creo que el cambio se da de manera incremental sobre bases previas y por tanto no se puede crear un cambio cultural "sobre las rodillas", sino que hay que hacerlo a partir del conocimiento razonablemente profundo de la organización, otro factor de éxito para mi gusto del cambio cultural tiene que ver con el que sea adecuadamente comunicado al personal, los cambios aunque se generan normalmente desde arriba se dan en la acción de todos los miembros de la organización. Para mi gusto son cuatro de los factores fundamentales de éxito del cambio organizacional.

H.A. Yo añadiría que en ultima instancia el cambio cultural es un proceso de cambio planeado y así debe ser tratado, tal vez sea el proceso de cambio planeado mas importante dentro de una organización, y el proceso de cambio planeado lo primero que nos dice es que tienes que estar muy consciente de donde quieres llegar, cual es el perfil de la cultura deseada que quieres alcanzar y a que plazo, obviamente definiendo la visión, la misión, los valores que quieres que rijan el comportamiento de tu organización, y traducirlos en términos conductuales, el que no exista ninguna duda de como debe comportarse la gente en esa organización.

Un segundo paso es a partir de esa cultura ideal o estado deseado por alcanzar, determinar muy bien en donde estamos, cual es la cultura real en la que actualmente funcionamos, cuales son los valores reales que están rigiendo el comportamiento de la gente de la organización en este momento y como un tercer paso hacer toda una estrategia para alcanzar ese estado deseado a partir de la cultura real, creo que ese es un factor muy importante de éxito para la estrategia de cambio cultural, del proceso de cambio planeado, muy bien fundamentado, y sabiendo muy bien de donde se parte y hacia donde se quiere llegar, y dentro de ese proceso, además de muchas otras cosas que podemos decir hay una fundamental que es el liderazgo por el ejemplo, yo creo que muchos de los fracasos de los procesos de cambio cultural en las organizaciones ha sido porque los líderes no son los primeros que ejemplifican con su comportamiento los valores de la organización, y por lo tanto la gente de la organización siente una incongruencia y ve que es diferente, lo que se dice de lo que se hace, por lo tanto sus pautas de conducta van a ir en función de lo que esta viendo que de lo que le están diciendo que tiene que ser, creo que si estos factores no se toman en cuenta el cambio cultural va a ser un fracaso rotundo.

3.- ¿ Hacia dónde se dirige el cambio de cultura en las organizaciones mexicanas?

H.A. Aquí creo que es muy claro, las organizaciones en general no solamente en México, si no que el mundo, están dirigiéndose hacia un modelo que se ha denominado Orgánico- Adaptativo, es decir que una empresa en un constante proceso de cambio de acuerdo a las transformaciones de su entorno, muy flexible, muy dinámica con una gran capacidad de respuesta, con un conocimiento muy profundo de sus mercados, con altos niveles de calidad y servicio, con gran productividad y efectividad en sus operaciones y con una orientación muy marcada hacia el Recurso Humano, hacia el desarrollo de los Recursos Humanos, pues en ellos esta la clave de la competitividad cuando se cuenta con un personal motivado, comprometido, bien preparado; que quiere y puede hacer las cosas pues es mucho mas fácil que la organización reaccione de una manera adecuada, este modelo también implica un alto nivel de aprendizaje organizacional, es decir, aprender haciendo, asumir riesgos enfrentándolos y en su caso aprendiendo de los errores que se puedan ir teniendo en el Camino, yo creo que por ahí andará, además como un último punto también un nivel cada vez mas alto de conciencia de la responsabilidad social de la empresa y de la preservación de su entorno tanto social como ecológico.

S.S. Yo nada mas aguerriría que si nos acercamos al lenguaje de los administradores, el cambio cultural esta orientado hacia la modernización, hacia la eficiencia, hacia la competitividad de las empresas, es decir lograr que las empresas tengan un papel adecuado un papel mas favorable, un poco mas ventajoso en un entorno como el que se esta presentando.

4.- ¿ Cuál es el papel que deberán jugar las áreas de Recursos Humanos en el cambio de Cultura Organizacional.

H.A. Yo creo que es evidente que es un papel fundamental, clave, Recursos Humanos debe tener una clara conciencia de su responsabilidad en este proceso, yo diría un poquito imbuido por lo que ha pasado en los últimos meses en México, que R.H. tiene que ser el brazo armado de la Dirección General para la implantación del proceso de cambio cultural es decir tiene que ser su principal apoyador, tiene que ayudar a clarificar muy bien los valores deseados, tiene que ayudarle a implantarlos y difundirlos, tiene que ayudarle a crear los sistemas y procesos que van a involucrar y comprometer al personal en esta etapa de transformación de la organización.

5.- ¿ Cuáles son los valores que corresponden a la modernidad y por qué?

Esa pregunta de entrada la cuestionaría, yo no se si haya valores que correspondan a la modernidad, si se pudiera hacer una asociación entre valores y modernidad. A lo mejor si nos forzamos a responderla diríamos que son valores que tiene que ver con lo que es la cultura del "management" en las empresas contemporáneas, valores que además se parecen mucho a los valores de la ética protestante: la sobriedad, la independencia, la disciplina, el espíritu de trabajo, el compromiso con el grupo al cual uno pertenece, me parece que son valores que nos van a resultar funcionales en un contexto de modernización, lo comento por

oposición a valores que a lo mejor no nos resultan tan funcionales, que son típicos de la cultura mexicana de trabajo, como la obediencia, como la pasividad, esto esperar a que se den las cosas, mas que provocar que se den; como la especie de modestia, que nos hace ser poco líderes en función de mantenernos al mismo ritmo de grupo, y bueno algunos otros valores que no nos funcionan en un ambiente de modernidad.

H.A. Incluso yo iría mas arriba de los valores todavía, me iría a lo que se denomina la visión del mundo, o la posición que se asume ante la realidad y diría que tenemos que cambiar radicalmente en muchas de las cosas que nos han caracterizado, como es una gran reactividad ante las cosas, creo que nosotros esperamos a que los cambios lleguen para ver como reaccionamos a ellos y la modernidad implica una actitud mucho mas proactiva mucho mas de buscar el cambio y mucho mas de ubicarse en el contexto y en las tendencias por venir y en actuar para que esas tendencias no terminen por aplastándolo a uno sino que uno pueda dirigir el proceso de cambio, yo creo que por ahí tiene que ir la transformación mas profunda, esa reorientación de una actitud meramente reactiva a una actitud mas bien proactiva, y también eliminar el fatalismo, el pesimismo, " las cosas tenían que ser así, ni modo y empezar a pensar que es lo que tenemos que hacer y como lo vamos a hacer ya no es preguntarnos si es posible o no el cambio sino como lo vamos a lograr, sabiendo a donde podemos llegar. Por ahí vendría la diferencia mas importante entre una actitud moderna y una actitud tradicional y conservadora ante la vida y ante los cambios.

6.- ¿Cuáles son los valores mas importantes del mexicano?

S.S. Bueno yo creo que el responder esta pregunta de manera convencional no nos aporta mucho hacia el medio de trabajo, los valores mas importante del mexicano, son: familia, patria y religión, de acuerdo con ciertos estudios, de otra forma entre las cosas que mas valoramos los mexicanos, se encuentran los buenos modales, la lealtad, la disciplina y el sentido afiliativo o de grupo, es difícil responder porque nos quedamos a un plano demasiado abstracto, creo que no nos sirve de mucho hablar de los valores del mexicano, tendríamos que hacer una división cuando menos regional, porque la experiencia nos indica que los valores básicos son los mismos pero definidos y vividos de manera diferente pues en Monterrey que en Yucatán, que en las costas que en el Altiplano, en las grandes urbes que en los pueblos pequeños, me parece que hay que especificar un poquito, pero repito si me quedo con los principales valores, de acuerdo a Narro y Hernández, son familia, patria y religión.

H.A. Yo creo que también yéndonos mas allá de los valores o aterrizando en otros aspectos tenemos que hablar de algunas características del mexicano, una de las características mas importantes es su adaptabilidad, yo creo que es un hecho que en general somos adaptables al cambio, ya decíamos en la pregunta anterior que no es suficiente esa adaptabilidad, si no que mas bien tenemos que ser mas proactivos, tomar la iniciativa, pero por lo menos partimos de algo, de un punto mas solido que sociedades mucho mas tradicionales que ni siquiera hay esa adaptabilidad, yo creo que si la podemos aprovechar, esto puede ser pues una buena manera de lograr el cambio o los cambios que requiere nuestro país a partir de las características básicas de los mexicanos.

7.- ¿Cuáles valores del mexicano podrían favorecer el cambio hacia la modernidad de nuestro país?

S.S. De entre los valores del mexicano, yo creo que todos pueden favorecer el paso a la modernidad, no depende tanto del valor si no de como lo vivamos; yo creo que la gran fuerza del mexicano es su sentido de afiliación, su gozo por estar en grupo, por el trabajo en equipo, su lealtad a los grupos de referencia, el alto espíritu familiar que tenemos y lo que nos gusta estar cerca unos de los otros, esa forma de ser que refleja algunos valores, pueden ser para bien o para mal depende de como la entendamos; hay veces que anteponeamos nuestra lealtad de grupo pequeño a los objetivos sociales o a los objetivos organizacionales, y entonces nos esta resultando disfuncional, hay ocasiones que nos resulta funcional, yo creo que todos nuestros valores aun los que parecen menos relevantes como son los buenos modales, son fuerzas importantes para la modernización, dependiendo de como los vivamos, de como los entendamos y como los interpretemos, me parece que la pregunta debería replantearse por ahí y entonces si entrar valor por valor la muestra de que lo que estoy diciendo tiene sentido, a lo mejor hay muchas muestras, la que me parece mas clara en el medio organizacional, es lo que ocurre en las maquiladoras, donde trabajadores mexicanos

muy parecidos a los que hay en todo el país, obtienen niveles de calidad del noventa y tantos por ciento sostenido; la diferencia es como se les plantea el sistema de trabajo y la forma en como se entienden la aplicación de estos valores en la realidad organizacional.

H.A. Pues yo nada mas añadiría, retomando el aspecto del sentido de afiliación, que es tal vez uno de nuestros rasgos mas característicos, yo diría que esto puede ser una gran ventaja ante el nuevo esquema de organización que se está planteando hoy en día y que es altamente participativo y con mucho trabajo en equipo, el mexicano no ha sabido tradicionalmente trabajar en equipo en las organizaciones, ya que la cultura de nuestras organizaciones no ha sido de trabajo en equipo, ha sido una cultura individualista que tomamos mas bien de modelos sajones de administración, entonces siento que de alguna manera esa predisposición favorable para trabajar en equipo se ha dormido o se ha incluso hasta replegado o reprimido en las organizaciones pero si las organizaciones empezaran a sacarle por ahí creo que podría hacerse algo muy importante al respecto, tal vez podría hasta podría ser en determinado momento mas fácil hacer que los mexicanos trabajemos en equipo en el ámbito organizacional, que el trabajo que le está costando a los norteamericanos, que por definición pertenecen a un cultura individualista, entonces yo creo que hay muchas cosas que sabiéndolas reencuazar y sabiéndolas ubicar dentro de la empresa moderna podrían ser armas poderosas para lograr este cambio.

8.- ¿ Cuáles valores pudieran interferir en el Camino de nuestro país hacia la modernidad?

S.S. La respuesta es exactamente igual que la anterior pero al revés cualquiera de nuestros valores fundamentales puede interferir en el Camino a la modernidad si está mal entendido. Por ejemplo se me ocurre que si la religiosidad si se entiende mal y nos apegamos demasiado a esto de que "primero entra un camello en el ojo de una aguja que un rico en el reino de los cielos", mal entendido nos condena a seguir siendo premodernos y pobres; de otra forma si entendemos la religiosidad en el sentido que "el trabajo santifica al hombre", pues cambia radicalmente la forma como el mismo valor nos está funcionando de una u otra forma, creo que la manera tradicional de hacer las cosas es la que tenemos que modificar, tenemos que encontrar como sacarle a nuestros rasgos, a nuestra forma de ser ventajas.

H.A. Pues yo podría agregar si nos vamos al estudio que hizo Hofstede en el ámbito internacional, para sacar diferencias interculturales creo que hay dos cosas que podrían en este momento ser como obstáculos a la modernidad que queremos alcanzar en nuestro país. Uno es nuestro alto índice de distancia al poder. el poder todavía en muchos casos, porque esto está empezando a cambiar, lo vemos como algo lejano ante lo que tenemos que someternos sin ningún tipo de cuestionamiento y esto es peligroso, sobre todo en el esquema de organización moderna que repito, es altamente participativo, y en que la autoridad vertical, autocrática, tradicional en la empresa mexicana pues va tener que ceder su lugar a esquemas que los empleados puedan involucrarse mas en la toma de decisiones y el otro factor que creo que también puede ser importante para esta interferencia hacia la modernidad es el temor hacia la incertidumbre, no asumimos riesgos, nos cuesta trabajo todavía aventarnos, nos cuesta trabajo aprender a equivocarnos y sacar jugo de ello y creo que en la modernidad una actitud demasiado cautelosa puede ser de mucho "pellejo" tenemos que hacernos mucho mas conscientes de que hay que asumir riesgos y que hay que aprender a asumírselos, porque si no, no vamos a competir exitosamente.

9.- ¿ En qué dirección se está registrando un cambio de valores en nuestra cultura?

H.A. Ahí la primera conclusión que saca Alduncin de los estudios que ha hecho sobre los valores de los mexicanos es que somos un país que está transitando de la tradición a la modernidad, no sabemos en que punto del continuo nos encontramos en este momento, pero evidentemente hay ciertos sectores de la población y principalmente podemos hablar de la población urbana, de la población joven, de la población mejor educada, y de la población con un mayor nivel de ingreso, que está acercándose mas a la modernidad y alejándose de la tradición, entonces definitivamente si se está produciendo un cambio, yo diría que un cambio rápido y profundo en muchas de las cosas que configuran nuestra cultura, yo creo que también en otras se está arraigando mucho de lo que nos ha caracterizado. En que estamos cambiando?, yo creo que estamos avanzando hacia una sociedad, tal vez no mas democrática, pero si mas exigente de democracia,

hay mucho mas participación y mucho mas demanda por abrir espacios a la población; por hacer respetar su voto y su decisión, creo que en ese sentido estamos Caminando rápidamente y estaríamos hablando de que la distancia al poder se esta empezando a acortar y también yo creo que también estamos tomando una conciencia mayor de factores que antes no se nos había exigido practicar como calidad, como servicio, como eficiencia, valores muy ligados hacia un esquema mas moderno de sociedad, creo que por ahí andaría la dirección.

S.S. Desde otra perspectiva, una perspectiva mas de análisis sociológico, tal vez la propia experiencia cotidiana nos indica que la sociedad mexicana tal vez esta evolucionando hacia una pérdida de los valores, yo creo que mas bien es una redefinición de los valores que en este momento nos coloca tal vez en un vacío valoral, tal vez estamos reaprendiendo hacia donde va nuestra sociedad, y esa perdida de valores que se vive en muchos ámbitos, yo creo que también pega concretamente al mundo de trabajo, algunos valores asociados con el trabajo en si se están redefiniendo, por un lado se esta empezando a reconsiderar como fuente de satisfacciones y como fuente de realizaciones y no como un castigo de Dios como se ha venido considerando hasta ahora, pero por otro lado cierta mística que también se esta perdiendo, algunas personas todavía recordamos , que no hace mucho se valoraba, se veneraba al trabajo y a la empresa que nos daba trabajo y ahora pues la gente esta un poco mas orientándose en la línea del crecimiento profesional y lealtades redefinidas, ya no es necesariamente el amor a la empresa, el amor a la camiseta, el amor al trabajo en si, si no intereses de crecimiento. Creo que estamos viviendo un cambio muy interesante a nivel social, que esta repercutiendo en el plano organizacional y creo que la respuesta a esta pregunta desde la perspectiva que estoy manejando no puede darse mas que de manera muy vaga, estamos por ver hacia donde vamos en términos valorales.

10.- ¿ De qué manera se puede promover un cambio en el sistema de valores de los mexicanos?

H.A. Yo creo que en primer lugar mas que promoverse, se esta dando, el hecho es que estamos viviendo una transformación cultural fuerte, que podríamos promover si tenemos bien claro hacia donde queremos promoverlo, esto es que tipo de valores quisiéramos inculcar y específicamente en el ámbito laboral, para poder hacer mas competitivas a nuestras organizaciones, yo creo que la respuesta básica es a través de programas reeducativos, si asumimos que los valores son una consecuencia directa de un sistema de creencias específico creo que lo primero que tenemos que atacar es ese sistema de creencias, si yo doy por asumido ciertos supuestos sobre la realidad, sobre el trabajo, las relaciones humanas, pues en base a esto yo voy a fincar mis valores si yo hago un cambio en este sistema de creencias y empiezo a creer cosas distintas, pues también los valores que se desprenderán a la larga van a ser diferentes, entonces creo que la educación va a ser un factor clave dentro de la sociedad en general y dentro de las empresas en particular para promover ese cambio hacia donde las mismas empresas quisieran llegar.

S.S. Yo creo que si es factible la promoción del cambio, estoy de acuerdo con Horacio, el cambio se esta dando, yo entendería la promoción del cambio, para complementar lo que se comento, la entendería como una orientación, como un reforzamiento de aquellos valores que nos parecen como deseables y bueno pues el cambio valoral se promueve en las aulas, el cambio real de valores lo vamos a ver dentro de una generación, cuando nuestros hijos tomen control de las posiciones que ahora ocupamos nosotros y entonces demuestren que aprendieron, yo me enfocaría al sistema educativo como un sistema de promoción del cambio, desde la primaria hasta los posgrados, me parece que la promoción del cambio se da en la educación y me parece que también se da en la premiación de las conductas que reflejan valores que deseamos desde nivel social hasta el nivel familiar pasando por el organizacional. La realidad es que en nuestro medio se premia todavía muy marcadamente el oportunismo, la falta de escrúpulos, la improvisación; vemos que a quien le suele ir mejor es a los tramposos y no acabamos de premiar a la honestidad, el trabajo duro, el compromiso, el respeto hacia los demás, la solidaridad, cuando a las personas que se apliquen estos valores les empieza a ir bien y en la sociedad nos demos cuenta que esos valores reditúan, pues se va a dar una promoción del cambio muy interesante, en lo particular soy escéptico, yo me supongo que ya no veré esto en el lapso de vida normal y me supongo que tampoco mi hijo en su lapso de vida normal lo alcanzara a ver, a la mejor hacia mediados del siglo que viene la sociedad mexicana, empezara a hacer a un lado la corrupción y a vivir de acuerdo con valores elevados.

11.- ¿ Qué valores primordiales del trabajador mexicano deberían considerarse para la planeación de un cambio cultural en las organizaciones mexicanas?

H.A. Yo creo que ya le hemos dado muchas vueltas a este asunto, ya hemos hablado de algunos aspectos que caracterizan al trabajador mexicano, que ante la demanda o necesidad de modernizarnos pues deben de cambiar y hemos hablado de otros que también se deben reforzar. Yo creo que entre los que hay que cambiar esta en primer lugar la imagen o la actitud básica que tiene el trabajador mexicano hacia el trabajo mismo, mientras el trabajo no se revalorice va a ser muy difícil que se logren otras cosas entonces hay que trabajar mucho por ahí, hay que crear un nuevo concepto de trabajo, pero también creo que también hay que reforzarlo con beneficios tangibles que el trabajador va a tener como consecuencia de un trabajo mejor desempeñado, con mas calidad y mas eficiencia, también creo que ese sentido afiliativo tiene que tomarse muy en cuenta y tiene que reforzarse el trabajo en equipo, o mas bien tiene que enseñarse al trabajador mexicano a trabajar en equipo partiendo de esa característica o fortaleza que tiene de afiliación y de formar grupos y pertenecer a ellos creo que también debe reforzarse mucho la autodisciplina, ya que el trabajador mexicano es disciplinado pero le falta mucho de autodisciplina, en general creo que los mexicanos nos alineamos cuando tenemos a la autoridad al lado pero en el momento que la autoridad desaparece como que volvemos a hacer lo que estábamos haciendo antes, entonces hay que reforzar mucho el sentido de autodisciplina y de responsabilidad, hay que reforzar mucho a través de la capacitación la aportación misma del trabajador, la toma de decisiones, no estar supeditado a lo que diga mi jefe, sino cada vez mas poder tener mas libertad en el desempeño de mi trabajo y aprender mas a anticipar, creo que también tenemos que reforzar las habilidades básicas de comunicación, no podemos trabajar en equipo, manejar y solucionar conflictos si no somos buenos comunicadores y pues tal y como lo han expresado muchos autores que han estudiado la psicología del mexicano en los últimos tiempos, pues básicamente la comunicación no es uno de nuestros fuertes. Somos de lenguaje muy ambiguo de contexto muy alto, creo que tenemos que aprender a ser mas asertivos, tenemos que aprender a escuchar mejor a los demás y aprender a respetarnos unos a otros, creo que esa es una base fundamental en la vida social, en la vida organizacional que en México todavía no se tiene que es el respeto a los demás y además los valores nuevos de calidad de servicio, productividad, eficiencia y mucho se tiene que hacer por ahí.

S.S. Para la planeación de un cambio cultural en las organizaciones mexicanas, justamente deben considerarse los "valores primordiales del trabajador mexicano", tendríamos que indagar, que conocerlos y saber como se aplican y justamente a partir de ahí es donde vamos a trabajar el cambio cultural recordemos que el cambio cultural no es cambio de valores, el cambio cultural es cambio de las manifestaciones de esos valores, de la forma en como los entendemos, los vivimos y como los aplicamos entonces pues deben considerarse todos, cuales primero?, pues precisamente los mas importantes y cuales después?, cuales en medio pues los que por su importancia están así.