DOCUMENTOS DE TRABAJO CENTRO DE INVESTIGACIONES EN Administración Pública

Año 10 Número 1 Volumen 11 Julio 2010

CULTURA, COMUNICACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL. Estudio comparativo de siete organizaciones.

Gustavo Blutman María Cristina Arriaga

UNA PUBLICACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES



CENTRO DE INVESTIGACIONES EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - CIAP

Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM) - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires

Documentos de Trabajo del CIAP Año 10 N°1 Volumen 11 - Julio 2010

ISSN 1852-0774

Director: Dr. Isidoro Felcman

Secretario Académico: Dr. Gustavo Blutman

Comité Editorial: Gustavo Blutman, Gabriela Rutty, Horacio Cao y Patricia Domench

Editor responsable: Centro de Investigaciones en Administración Pública

ciap@econ.uba.ar

Indizada por:

- -Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)
- -Centro de Documentación e Información sobre Administración Pública (CEDIAP), INAP ARGENTINA
- -Red Nacional de Documentación e Información sobre Administración Pública (REDIAP), INAP ARGENTINA

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES DE LA FACULTAD VINCULADAS CON LOS INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN (1)

Decano Dr. César Albornoz

Secretario de Investigación y Doctorado Mg. Adrián Ramos

Subsecretaria de Investigación y Doctorado en Contabilidad Dra. Elsa Beatriz Suarez Kimura

Directora del Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión

Dra. María Teresa Casparri

Director del Centro de Investigaciones en Administración Pública Dr. Isidoro Felcman

Subdirector del Centro de Investigaciones en Administración Pública Dr. Horacio Cao

Secretario Académico del Centro de Investigaciones en Administración Pública Dr. Gustavo Blutman

⁽¹⁾ Autoridades a fecha 2017, momento de normalización de los documentos de trabajo CIAP

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS CENTRO DE INVESTIGACIONES EN ADMNISTRACION PUBLICA

CULTURA, COMUNICACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL. Estudio comparativo de siete organizaciones.

Blutman Gustavo Edgardo* Arriaga María Cristina*

Racca Adriana Oviedo Raúl Ricardo Rodríguez Guillermo Camandona María Rosa Robson Cynthia Iacci Pablo Raffin Carina

Instituto de Investigaciones y Asistencia Técnica en Administración (UNR)

[•] Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar

[•] Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar

Octubre 2001

CULTURA, COMUNICACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

Estudio Comparativo De 7 Organizaciones.

1. INTRODUCCIÓN

Filósofos y sociólogos coinciden acerca de la necesidad de conocerse a uno mismo para poder actuar eficazmente sobre los demás. Esto no sólo es aplicable a las personas, sino también a las organizaciones públicas y privadas.

No es necesario dar cuenta de la importancia adquirida y creciente de las organizaciones en las sociedades modernas. La mayoría de nosotros trabajamos, más o menos directamente, para alguna de ellas. Cualquiera sea su tamaño, la organización del hombre moderno se ha vuelto cada vez más compleja y abarcativa. Casi todos los bienes que consumimos se producen en esas mismas organizaciones, nuestro tiempo libre, comunicación y vida cultural están regulados por ellas y las ciudades donde vivimos también son grandes exponentes del mismo fenómeno. Por eso resulta de vital importancia comprender su funcionamiento.

En las organizaciones que el hombre ha logrado construir sus miembros se reúnen con alguna finalidad, definen ciertos usos y costumbres, institucionalizan criterios sobre lo que es bueno y lo que es malo, lo aceptable e inaceptable. El conjunto de estos elementos configura modelos mentales, conceptos, hábitos y formas de relación que pueden ser resumidas en la categoría de análisis llamada cultura organizacional. El modo de funcionamiento de cada organización constituirá un modelo de cultura propio, que es esencial entender para abarcar su complejidad y promover mejoras exitosas. La cultura de una organización es la que determina sus características básicas y sus posibilidades de sobrevivir, crecer y adaptarse al entorno cambiante.

Las organizaciones articulan las relaciones sociales y prescriben el comportamiento de los hombres que las conforman mediante la reproducción de valores culturales. Es así que hay una estrecha relación entre los términos "cultura" y "organización".

Destacando la importancia de la perspectiva cultural en el análisis organizacional, Robbins (2004 p. 56) indica: "El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral actual. A medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los significados compartidos que proporciona una cultura fuerte garantiza que todos apunten a la misma dirección".

Es así como el estudio de la cultura organizacional nos permite comprender de manera más integral el funcionamiento de las organizaciones y los procesos de cambio. Aporta criterios adecuados al análisis del comportamiento de sus miembros y posibilita un diagnóstico efectivo, en relación al impacto que la misma tiene sobre la efectividad y eficiencia organizacional.

Para Costa (1999, pág. 15) "Estamos ante un nuevo paradigma, un nuevo modo holístico de concebir y gestionar la empresa. La novedad es que ya no se pueden abordar los problemas aislados ni puntualmente, sino integralmente. Porque es preciso descubrir qué efectos diferentes tienen causas comunes (.....) Hoy, en los umbrales del siglo XXI, el nuevo paradigma tiene cuatro epicentros. Se llaman identidad, cultura, acción y comunicación. Estos son los vectores (....) que atraviesan, fecundándolos, todos los procesos de la dinámica global de la empresa"

Para Felcman y otros (2002), la cultura organizacional impacta en qué valora la gente y qué tipo de comportamientos se alientan y se sancionan en la organización en cuestión; qué percepción de la realidad organizacional tienen los miembros de la misma; qué actitud adoptan frente a los cambios; el tipo de conductas

5

dentro y para con la organización; el grado de compromiso de los miembros; cómo se resuelven los problemas y cómo se buscan las soluciones; el funcionamiento mismo de la organización

El estudio de la cultura organizacional permite comprender mejor el funcionamiento de las organizaciones. Aporta criterios adecuados al análisis del comportamiento organizacional y posibilita un diagnóstico efectivo.

En un mundo complejo y cambiante como el actual, se hace cada vez más necesario tener una comprensión dinámica e integral de las organizaciones públicas y privadas. Se han creado herramientas para medir el alineamiento estratégico de la empresa, pero no se ha profundizado lo suficiente acerca de factores no financieros tales como la cultura y las comunicaciones.

Comunicación y cultura se afectan recíprocamente. La cultura se construye en comunicación; cuando la cultura se cristaliza, afecta y muchas veces determina la comunicación. Por ello, esta investigación las trata conjuntamente.

La cultura es la fuente del funcionamiento armónico de la organización como sistema social. Su importancia reside en su carácter regulador de las conductas, en tanto estructura las interacciones sociales en el seno de la organización. De ahí, la necesidad de optimizar su coherencia e integración para planificar el cambio en procura de un crecimiento sostenido de la organización.

La cultura de las organizaciones será, en los próximos años, el factor más importante en la determinación del éxito o fracaso de las mismas. Ella deberá posibilitar la realización de los cambios estratégicos y tácticos que se necesiten para adecuarse a la velocidad del cambio actual.

2- OBJETIVOS

2.1 Objetivos teóricos

Analizar la relación entre la cultura organizacional y la comunicación y su impacto en el cambio para el logro del crecimiento sostenido de las organizaciones públicas y privadas.

Efectuar aportes al marco teórico conocido a la fecha, acerca de la influencia de la comunicación y la cultura en la gestión del cambio y el crecimiento sostenido de las organizaciones.

2.2 Objetivos descriptivos

Describir y analizar el proceso de la comunicación en organizaciones que intentan alcanzar un crecimiento sostenido. Describir la cultura de dichas organizaciones y el rol de la misma en los procesos de cambio hacia un crecimiento sostenido.

2.3 Objetivos de diagnóstico

Comparar el impacto de la cultura y la comunicación en los resultados de diversas organizaciones.

Identificar los factores culturales que obstaculizan el cambio hacia un crecimiento sostenido y aquellos que lo potencian.

Determinar los obstáculos que hacen a una buena comunicación y en qué medida esto afecta el logro de un cambio para un crecimiento sostenido.

2.4 Objetivo propositivo

Proponer una metodología que contemple la cultura de la organización y la construcción del proceso de comunicación para el logro de un crecimiento sostenido,

3- METODOLOGÍA

Es una investigación recursiva, por lo tanto su diseño es emergente. Se va reelaborando a medida que avanza la investigación. Las unidades de análisis son organizaciones privadas y públicas, medianas o pequeñas, o subunidades de organizaciones grandes.

El proyecto general adopta un diseño no experimental, caracterizado por: ofrecer información sobre cómo se manifiesta y qué características tiene el objeto de estudio seleccionado; descubrir las relaciones entre los componentes del fenómeno estudiado, facilitar la comprensión de las complejas interacciones entre los grupos humanos y actores sociales involucrados.

Se hizo una triangulación metodológica entre técnicas cuantitativas y cualitativas. Es una investigación valorativa.

Para Sagastizábal y Perlo (2006) La investigación social excluyentemente tiene una visión reduccionista. La perspectiva cualitativa trata de superar los vicios metodológicos de los reduccionismos. En investigaciones cualitativas se busca un entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

"En el paradigma cualitativo, la teoría acompaña todo el proceso de investigación, a diferencia del paradigma cuantitativo donde "el marco teórico" constituye la instancia inicial de la cual se desprende la hipótesis a contrastar en el trabajo empírico. En la investigación-acción, la teoría y el trabajo de campo interactúan en un feed-back permanente desde la formulación del problema hasta la evaluación de la acción y la formulación de un nuevo problema." (Sagastizábal y Perlo, 2006)

Las técnicas que se emplearon a lo largo de la investigación fueron: análisis de contenido de fuentes, encuestas, estudio de casos, entrevistas en profundidad.

En cuanto a la fase operativa de la investigación y sus objetivos propositivos, se procuró elaborar sugerencias y propuestas destinadas a definir la manera de reorientar los procesos de cambio a implementar, sobre la base de los resultados hallados en las fases previas de la investigación, con el objetivo de colaborar en el logro de cambios sustentables en el tiempo tanto en organizaciones públicas como en organizaciones privadas.

Para Stake (1998) es posible que no se consideren generalizaciones las que se hacen sobre un caso o unos pocos casos, y sea necesario denominarlas generalizaciones menores, pero son generalizaciones que se producen con regularidad durante el proceso de estudio de casos. Para la triangulación de las fuentes de datos observamos si el fenómeno o caso sigue siendo el mismo en otros momentos, en otros espacios o cuando las personas interactúan de forma diferente.

Particularmente para el estudio de los contextos culturales cristalizados se aplicará etnometodología. La etnometodología es la búsqueda empírica de los métodos empleados por los individuos para dar sentido y, al mismo tiempo, realizar sus acciones de todos los días: comunicarse, tomar decisiones, razonar. La etnometodología busca analizar el mundo social, no tal como es, sino como continuamente se está haciendo y naciendo. (Coulon, 1995)

Para Cooperrider y Srivastva (2007) el conocimiento de un sistema social puede ser utilizado por el sistema para cambiarse a sí mismo, al invalidar los resultados inmediatamente o al tiempo. Los seres humanos tienen la capacidad para la interacción simbólica y la habilidad de colaborar en la investigación de su propio mundo. Por la capacidad humana de interacción simbólica, la introducción de nuevo conocimiento referente a aspectos de nuestro mundo lleva consigo la fuerte probabilidad de cambiar ese mismo mundo. Una vez que las formulaciones del trabajo científico se hacen públicas, los seres humanos pueden actuar autónomamente para validar o refutar las proposiciones.

En su forma pragmática, la indagación valorativa representa una metodología de construcción de teoría basada en los datos para evolucionar y poner en práctica la voluntad colectiva de un grupo u organización. Tiene como único objetivo: proveer un trampolín teórico-generativo para el diálogo normativo que permite la experimentación auto-dirigida en la innovación social.

Para Cooperrider y Srivastva (2007) "la investigación-acción necesita comenzar adelantando las consecuencias del conocimiento teórico para alcanzar su potencial como vehículo para la innovación social. La buena teoría puede ser uno de los mejores medios que el hombre tiene para introducir cambios. El compromiso rígido de las disciplinas con una visión de resolución de problemas del mundo, actúa como una limitación primaria en la imaginación y contribución al conocimiento. La indagación valorativa representa un complemento viable para las formas convencionales de investigación-acción. A partir de nuestros supuestos y elecciones de método creamos en gran parte el mundo que luego descubrimos."

Se buscó comprender la cultura organizacional en el ámbito de empresas privadas de la ciudad de Rosario, a los efectos de establecer si esas culturas han sido un escollo para la implementación de cambios, o por el contrario, nunca se tuvo como política el cambio cultural para favorecer la transformación. Para esto, utilizaremos índices ya validados en otras investigaciones (Felcman y otros, 2002) a través de mediciones de clima organizacional, valores, tipos culturales y presunciones básicas.

Las unidades de análisis fueron organizaciones privadas medianas y pequeñas, o subunidades de organizaciones grandes.

Se realizó una investigación de tipo exploratoria de seis empresas privadas de Rosario y Paraná y un Organismo Público Nacional. Se hizo un análisis conjunto de las respuestas obtenidas a través de encuestas y entrevistas en profundidad, intentando descubrir las relaciones entre los componentes del fenómeno a estudiar y facilitar la comprensión de las complejas interacciones entre los grupos humanos y actores sociales involucrados.

Se relevaron fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas y se aplicaron encuestas estandarizadas para la medición del clima y de la cultura organizacional.

Fue muy importante comunicar previamente que la investigación se hacía a partir de objetivos planteados. También se informó que en general los resultados de la misma permitirían hacer un diagnóstico y a partir del mismo, tomar medidas. Se animó a los empleados a la participación y a asumir compromisos con respecto a mejorar los puntos débiles.

Se intentó garantizar la confidencialidad de la información. Para ello se utilizó una urna, donde los empleados pudieran ir colocando las encuestas y las mismas fueron retiradas por quienes realizan la investigación (ajenos a la empresa) de modo que se sintieran seguros y dieran respuestas fidedignas. También se aclaró que el tratamiento de la información es estadístico, los datos se analizan en conjunto o a lo sumo se segmenta la información.

La aplicación de índices e indicadores en distintas organizaciones de Rosario, Paraná y CABA permitió hacer un diagnóstico a partir del cual intentamos sistematizar, de modo exploratorio los principales rasgos de la cultura organizacional de las mismas. Esto quedó plasmado en los estudios que se hicieron de cada caso en particular, en los que se trató de detectar los aspectos más significativos de la cultura, abarcando no sólo las manifestaciones visibles de la misma, sino también sus rasgos menos tangibles. Suponemos que la identificación de dichos aspectos facilitará la introducción de cambios en la organización, para el logro de un crecimiento sostenido. Estamos en la etapa de retroalimentación de los resultados a las empresas.

4. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones difieren entre sí en su concepción, construcción, funcionamiento, estrategias y objetivos o finalidades; y del mismo modo la cultura que las atraviesa y las contiene, les infunde una identidad propia, que se materializa en los valores y principios impuestos por los líderes, de acuerdo a sus modelos mentales, los cuales a su vez, están imbuidos de las pautas culturales propias de su entorno originario con las cuales fueron socializados, y esas pautas culturales dominantes son introducidas a los demás miembros de la organización, quienes las adoptan para asegurar su propia subsistencia. Esta compleja relación entre cultura organizacional, cambio cultural e identidad organizacional evidencia tensiones y ambigüedades en los vínculos y relaciones que se resuelven a través de una racionalidad política. Quienes detentan el poder en la organización determinan las conductas, los vínculos y la resolución de las contradicciones. (Schvarstein, 2004, pág. 227)

La cultura organizacional como variable de análisis es una construcción compleja, dinámica y cambiante en la cual coexisten multiplicidad de significados, conductas, preferencias, valores y principios, pero donde siempre hay una dominancia de unos sobre otros, generalmente obtenida por consenso.

Para Matsumoto (1996) cultura "es un conjunto de actitudes, valores, creencias, conductas compartidas por un grupo de personas". Schein (1988, pág. 25) define la cultura como un "modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas." Según Dupuis (1996) la mayoría de los antropólogos concuerda en que la cultura no es una variable aislada que puede ser colocada en relación con otras igualmente aisladas, sino un fenómeno complejo que se transforma y se reproduce según la interacción de los actores dentro de la organización y los factores externos como medio de influencia, en un camino de ida y vuelta.

La cultura, como sistema complejo, presenta distintos niveles de profundidad. Hay un sinnúmero de situaciones a través de las cuales puede manifestarse la cultura en una organización: sistemas de saludo, corporalidades, disposición de los escritorios, señalizaciones. Esto constituye lo que denominamos los artefactos culturales y es lo que puede visualizarse de la cultura.

Las presunciones básicas son las creencias más profundas, son elementos invisibles que dan el marco a la cultura de la organización, la base que fundamenta y da sentido a los elementos manifiestos.

Algunos de los términos que se asocian a la cultura organizacional son: motivación, satisfacción, clima, cambio, etc. Cada uno de ellos tiene su influencia en el funcionamiento de las organizaciones.

Para Costa (1999, pág. 57) la comunicación es el modo básico de interacción humana. De hecho, comunicación y acción deben entenderse como sinónimos, en tanto toda acción implica la transmisión de un mensaje y es interpretada a partir de los significados compartidos. Para que la comunicación exista es necesario que el

destinatario reciba y comprenda el mensaje enviado. El término comunicación tiene su raíz profunda en el hecho de poner en común a una o varias personas determinada información.

La cultura se co-construye en la interacción de los sujetos. Ningún mensaje es lineal; no existe comunicación sin la interpretación del mensaje por el receptor. La comunicación es la base para la creación de la cultura por los sujetos que interactúan. Un cambio cultural es un cambio de significados compartidos y de patrones conversacionales. No sólo se altera 'lo que se dice', sino también las reglas de 'cómo se lo dice'.

La fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras es la identidad. La identidad organizacional es un marco para interpretar los sentimientos y experiencias organizacionales basadas en relaciones propias y de otros. La identidad organizacional sería lo que la autoidentifica y la autodiferencia de las otras organizaciones.

Según Etkin y Schvarstein (2005, pág. 156) toda organización posee "una identidad definida como invariante en el sentido de que su transformación también implica la aparición de una nueva organización. Constituye definición de dicha identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización." Son, por tanto, muy importantes los procesos por los cuales una organización constituye su identidad, íntimamente ligada a la cultura, que la representa.

Para Robbins (2004) los valores inspiran la razón de ser de cada institución; las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas. Toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

Los valores son abstractos, pero se formulan y asumen en una situación concreta. Por eso es importante comunicar a todos los miembros de la organización cuál es exactamente el sistema de valores, especialmente en períodos de cambio.

Los resultados de trabajos realizados por Felcman y otros (2002) prueban la necesidad de consensuar los valores con la organización, y el reconocimiento de la legitimidad de quien emite las directivas, todo esto en un marco de respeto y equidad que sea reconocido por los empleados.

Felcman y otros (2002) señalan que Hofstede identificó cuatro grandes dimensiones en relación a los valores laborales que definen los aspectos más profundos, estables e invisibles de la cultura organizacional. Las llamó distancia al poder (power distance), evitación de la incertidumbre (uncertainty avoidance), individualismo-colectivismo (individualism) y masculinidad (masculinity). Para este autor (1992), las diferencias culturales están relacionadas con las diferencias individuales de conductas que tienen consecuencias para el trabajo dentro de la organización.

En este trabajo se analizaron las dos primeras dimensiones, power distance, (que mide la distancia jerárquica que separa a jefes de subordinados) y uncertainty avoidance (tendencia a eludir situaciones de incertidumbre).

La distancia de poder se refiere al grado en que las diferentes culturas estimulan o mantienen el poder y las diferencias de nivel entre sus empleados. Las culturas cuyo nivel de distancia de poder es alto desarrollan reglas, mecanismos y rituales que sirven para mantener y reforzar las relaciones entre sus miembros. Aquellas con un bajo nivel, en cambio, minimizan esas reglas, ignorando o eliminando las diferencias entre los miembros.

Con respecto a uncertainty avoidance, está claro que nadie está en condiciones de predecir con exactitud lo que le reserva el futuro, pero existen diferencias en relación a los niveles de incertidumbre tolerables. Cada organización desarrolla su modo particular de manejar la ansiedad, el stress que produce la incertidumbre. Las diferentes formas de manejar ese stress tendrán consecuencias concretas para la cultura organizacional. Las organizaciones que tengan un nivel alto de rechazo a la incertidumbre generalmente tienen actividades más estructuradas y una mayor conformidad en el estilo gerencial, que las culturas organizacionales con un nivel menor de rechazo a la incertidumbre.

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La idea de considerar a las organizaciones como culturas con un sistema de significados que sus miembros comparten se difundió a partir de mediados de 1980. Hasta ese momento las organizaciones se pensaban básicamente como un medio racional para coordinar y controlar grupos de personas reunidas detrás de una finalidad común. Conceptos sociológicos y antropológicos que destacaron el papel del hombre como creador de símbolos, lenguajes, creencias -inmerso en relaciones de interacción social- permitieron cambiar de una lente conceptual a otra y entender a la organización desde un abordaje cultural.

Las distintas teorías organizacionales han tendido a presentar muchas veces la noción de cultura de manera indefinida, dejando poco clara su influencia en el funcionamiento de las organizaciones. Algunos autores la vinculan a las escuelas de los estudios de la administración. La sociología de las organizaciones ha hecho referencia a la cultura, en forma directa o solapadamente. Entre otros grupos de teorías, la menciona tanto la escuela de las relaciones humanas, como las teorías de la contingencia.

Las acepciones que adoptó este término en el campo de las Ciencias Sociales son sumamente variadas y responden a diferentes enfoques ideológicos y científicos. En el intento por recortar el uso del término para un estudio organizacional se corre el peligro de transformar un concepto complejo y difícil de abordar -de operacionalizar- en un concepto superficial y sin mayor sentido. Intentando evitar esto definiremos el uso que le daremos al término.

En primer lugar, la cultura no es una variable aislada que puede ser colocada en relación con otras igualmente aisladas, sino un fenómeno complejo que se transforma y se reproduce según la interacción de los actores dentro de la organización y los factores externos como medio de influencia, en un camino de ida y vuelta (Dupuis 1996).

En segundo lugar, tomando como unidad de análisis la organización entendemos a las entidades privadas como pequeñas sociedades que al margen de producir bienes y servicios, están dotadas de sus propias culturas y subculturas que crean y sostienen a través de lenguajes, mitos y símbolos.

Las organizaciones interactúan con su medioambiente, y esa interacción también es una construcción compleja y dinámica. Ambos (la organización y el medioambiente) deben redefinir constantemente sus racionalidades para enfrentar la complejidad y la incertidumbre. Ambos también están atravesados y contenidos por una cultura determinada. Y la cultura es una construcción social que se realimenta mediante una lógica de causalidades.

De allí que el cambio cultural es esencial para la readaptación de las organizaciones a su medioambiente. Pero el cambio es una variable compleja. "Con la aceleración del cambio, los fenómenos no tienden a repetirse tanto como para formar un universo que pueda ser estudiado analíticamente con las herramientas disponibles. El cambio es más veloz que la formación del objeto de estudio." (Serlin, 1997, pág. 23). El estudio de la cultura organizacional, su ambiente y los procesos de cambio cultural en las organizaciones supone un abordaje sistémico y semiótico. En el primer caso, porque cultura, ambiente y organización se realimentan y condicionan mutuamente y, como tales, deben ser abordados desde un enfoque integral. Cualquier cambio en el ambiente afectará a la organización y viceversa. De esta manera se piensa en la "totalidad", y no en la "sumatividad", porque las pautas de funcionamiento del sistema no son reducibles a la suma de sus elementos constituyentes. En este sentido a un mismo efecto pueden responder distintas causas, y esto se da porque hay una permanente circularidad e interconexión entre los miembros de un sistema. Desde el punto de vista simbólico para que exista organización, cultura y ambiente es necesario contar con un código común, un conjunto finito de signos elementales o símbolos que sea vehículo de comunicación. "Los símbolos son signos artificiales, creados gracias a la actividad cerebral y motora exclusiva del ser humano, son artificios inventados para representar un ambiente común que sirve de referencia." (Frischknecht, 1985). A través de los símbolos los seres humanos se comunican. La comunicación (verbal, escrita, gestual) es el vínculo que se establece entre los miembros de la organización, entre éstos y la sociedad que los contiene, y que permite construir y transmitir un modelo perceptual común del universo en el que cohabitan. "Los símbolos sirven tanto para conocer el mundo natural, como para diseñar el mundo artificial de la cultura. Al estudio tradicional de la información y sus sistemas como modelos para analizar y predecir el ambiente natural, se opone el reciente interés en ellos como posibles programas para sintetizar y prescribir la creación cultural". (Frischknecht, 1985)

Actualmente, la revolución tecnológica ha impactado en la cultura, el ambiente y las organizaciones. En tal sentido, los valores, las preferencias, los principios y los objetivos organizacionales se redefinen cotidianamente para poder readaptarse al entorno y sobrevivir. Dichas adaptaciones, y co-construcciones del universo son comunicadas y validadas por los miembros de la organización entre sí, y por estos y las demás personas componentes del entorno. "En las empresas y organizaciones, y en sus relaciones con el entorno, los actos y las comunicaciones son objeto de "gestión", es decir que son instrumentos, y están determinados por decisiones de carácter estratégico orientadas a un fin práctico, y que serán realizadas. La evolución del industrialismo al postindustrialismo, con la transformación de la cultura material a la cultura de lo intangible en nuestra era de la información, es justamente el paso de la acción energética fuerte (muscular y mecánica) a las acciones de débil energía de nuestra civilización de la comunicación, la información, los servicios intangibles y los valores". (Costa, 1999, pág. 63)

La cultura constituye el vehículo de inclusión, readaptación y supervivencia de la organización. De allí la importancia que reviste. Promover el cambio cultural en la organización supone dos premisas básicas: realizar el diagnóstico de la cultura organizacional existente y luego, definir la cultura ideal o deseada. Pero la promoción del cambio en la cultura organizacional por parte de los líderes suscita resistencias, dilemas y contradicciones.

"El desafío radica en convertir el cambio profundo en una especie de proceso autónomo para construir organizaciones capaces de renovarse continuamente sin necesidad de crisis" (Hamel, 2008, pág. 57)

Para Felcman, 2001) "lo central para el éxito era orientar a las organizaciones en función de su estrategia (visión, misión y objetivos). Hoy día descubrimos que en muchas de ellas, la visión orienta en un sentido y la cultura apunta en sentido contrario."

El estudio de la cultura organizacional permite comprender de manera integral el funcionamiento de las organizaciones y los procesos de cambio. Aporta criterios adecuados al análisis del comportamiento de sus miembros y posibilita un diagnóstico efectivo, en relación al impacto que la misma tiene sobre la efectividad y eficiencia organizacional. Se cree que la cultura organizacional impacta en qué valora la gente y qué tipo de comportamientos se alientan y se sancionan en la organización en cuestión; qué percepción de la realidad organizacional tienen los miembros de la misma; qué actitud adoptan frente a los cambios; el tipo de conductas dentro y para con la organización; el grado de compromiso de los miembros; cómo se resuelven los problemas y cómo se buscan las soluciones; el funcionamiento mismo de la organización (Felcman et. al 2002).

En estas líneas se pretende sintetizar el estudio realizado en siete organizaciones, públicas y privadas de características diferentes, a partir de dos grandes categorías: cultura y clima organizacional.

A partir de la elaboración de diagnósticos de cultura organizacional aspiramos a destacar la importancia de este componente que se halla en la base de la organización, sea cual fuere su naturaleza y su implicancia en políticas de cambio. En segundo lugar, buscamos crear una base de datos fiable y veraz que nos permita realizar análisis comparativos entre entidades públicas y privadas, y de este modo observar diferencias y similitudes en valores y tipos culturales prevalecientes, así como en aspectos de clima laboral. Finalmente, creemos que es un insumo de vital importancia para líderes y gerentes, quienes en los tiempos que corren están obligados a desarrollar un tipo especial de inteligencia que trascienda el pensamiento lineal mecanicista, a favor de un enfoque más integral y humanista.

El clima organizacional es un termómetro que mide la sensación de bienestar y malestar organizacional. Ambos factores condicionan el comportamiento de trabajadores, influyendo en los niveles de productividad y efectividad organizacional. El conocimiento de estas dimensiones constituye un insumo de importante consideración para la planificación e implementación de estrategias y cambios organizacionales.

Para Schein (1988) el término cultura debe reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno. Distingue el nivel más profundo del de los artefactos y valores, en la medida en que estos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma.

Los artefactos constituyen el nivel más visible de una cultura, el nivel de las producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. Es decir, la cultura en tanto producto tangible.

Los valores son propios del individuo y refieren a la idea de lo que "debe ser" a diferencia de lo que es. Cuando son conscientes, llegan a articularse explícitamente en principios morales que señalan a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones claves. Tales valores predecirán buena parte de la conducta que puede observarse en el nivel de los artefactos. De alguna manera, serían las razones que esgrimimos para explicar por qué hacemos lo que hacemos. Schein afirma que la mayor parte de las culturas de las organizaciones pueden encontrar el origen de los valores que adoptan en los fundadores de la misma.

Pero cuando los valores comienzan a ser aceptados colectivamente se van convirtiendo gradualmente en supuestos y se vuelven inconscientes y automáticos, como las costumbres. Las presunciones básicas, el tercer nivel de la cultura organizacional señalado por Schein, son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización y llegan paulatinamente a ser entendidas como la realidad, como parte de la naturaleza de las cosas. Debido a que una presunción básica se encuentra muy arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa. Las presunciones básicas son los valores implícitos que realmente orientan la conducta e indican a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas. Son esas teorías de carácter indiscutible, y hasta contradictorias, que solemos poner en uso en la práctica cotidiana para guiar nuestras acciones. Como no son del todo conscientes son difíciles de identificar y de emerger.

De este modo, el planteo de Schein sugiere que la cultura existe en tres niveles: artefactos, valores expuestos y supuestos básicos. Las presunciones básicas como la esencia, lo que la cultura realmente es, y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia.

Así, la cultura en una organización puede manifestarse en un sinnúmero de situaciones: físicas y gestuales (sistemas de saludo, corporalidades, etc.), edilicias o de infraestructura (disposición de escritorios – lay out-, señalizaciones, diseño del espacio, etc.). Gran parte de estas objetivaciones son denominadas artefactos culturales.

Ahora bien, la importancia de la cultura reside en su carácter regulador de las conductas, en tanto estructura las interacciones sociales en el seno de la organización. Es necesario optimizar su coherencia e integración para planificar el cambio hacia el logro de un crecimiento sostenido de la organización.

La cultura establece patrones que guían la acción en sus diferentes niveles: desde los ritos y costumbres prácticamente automatizados y las normas formalmente establecidas, a la regulación indirecta a través de los valores internalizados por los miembros de la organización.

La intersección entre la cultura y la organización tiene una perspectiva funcional o instrumental. La cultura adopta el papel de una variable capaz de influir poderosamente en el comportamiento finalista de la organización. Desde el punto de vista interno, la cultura permite visualizar a las entidades públicas y privadas como pequeñas sociedades, que, al margen de producir bienes y servicios, están dotadas de sus propias culturas y subculturas que crean y sostienen a través de lenguajes, mitos y símbolos.

Desde el punto de vista constructivista podemos retomar los aportes de Berger y Luckmann (1967) quienes señalan que la realidad de la vida cotidiana contiene esquemas tipificadores. Los aprendizajes se producen desde el ingreso en la organización y se van reforzando día a día. Para el individuo esto sería parte de su socialización secundaria, pero a nivel de ese mismo individuo en la organización actuaría como un proceso de socialización primaria.

Si bien el nuevo miembro de la organización carga con un bagaje específico, producto de la socialización primaria y secundaria propiamente dicha, la internalización de nuevas tipificaciones marca una nueva socialización al interior de la organización. Estas tipificaciones son factibles de objetivarse.

La actividad humana está sujeta a la habituación, que es todo acto que por su reiteración se repite con economía de esfuerzos. Este mecanismo genera diferentes acciones rutinarias. Tomar determinado transporte para el trabajo, prender la computadora, ordenar numérica o alfabéticamente los expedientes son actos que se repiten y producen rutinas específicas que ahorran tiempo, calculado en función del primer día de trabajo.

Esas acciones se institucionalizan cuando se produce una tipificación recíproca de acciones rutinarias por tipos de actores. Estas tipificaciones se comparten entre los integrantes de determinado grupo social. El empleado visa el memo que el jefe tiene que firmar, tanto los roles de empleado y jefe como el sistema de firmas son institucionalizaciones de tipificaciones reciprocas.

Las formas de acción como los roles van a constituir tipos que son aprehendidos por los integrantes de la organización, solo accesibles en dicho contexto. El jefe es jefe en la organización, pero padre en su casa.

El entramado administrativo de una organización es producto de un gran número de institucionalizaciones. La transformación o modificación de esas tipificaciones entraña una tarea difícil de resolver en el corto plazo, y que requiere de estrategias que ataquen nudos centrales de acciones.

Al mismo tiempo esos mecanismos institucionalizados generan ambigüedades y conocimientos que son apropiados por algunos. Cambiar los mecanismos no sólo es una cuestión procesal sino que implica transformaciones "que afectan el modo habitual de hacer las cosas". Lo que debe modificarse es la sedimentación de las acciones intersubjetivas que van a ser parte de la biografía del individuo, en su entorno laboral

La aprehensión de los fenómenos humanos como cosas es lo que se denomina la reificación. Sólo pensar que los expedientes adquieren vida propia, sin tomar en cuenta que detrás de ellos existe un individuo o un conjunto de individuos es parte de los ejemplos concretos de aplicabilidad.

Las culturas organizacionales sufren un permanente proceso de legitimación. Esto garantiza a la institucionalización continuar con el ciclo laboral. La legitimación va desde la no justificación "así son las cosas o así se hacen", hasta determinadas máximas o sentencias como "respetar a los superiores", "nunca vayas por encima de tu jefe inmediato". El paso siguiente es un corpus teórico explícito que le da sustento conceptual al funcionamiento administrativo: "todo debe ingresar por la mesa de entradas", "los circuitos son los siguientes", "hay que revisar todo lo que ingresa", "asuntos jurídicos dictamina sobre todo". Por ultimo la legitimación es a través de universos simbólicos que son realidades no producto de la experiencia cotidiana. Las presunciones básicas, elementos invisibles que dan el marco a la cultura de la organización se emparentan con esta idea.

"La imagen cultural de las organizaciones se difundió a partir de los '80. Representa la traducción del viejo concepto de la organización informal a un nuevo orden semántico. La interpretación cultural de la organización

asume los conceptos sociológicos y antropológicos que destacan el papel del hombre como creador de símbolos, lenguajes, creencias, visiones, ideologías y mitos; que expresan un sistema de significados aceptados pública y colectivamente en un grupo dado, para un determinado período de tiempo." (Blutman, 2009, 144)

Para realizar el análisis y diagnóstico organizacional se partió del esquema de composición de la cultura organizacional diseñado por Felcman-Blutman -Méndez Parnes (2004), caracterizado por los siguientes elementos: 1. Valores laborales; 2. Tipos culturales y 3. Presunciones básicas.

La identificación de estos componentes permite explicar las sensaciones sobre el clima organizacional y las orientaciones valorativas que determinan el comportamiento de la gente dentro de la organización.

4.1.1. Valores

Para Deal y Kennedy (1985) los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Ellos proporcionan una dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución. Si bien los valores son abstractos, siempre son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación. Es importante comunicar a todos los miembros de la organización cuál es exactamente el sistema de valores, especialmente en períodos de cambio.

"La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización y crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991). Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas junto con las bases sociales y culturales". (Blutman, 2009, 156)

Los resultados de trabajos realizados por Felcman y otros (2002) aseveraron la necesidad de consensuar los valores de los empleados con la organización, y reconocer la legitimidad de quien emite las directivas, todo esto en un marco de respeto y equidad que sea reconocido por los empleados.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

Es importante comunicar a todos los miembros de la organización cuál es exactamente el sistema de valores, especialmente en períodos de cambio. Además de producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial, que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos.

La internalización de los valores organizacionales hace que el individuo se identifique con la organización. Es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario; aquellos elementos que la organización propone como beneficiosos, correctos o deseables.

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

4.1.2 Tipos culturales

Adicionalmente a los valores y dentro de nuestro esquema, también analizamos los tipos culturales según la clasificación de Allaire y Firsirotu (1992). Los mismos son los modelos organizacionales que responden a formas particulares de relacionarse con el contexto, de conducir y recompensar a la gente, etc. Se trata de tipos ideales que nos permiten estudiar la cultura organizacional en cinco variantes, agrupadas en dos subcategorías:

Tipos culturales tradicionales: 1.1 cultura paternalista, 1.2 cultura anómica y 1.3 cultura apática.

Tipos culturales modernos: 2.1 cultura exigente y 2.2 cultura integrativa.

Cultura paternalista: es la cultura organizacional que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas. Se suele asociar con el cuidado del bienestar de los miembros de la organización, la lealtad entre los mismos y hacia la organización, la receptividad frente a las demandas, los altos niveles de seguridad en las funciones, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y amigable.

Cultura anómica: suele expresarse como desinterés, indiferencia y falta de compromiso con la organización, caracterizada por un estado de incertidumbre y confusión. La pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas o de un sistema de premios y castigos, la escasa seguridad laboral, el desconocimiento de reglas, misiones y objetivos, la baja circulación de información son indicadores de anomia. Este tipo cultural suele estar presente en aquellas organizaciones en las cuales el cambio es vivido como algo traumático.

Cultura apática: se caracteriza por la excesiva prudencia en la administración y gestión, que se expresa a través del apego a las normas y reglas, el estilo conservador, altos niveles de rutinas en la asignación de las tareas y en su realización, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la innovación y la creatividad. Suele asociarse la apatía a las organizaciones de fuerte tradición burocrática.

Por su parte, los tipos culturales modernos pueden presentar una alta inclinación a los resultados, pero baja orientación a la gente -como es el caso del tipo exigente- o presentar tanto una tendencia positiva hacia los resultados y hacia la gente -como el tipo integrativo-

Tipo exigente: se caracteriza por hacer hincapié en un vínculo laboral demandante e inflexible, basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento. La cultura exigente prioriza valores como la eficiencia, la competencia, el afán de superación y el progreso personal.

Tipo integrativa: supone una adecuada combinación entre la orientación a los resultados y el cuidado de la gente de la organización. Todo ello implica: dirección estratégica, visión, compromiso, trabajo en equipo, buena comunicación, preocupación por el desempeño individual y grupal. Es propia de las denominadas "organizaciones inteligentes".

Cuadro 1 Características de los Tipos Culturales

TIPO PATERNALISTA TIPO EXIGENTE Énfasis en los resultados • Ambiente amigable y familiar • Cuida que sus miembros se sientan bien Eficiencia • Éxitos individuales / Competencia interna Protección a la gente • Lealtad entre la empresa y la gente • Insensibilidad hacia las necesidades del otro • Receptividad frente a las demandas de los • Interesa más el sistema técnico que el humano empleados • Seguridad laboral vinculada al desempeño • Complacencia hacia la autoridad • Se cree que las recompensas son un buen método • Seguridad de trabajo alta para motivar • Buena comunicación y vínculo entre todos los • Retribución vinculada a resultados niveles • Se castiga a quienes cometen errores • El castigo más severo es perder el puesto

TIPO APATICO

- Se desea mantener las cosas como están
- Se da importancia a las reglas y procedimientos
- Prudencia en la administración
- Interés por corregir desviaciones respecto de las normas
- Se evalúa a las personas por el cumplimiento de las normas
- Frente a los errores se implementan mayores controles
- Se evita el conflicto
- Se subestima la necesidad de innovar
- Tendencia a escribir más que a hablar
- Poca comunicación. La dirección establece el procedimiento

TIPO ANOMICO

- Incertidumbre y confusión
- Sensación de estar a la deriva
- Ausencia de objetivos y normas claras
- Sólo interesa lo inmediato
- Indiferencia por el desempeño de la gente
- Los éxitos no son recompensados
- Falta de compromiso
- Pérdida del entusiasmo / Mínimo esfuerzo
- Poca seguridad laboral
- La preocupación general de los empleados es evitar el despido
- Los conflictos se potencian
- Intrigas / "Radio Pasillo"

TIPO INTEGRATIVO

- Gran interacción entre la gente/ trabajo en equipo
- Relación de confianza y respeto
- Sinergia
- Interdependencia / Esfuerzo común
- Innovación / Toma de riesgos y desafíos
- Alta preocupación por el desempeño individual y grupal
- Se evalúa a las personas por los deseos de trabajar en equipo
- Se trata de aprender de los errores
- Muchas reuniones formales e informales
- Comunicación ida y vuelta en múltiples direcciones

Fuente: elaboración propia en base a Felcman, I.

4.1.3. Presunciones básicas

Las presunciones básicas son las creencias más profundas que los empleados tienen sobre la naturaleza humana, el espacio, el tiempo, las relaciones de poder, el individualismo, la incertidumbre. A diferencia de los valores, las presunciones básicas no son identificables de manera explícita y forman parte del inconsciente colectivo de la organización.

Hofstede (2002) identificó cuatro grandes dimensiones en relación a los valores laborales que definen los aspectos más profundos, estables e invisibles de la cultura organizacional. Las llamó distancia de poder (power distance), evitar la incertidumbre (uncertainty avoidance), individualismo-colectivismo y masculinidad.

La distancia de poder se refiere al grado en que las diferentes culturas estimulan o mantienen el poder y las diferencias de nivel entre sus empleados. De acuerdo con Hofstede, las diferencias culturales están relacionadas con las diferencias individuales de conductas que tienen consecuencias para su trabajo.

Se trata de un indicador que nos permite medir y diagnosticar las relaciones de poder intraorganizacional. Así, organizaciones con bajos niveles de power distance presentan una distribución más equitativa del poder.

El status y el poder son conceptos sociológicos asociados con grupos de individuos. En las organizaciones son comunes las relaciones verticales o jerárquicas basadas en el poder. La cadena de mando dentro de una compañía identifica los jugadores y sus roles.

La distancia de poder se refiere al grado en que las diferentes culturas estimulan o mantienen el poder y las diferencias de nivel entre sus empleados. Las culturas cuyo nivel de distancia de poder es alto desarrollan reglas, mecanismos y rituales que sirven para mantener y reforzar las relaciones entre sus miembros. Aquellas con un bajo nivel en cambio, minimizan esas reglas, ignorando o eliminando las diferencias entre los miembros.

Por otro lado, mediante la presunción uncertainty avoidance podemos inferir el grado o nivel de intolerancia que las personas tienen frente a situaciones de incertidumbre; es decir situaciones caracterizadas por un marcado desconocimiento respecto del futuro. Dentro de este marco de análisis la incertidumbre es una sensación, un sentimiento no necesariamente personal, sino compartido por los miembros de una organización.

Con respecto a evitar la incertumbre nadie puede predecir con exactitud lo que le reserva el futuro. Cada organización desarrolla su modo particular de manejar la ansiedad de la incertidumbre. Las diferentes formas de manejar ese stress tendrán consecuencias concretas para la cultura organizacional. Aquellas organizaciones que tengan un nivel alto generalmente tienen actividades más estructuradas, mayor cantidad de reglas escritas, un gran número de especialistas, más gerentes involucrados en los detalles y orientados a la tarea, y una mayor conformidad en el estilo gerencial, que las culturas organizacionales con un nivel menor de rechazo a la incertidumbre.

El concepto de individualismo- colectivismo se ha usado extensivamente para explicar, entender y predecir las diferencias culturales en una variedad de contextos. Se refiere al grado en que una cultura promueve tendencias individualistas, o, por el contrario, colectivas. Las culturas individualistas tienden a promover el desarrollo de individuos autónomos, únicos e independientes. En esas culturas, las necesidades, deseos y objetivos de los individuos están por encima de los colectivos. Las culturas colectivas, en cambio, promueven la interdependencia de los individuos dentro de los grupos. En ese caso, los individuos sacrifican sus deseos personales en pos de las necesidades y metas del grupo.

Esta dimensión es muy importante en relación al trabajo en las organizaciones. Los valores de las culturas colectivas estimulan más el bienestar con más conformidad en el grupo, sección o unidad. El colectivismo persigue un mayor grado de confianza en el trabajo en equipo.

A nivel de la política organizacional, las compañías en las culturas individualistas tienen guías y reglas que permiten y estimulan la iniciativa individual y la libertad; mientras que esto no ocurre en las culturas colectivas.

Los ascensos y el avance organizacional en las culturas individualistas están basados generalmente en los logros y alcances, mientras que en las colectivas se basan en la antigüedad.

También encontramos la Masculinidad debido a que las diferencias entre hombres y mujeres son un hecho. Cada sociedad, cultura e individuo tiene que lidiar con el grado en que las diferencias biológicas se traducen en diferencias de roles, funciones o posiciones.

Utilizaremos los dos primeros puntos, power distance (que mide la distancia jerárquica que separa a jefes de subordinados) y uncertainty avoidance (tendencia a eludir situaciones de incertidumbre). ¹

4.2 Cultura y Clima Organizacional

Un factor importante asociado a la cultura es el clima organizacional. Según Alcover de la Hera (2003) el clima organizacional refiere a las percepciones compartidas que se forman los trabajadores de la organización a la que pertenecen, de sus políticas, prácticas y procedimientos, ya sean formales o informales. Puede favorecer u obstaculizar el buen desempeño de la empresa. Incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

El clima y la cultura organizacional están estrechamente ligados. Es necesaria una evaluación permanente de los mismos para retroalimentar el sistema y poder reorientarlo efectivamente en función de los objetivos planteados.

La cultura se asocia con variables cognoscitivas como las creencias y los valores, mientras que el clima se asocia con estados afectivos como los sentimientos. (Alcover de la Hera, 2003)

En tanto percepción común del ambiente organizacional, el clima tendrá importantes consecuencias en la satisfacción laboral de los empleados, en tanto constituye una de las principales dimensiones de evaluación subjetiva. Locke (1976) define la satisfacción laboral como "un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". De este modo, determinado clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización, generando ciertos comportamientos individuales que inciden en su funcionamiento.

No es suficiente con hacer una medición y diagnóstico del Clima Laboral, sino que debe ser la base para la planificación e implementación de acciones concretas, con el objetivo de influir en el mismo y hacerlo evolucionar en un determinado sentido. El clima laboral es una construcción intersubjetiva, que depende de las evaluaciones compartidas que los sujetos hacen de las condiciones concretas de trabajo y, por tanto, pueden planearse mejoras en aquellos aspectos específicos en que se noten deficiencias. La idea es que las modificaciones introducidas con el tiempo sean incorporadas como parte de la cultura organizacional de la empresa.

16

¹ En el modelo original de presunciones básicas trabajadas por Geert Hofstede, se encuentran cuatro índices de presunciones básicas: power distance, uncertainty avoidance, individualism y masculinity.

4.3 Comunicación y cultura

La comunicación puede definirse como el proceso de transmisión de información entre distintos sujetos, con su correspondiente comprensión. La comunicación es el modo básico de interacción humana. De hecho, comunicación y acción deben entenderse como sinónimos, en tanto toda acción implica la transmisión de un mensaje y es interpretada a partir de los significados compartidos. Para que la comunicación exista es necesario que el destinatario de esta la reciba y la comprenda. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información. El término comunicación tiene su raíz profunda en el hecho de poner en común. (Costa J., 1999, pág. 57)

Desde que nacemos estamos insertos en situaciones de comunicación. Una relación de comunicación comprende relaciones interpersonales, grupales, sociales en general. La situación de comunicación no se agota sobre sí misma, es en un contexto y en un proceso. Es la institución y su sistema de relaciones, sus conflictos. Es también su historia, expresada en la memoria institucional. Es además su identidad, manifiesta en su filosofía y en las manifestaciones de la misma. (Uranga, 1999, pág. 33 y 34)

La comunicación es el uso de un tipo particular de signos, los símbolos. Muchas veces, es el signo tan determinante en la comunicación, que se olvida que es un tipo particular de signo, y que puede venir acompañado por signos de otros tipos. Implica la combinación de símbolos en códigos ya que estos no son autosuficientes. Utiliza los símbolos y códigos para construir (producir, mantener, reparar, transformar) la realidad. Facilita la interacción humana.

"Está bien establecido que los grupos se forman alrededor de ideas comunes que son expresadas en y a través de algún tipo de lenguaje compartido que hace posible la interacción comunicativa. Lo que está menos claro, de todas formas, es el rol exacto que la ciencia juega en moldear la vida grupal por medio del lenguaje. Sin embargo, el hecho de que la ciencia tiene frecuentemente un impacto es raramente cuestionado. (...)

Como seres humanos estamos constantemente en interacción simbólica, intentando desarrollar concepciones que nos permitan dar sentido y significado a la experiencia a través del uso del lenguaje, ideas, signos, teorías y nombres." (Cooperrider, D y Srivastva. S., 2007)

Comunicarse es usar el mundo como un aparato semiótico. Los objetos no funcionan como aparentan funcionar, y es nuestra responsabilidad descubrir los significados implícitos en el funcionamiento aparente de objetos y de textos. De esa manera podríamos entender por ejemplo el significado que hay detrás de toda publicidad, el significado oculto en la letra grande de los medios de prensa. Los objetos culturales son vistos al mismo tiempo, impulsores y limitantes de la acción humana. Son al mismo tiempo un conjunto de símbolos disponibles para la acción, y una estructura que limita la acción. El estudio de la cultura es el estudio de los significados compartidos en una sociedad dada, subconjunto de un conjunto mayor de significados posibles. Es el estudio de los significados utilizados por un grupo humano, que los usa dentro de un conjunto mayor de significados posibles.

"En tanto las organizaciones son ciertamente engendradas y recreadas a través del diálogo, son realmente imposibles de conocer mientras dure tal diálogo creativo. En este punto del tiempo, simplemente no hay una teoría organizacional que pueda dar cuenta de la esencia dadora de vida de la existencia cooperativa, especialmente si uno ahonda lo suficiente. (...)

El modo valorativo, en la exploración de la magia ordinaria, es un proceso de indagación que no toma nada por sentado, buscando aprehender la base de la vida organizacional y trabajando para articular esas posibilidades dando lugar a una mejor existencia." (Cooperrider, D y Srivastva. S., 2007)

"El mecanismo que sustenta todo proceso de comunicación es la interactividad. Esta se basa en los mecanismos de retroacción (acción en retorno o feedback), que ha sido definida por Moles con precisión como "la acción del efecto sobre la causa". Así que los términos que describen los procesos de la comunicación giran claramente alrededor del principio general de acción, y de sus diferentes manifestaciones: interacción, retroacción, proacción, transacción." (Costa, 1999, pág. 52)

Algunos de los términos que se asocian a la cultura organizacional son: motivación, satisfacción, clima, comunicación, cambio, etc. Cada concepto tiene una acepción particular que influirá de distinto modo en el funcionamiento de las organizaciones.

En el caso de la comunicación y la cultura se implican recíprocamente. Es por este motivo que en el marco de la investigación se las trató de manera conjunta. La raíz común de la cultura y la comunicación está en la semiótica, que consiste en separar en el signo, un objeto o acto visible denominado significante, de otro implícito denominado significado. Los gestos y palabras que utilizamos para comunicarnos derivan su significado de los sistemas de signos a los que pertenecen.

Si intentamos dar una definición, la comunicación es el modo básico de interacción humana. De hecho, comunicación y acción deben entenderse como sinónimos, en tanto toda acción implica la transmisión de un mensaje y es interpretada a partir de los significados compartidos. Para que la comunicación exista es necesario que el destinatario reciba y comprenda el mensaje enviado. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información. Para Arriaga y Blutman el término comunicación tiene su raíz profunda en el hecho de poner en común. La comunicación constituye un proceso omnipresente, inevitable en cualquier interacción humana, e indispensable particularmente en aquellas que pretendan alcanzar algún objetivo común.

Si entendemos la cultura organizacional como un conjunto de significados compartidos por los miembros de una organización, producto y productor de los intercambios entre los mismos, es como tal el resultado de un proceso de construcción de sentido en el que todos los miembros de la organización son protagonistas. La cultura se construye y reconstruye en el diálogo, en la interacción cotidiana entre sujetos activos. De aquí, la importancia fundamental de la comunicación en el proceso de cambio cultural.

La cultura es co-construida en la interacción de los sujetos. Ningún mensaje es lineal, no existe comunicación sin la interpretación del mensaje por el receptor. Todo mensaje/acción adquiere significado a partir de su interpretación y la cultura representa el conjunto de significados compartidos que guían la interpretación de los mensajes/acciones en un contexto determinado. Así, de acuerdo a Arriaga y Blutman, la comunicación es la base para la creación de la cultura por los sujetos interactuantes, a la vez que se convierte en el escenario en que dicha cultura se despliega. El cambio cultural es un cambio de significados compartidos y de patrones conversacionales. No sólo se altera "lo que se dice" sino también el "cómo se lo dice".

Así, la comunicación se convierte en el vehículo por excelencia para el cambio cultural, pues la interacción humana es la fuente y residencia de la cultura. La interacción humana se despliega en el diálogo. El cambio cultural implica la modificación de los contenidos y modalidades de dicho diálogo. Por tanto, el cambio cultural es un cambio en, por y para la comunicación. Es necesario explicarle a la gente en qué consiste el cambio y alentar la participación de todos los que de alguna manera tienen que ver con el mismo. Para ello es muy importante manejarse dentro de una concepción psicosocial, munida de una metodología, basada esencialmente en la comunicación dentro de un profundo respeto por la persona humana. (Fresco, 2005)

4.4 Análisis de la cultura en una organización

La cultura de una organización se puede analizar a la luz de una serie de factores por medio de los cuales se manifiesta, se vuelve observable. Como plantea Schein la cultura está detrás de determinados patrones de comportamiento y de artefactos visibles.

Schmidt (1994) plantea una serie de elementos manifiestos que se pueden evaluar a fin de realizar un diagnóstico de la cultura organizacional, que permita determinar fortalezas y debilidades de la organización.

Los elementos mencionados son:

- El liderazgo: Analizar la visión y los valores del líder de la organización ayuda en gran medida a comprender las características de la cultura organizacional.
- El historial de la empresa: Evaluar las distintas etapas por las que ha pasado la organización, cómo ha resuelto sus crisis, conocer su historia, y en especial qué temas son más recordados por sus integrantes.
- La misión, los estatutos y otros documentos: Estos documentos permiten detectar valores, normas y ritos de la organización.
- La ubicación y las instalaciones físicas: Las instalaciones representan la imagen que la organización quiere brindar a su contexto. Representa la situación económico-financiera de la organización. La ubicación de las distintas oficinas según la función y el nivel jerárquico también son exteriorizaciones de la cultura imperante.
- Cuentos y narraciones: Deben analizarse las tradiciones reverenciadas y las anécdotas que se repiten, transmiten valores y mensajes culturales.
- Ritos y ceremonias de la empresa: Determinan qué valores se premian, qué se festeja y cómo.
- El uso del tiempo: La forma en que los directivos utilizan un recurso tan escaso como el tiempo permite visualizar qué cosas la organización considera prioritarias.
- La carrera hacia la cima: Comprender cómo se progresa en la organización, qué valores se jerarquizan, qué acciones y comportamientos son recompensados por la gerencia.
- Los valores y normas éticas que la administración declara, practica y que se comparten: Determinar en qué medida están claros los valores que la organización considera importantes.
- La vestimenta de las personas: Da pautas del grado de formalidad e informalidad, permite determinar qué estilos de vestimenta son los aceptados por la organización.

A estos factores se pueden sumar los que enuncian Arthur Thompson, A J Strickland y John Gamble (2005)

■ El enfoque de la organización en la administración de los recursos humanos.

- Las características del ambiente de trabajo (divertido, metódico, tenso, etc.)
- Las relaciones y la interacción entre miembros de los distintos niveles jerárquicos.
- Valoración que se da en la organización al trabajo en equipo.
- Presión de los compañeros para hacer las cosas de determinada manera y adherirse a las normas.
- Trato que la organización da a terceros, sean clientes, proveedores, la comunidad en general, etc.

Los factores enunciados no sólo describen la cultura de una organización sino que son elementos indispensables para que la misma se perpetúe en el tiempo.

Peters y Waterman (1982) acentúan la relación entre desempeño y cultura organizativa. A partir de un estudio empírico en empresas americanas exitosas, analizaron la relación entre valores culturales y éxito.

Los valores que se evaluaron fueron:

- Propensión a la acción
- Cercanía al cliente
- Estímulo de la autonomía y la actitud empresarial
- Estímulo de la productividad a través de la gente
- Apoyo en el conocimiento de la empresa
- Limitación a las tareas que conocen bien
- Rigidez y flexibilidad simultáneas

El estudio de estos autores demuestra que las culturas de las empresas difieren entre sí y que pueden influir en el desempeño de la empresa.

4.5 Culturas fuertes y débiles

A partir de la fuerza e influencia que tenga la cultura en el funcionamiento de una organización se pueden identificar culturas fuertes y débiles (Arthur Thompson, A J Strickland y John Gamble, 2005).

En las organizaciones con culturas fuertes existe una presencia dominante de los valores. Los métodos operativos están muy arraigados, el comportamiento del personal, la forma en que se toman las decisiones, lo que se hace y lo que se acepta están muy influenciados por la cultura. El peso de la cultura es tan fuerte que los miembros que no la comparten deben dejar la organización.

Una cultura fuerte sirve de apoyo para el logro pero también se convierte en una resistencia difícil de vencer a la hora de implementar cambios.

Por el contrario, en las organizaciones con culturas débiles los valores y principios no se difunden constantemente, ni siquiera son muy compartidos. La organización tiene pocas tradiciones respetadas y en las prácticas operativas se reflejan muy pocas normas culturales.

Las culturas débiles proveen poca ayuda para alcanzar los objetivos y las estrategias organizacionales pero por el lado positivo no generan resistencia a los cambios.

De todas maneras, la distinción entre culturas fuertes y débiles es un concepto que debe ser tomado con precaución ya que la identificación de indicadores de fortaleza o debilidad variará de acuerdo a cada caso en estudio.

5. MEDICIONES EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

Se hizo un análisis comparativo de los resultados del trabajo de campo realizado en siete organizaciones de las ciudades de Rosario, Paraná y CABA.

Las empresas analizadas hasta el momento fueron: una empresa de seguros, una distribuidora de gases, una de electrodomésticos, una de aceros de la provincia de Paraná, una comercializadora de aceros, una empresa de repuestos y una organización pública nacional.

5.1 EMPRESA DE SEGUROS

La empresa analizada es una sucursal de una empresa de seguros multinacional, cuya Casa Central está localizada en la ciudad autónoma de Buenos Aires. Fue fundada en 1872 en Suiza. A lo largo de su historia de más de 130 años, se convirtió en un líder global en la industria del seguro, ubicándose en los primeros puestos de los mercados clave donde opera, Estados Unidos, Europa Continental y Reino Unido. Está presente en Argentina desde 1964.

En seguros de vida individual es la número uno del mercado en nuestro país. Este liderazgo se basa en dos pilares: una probada experiencia en la administración de fondos y la fortaleza financiera que recibió la más alta calificación "AAA", otorgada por la calificadora internacional de riesgo más importante del mundo.

En materia de Responsabilidad Corporativa, la empresa asume su compromiso por medio de su Código de Ética, su Política de Controles y su Programa de Ciudadanía Corporativa. El Programa de Ciudadanía Corporativa se concentra en colaborar con la comunidad de la Argentina, respaldar actividades culturales e incentivar la participación voluntaria de sus empleados en tareas de servicio a la comunidad en las áreas de educación, cultura y medio ambiente.

En lo referente a su trayectoria en la ciudad de Rosario, la empresa abrió su oficina comercial en el mes de diciembre del año 2004 con una clara estrategia de crecimiento, una agresiva ampliación de la cadena de distribución y productos de excelente calidad. Por este motivo el volumen de negocios de la Oficina Comercial Rosario ha crecido a un ritmo de más del 20% anual.

Este éxito se debe principalmente al creciente y continuo nivel de ventas del ramo automotor, comercio y agropecuario.

La estrategia Comercial de la Compañía para los próximos tres años se basa en el desarrollo y consolidación de los siguientes objetivos:

- Acelerar el crecimiento de todas las líneas de negocios que opera.
- Desarrollar nuevas líneas de negocios y nuevos canales alternativos de distribución.
- Lograr rigurosidad en los estándares de calidad de suscripción, con foco en el crecimiento rentable en todas las líneas de negocio.
- Fortalecer la cultura de servicio y atención al cliente.

Misión:

Ofrecer soluciones financieras a Grandes Empresas, Pymes y Personas en las áreas de seguros de vida, con capitalización y patrimoniales, principalmente automotor, hogar, accidentes personales, comercio, consorcio y sector agropecuario.

Visión:

Mantener su posición de liderazgo en el mercado argentino, ratificando su estrategia con nuevas inversiones para fortalecer permanentemente su posición.

Análisis FODA

Las fortalezas de la empresa son: su posicionamiento de Marca, su prestigio, la solvencia financiera, y un precio acorde a la calidad de producto. Entre sus debilidades pueden mencionarse: la Administración centralizada en Casa Central (Buenos Aires), baja dotación de recursos humanos y sistemas informáticos poco amigables con el usuario. Las oportunidades que se vislumbran son: las debilidades financieras de varios de sus competidores directos, y un mercado en crecimiento. Como amenazas pueden mencionarse: alta rivalidad de los competidores, contexto inflacionario, una estricta intervención gubernamental en la actividad y la desaceleración del PBI como consecuencia de la crisis mundial.

Las encuestas autoadministradas se aplicaron a todo el personal de la sucursal de Rosario de la citada empresa. Sobre un total de 6 respondieron 4. No se hicieron preguntas personales que pudieran permitir la identificación del encuestado, a fin de preservar el anonimato en las respuestas.

5. 2 EMPRESA DISTRIBUIDORA DE GASES

La empresa de gases comenzó en enero de 1989 como una SRL familiar, pero ya venía en el mercado desde 1987 como unipersonal. Se dedicó desde siempre a la compraventa y distribución de gases industriales y medicinales envasados, así como también a la ferretería industrial, todo en cuanto a equipos y accesorios para soldadura eléctrica y autógena, seguridad industrial, ropa de trabajo.

Si bien, a partir de 1999, volvió a ser unipersonal, su crecimiento ha sido sostenido en los 20 años de existencia, dando un salto cualitativo en el año 2000, cuando absorbió mediante una fuerte inversión la cartera de clientes de otra empresa.

Este paso le permitió desarrollarse y posicionarse, con el trabajo de los años siguientes, como el distribuidor mas importante de la Región Litoral, ganando así también el respeto de su principal proveedor de gases industriales y de equipos de soldaduras y consumibles, llegando a contar en la actualidad con dos locales propios de sup. 750 m2, dos camiones de reparto propios y dos utilitarios para la entrega de mercadería.

Todo esto se pudo lograr con una dedicada y perseverante atención a los clientes, proveyendo asesoramiento y cursos de actualización para los nuevos avances tecnológicos. De esa manera trabajan para intentar lograr mayor fidelización del cliente.

El crecimiento se debió y se debe a la creciente demanda de los sectores del transporte de cargas, automotor, agropecuario e industria metalmecánica.

Para el futuro se espera fortalecer la cultura de servicio y atención al cliente; mantener su posición de liderazgo en el mercado regional apostando a nuevas inversiones.

El objetivo es transformarse en un centro de abastecimiento y consulta para toda la industria metalmecánica de la zona Gran Rosario.

Análisis FODA

Fortalezas

- Contrato de exclusividad con una marca internacional
- Capital humano con altos conocimientos técnicos para la atención especializada de clientes
- Acuerdos con los proveedores
- Buena calidad de los productos comercializados
- Precios competitivos
- Capital propio
- Conocimiento de las exigencias del cliente, del producto y del mercado en general
- Ubicación geográfica estratégica
- Comercialización de productos únicos, garantizando el nivel de demanda
- Clima laboral adecuado
- Se mantiene el ciclo de pagos a proveedores manteniendo bajo el nivel de endeudamiento
- Posicionamiento de nombre
- Prestigio
- Solvencia financiera

Debilidades

- Carácter familiar en la administración
- Software con dificultades

Oportunidades

- Mercado en crecimiento
- El aumento del dólar y la crisis global favorecen la competitividad de los productos
- Clientes de envergadura

Amenazas

- Políticas del gobierno
- Crisis mundial
- Alta competencia

5.3 EMPRESA DE ELECTRODOMÉSTICOS

La empresa de electrodomésticos nació como una empresa familiar en el año 1948 y por más de 50 años su principal producto fue la plancha eléctrica. Fueron pioneros en el país en la fabricación de estos productos, llegando a exportar (en la década del 80) a Paraguay, Brasil, Uruguay, Bolivia y Angola, siendo aun en estos días la principal empresa productora de planchas nacionales del país.

A través de los años y por los cambios constantes que se producen en el mercado, esta empresa fue incorporando diversas líneas a su familia de producto, tales como, los ventiladores de pie, pared, turbo y de techo; tablas de planchar, planchas para cabello, estufas a cuarzo, a kerosene y con resistencia blindada, soportes para TV y video; tendederos y encendedores piezoeléctricos.

En virtud de la dificultad que experimentan, desde hace un poco más de una década, las industrias nacionales de electrodomésticos, por la importación de origen chino, y aprovechando la estructura, maquinaria y know-how en el rubro metalúrgico, el establecimiento comenzó a fabricar piezas para otras fábricas tales como, piezas de ascensores y para maquinarias agrícolas. También, desde hace más de un lustro, la empresa adquirió inyectoras plásticas y provee a empresas de primera línea repuestos y piezas plásticas.

Objetivos: mantenerse líder en la venta y producción de electrodomésticos de origen nacional, tratando de ser competitivos con los productos de origen asiático. Los factores de crecimiento y de diversificación de rubros de la empresa se deben a la constante búsqueda y desarrollo de nuevos productos y la rapidez de adaptarse a los cambios en el contexto.

Incidencia del contexto actual, con la crisis global y el aumento progresivo del dólar, empresas nacionales de este tipo se ven beneficiadas pudiendo ser más competitivas con productos de origen asiático. Pero se ve afectada la posibilidad de obtención de financiamiento para una posible inversión futura.

Especialidad: metalurgia

Con respecto a la situación laboral del personal, hay empleados de planta permanente y pasantes.

La empresa se financia con capital propio. La comunicación con clientes y proveedores se hace utilizando distintos medios: mail, fax, teléfono.

El nivel promedio de estudios es secundario completo, generalmente finalizados en escuelas técnicas. La empresa ha realizado cursos para el personal en materia de seguridad laboral y calidad total.

Al ser una empresa familiar el Gerente General es el dueño, y tanto el encargado de pagos como el de producción son familiares directos del mismo. No hay declaración de visión y misión de la empresa.

Los salarios del personal son de acuerdo al convenio colectivo del gremio de los metalúrgicos. Sistema de recompensa no posee

Pagos son puntuales y en forma correcta en todos sus conceptos remunerativos, asignaciones familiares, previsionales, obra social y no remunerativos

Estructura y diseño edilicio

Calidad de las instalaciones: buena, pero la antigüedad de las máquinas no es la óptima.

Layout: posee un circuito de circulación dentro de la plata señalizado. El Depósito no es muy funcional. Las instalaciones administrativas, tanto oficinas como y despachos poseen buena iluminación, tecnología y mobiliario moderno y funcional.

Análisis FODA

Fortalezas

- Atención especializada de cliente.
- Excelente ciclo de pagos a proveedores, tratando de siempre estar al día en los pagos
- Buena calidad de productos y materias primas.
- Experiencia técnica en su producción.
- Precios competitivos.
- Capital propio.
- Ser líder en ventas de planchas en todos sus modelos en el interior de país.
- Clima laboral adecuado

Oportunidades

- Ausencia de grandes competidores en el país. Actualmente son solo 3 los fabricantes de planchas en el país.
- Ausencia de competidores en la Ciudad de Rosario.
- Ventas en el interior de las provincias a través de viajantes donde las grandes cadenas de electrodomésticos no llegan.
- Integrante de redes comerciales, como Red del Litoral y la Red de Acero
- Crisis global y el aumento del dólar hacen más competitivos los productos nacionales.
- En el mes de Octubre salió una protección antidumping de planchas de origen Chino por lo cual es una protección a la producción nacional de las mismas.

Debilidades

- Falta de inversión en maquinaria.
- Falta de capacitación al personal

Amenazas

- Competencia de productos eléctricos de origen asiático
- Políticas de gobierno.
- Crisis mundial.
- Sindicatos.

Se aplicaron las encuestas a las 12 personas que trabajan en la empresa. De esas personas, 8 son operarios.

5.4 EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE ACEROS

La empresa de comercialización de aceros analizada es una empresa familiar. Por su tamaño se encuentra dentro de lo que se define como una Pyme. Es más bien mediana y con pretensiones de expandirse. En sus comienzos en el año 1990 era un pequeño galpón ubicado en el centro de Rosario y se dedicaba a la comercialización de tubos sin costura de pequeñas dimensiones, y a la venta de chapas para la construcción. El crecimiento de la demanda hizo que estratégicamente, en el año 1995, se decidiera el traslado hacia las afuera de la ciudad. La nueva ubicación permitió mejorar notablemente la atención al cliente.

Un aspecto fundamental en el desarrollo de esta organización lo brinda el hecho de contar con la representación exclusiva para la zona centro del país, de la principal productora de tubos sin costura y uno de los principales grupos de producción siderúrgica del mundo.

Cuentan con más de 15 años de presencia en la región, destacándose por la atención personalizada y profesional a los clientes, suministrándoles servicios y bienes de calidad, respondiendo así a las exigencias del mercado. Si bien es una empresa de comercialización, se hace el corte a medida de los tubos por lo que hay obreros trabajando en 2 turnos en ese único proceso. Las encuestas auto administradas se aplicaron solamente al personal de oficinas.

Están convencidos de que el éxito solo es posible mediante el trabajo en equipo, y aplicando sus más altos valores: cordialidad, respeto, confianza y credibilidad.

Misión:

La empresa se dedica a la comercialización de productos siderúrgicos tales como tubos, caños, materiales conformados, accesorios y servicios de corte para satisfacer generalmente a revendedores, la industria del agro, industria automotriz, aceiteras y terminales portuarias. Se caracteriza por brindar un producto de calidad a buen precio con rápida respuesta para el aprovisionamiento y requerimientos de sus clientes.

Visión:

Ser el líder del mercado, en cuanto a distribución y comercialización del producto, alcanzando al mercado minorista y logrando cumplir con las certificaciones internacionales de calidad.

Si bien es una empresa de comercialización, se hace el corte a medida de los tubos por lo que hay 14 obreros trabajando en 2 turnos en ese único proceso.

Las encuestas autoadministradas se aplicaron solamente al personal de oficinas y no la contestaron todos. Respondieron 15 sobre un total de 21.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Alto grado de relación y compromiso con un gran grupo económico a escala mundial único en el país y
 de notable capacidad estructural, técnica, económica, de vanguardia y liderazgo.
- Conocimiento del mercado al que abastece, muchos de ellos Pymes que se desarrollaron a la par y garantizan lazos incondicionales.
- Conocimiento de: las exigencias del cliente al producto, del producto en sí, y de la demanda en general.
- Capital humano con gran sentido de vocación y servicio en pos del cliente.
- Ubicación geográfica en lugares estratégicos, para atender la demanda.
- Comercialización de productos únicos en el mercado, que garantizan cierto nivel de demanda.
- Flexibilidad

Oportunidades:

- Grandes procesos de inversión por parte de los principales y más grandes clientes.
- Confianza depositada por Tenaris, y el campo de acción que esta brinda.
- Desarrollo de un proceso de estandarización, y búsqueda de la certificación de procedimientos, en pos de la calidad y la mejora continua.

Debilidades:

- Carácter aun familiar de ciertos estilos de administración.
- Precios elevados en relación con la competencia, en virtud de las distintas calidades de los productos. El grupo Tenaris, de fuerte presencia en el mercado externo, adecua precios a dicho mercado, y quizás abandona o no estudia el mercado interno.
- Dependencia de un grupo mundial, casi absoluto, con relación a cuestiones de mercado. Es decir, que deben seguirse, o adaptarse, a las políticas que impone una empresa de tanta importancia.

 Poca variedad de líneas de productos, con el peligro de no generar ingresos alternativos, y en consecuencia, dependencia directa de un solo rubro.

Amenazas:

- Situación de incertidumbre general político-económica del país. Falta de planes a mediano/largo plazo.
- Competencia de otras organizaciones, con condiciones de mercado no equitativas, incluso, resignando ganancias y políticas razonables de ventas.
- Competidores ubicados en posible lugar estratégico de expansión.

5.5 EMPRESA DE ACEROS DE PARANÁ

La empresa de aceros ubicada en las afueras de Paraná se dedica al segmento de Metalurgia produciendo piezas moldeadas en aceros fundidos al carbono, inoxidables y especiales, principalmente Válvulas y Bombas que se utilizaran para aplicaciones de Petróleo y Gas, bajo normas internacionales, avaladas por el sistema de gestión de calidad certificada ISO 9001 Versión 2008. Se inició como una empresa familiar, cuyos fundadores cuentan con más de 20 años de experiencia en el mercado de fundición y desde el año 2006 pertenece a un grupo empresario. Su trayectoria y prestigio se basan en dos pilares fundamentales: El compromiso con la calidad y el desarrollo continuo en pos de satisfacer las necesidades y los requerimientos de los clientes. Cuenta con una moderna planta industrial para la producción de piezas moldeadas en acero fundido de la más alta calidad, bajo normas internacionales, que garantizan productos finales óptimos para la industria nacional y la exportación a los países más exigentes. El liderazgo en el mercado nacional se ve reforzado por las exportaciones. Su capital más importante lo constituyen los colaboradores, por ello cuentan con un plantel de 110 personas altamente especializadas y en permanente capacitación, lo cual les permite competir en un campo en constante perfeccionamiento.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Recursos humanos altamente calificados en las distintas áreas
- Certificación Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 e IRAM ISO 9712 y Normas IRAM IAS – U500-169
- Comercialización de productos para el mercado petrolero y gas
- Alta tecnología en planta y software

Oportunidades:

- Grandes clientes.
- Posibilidad de fabricar productos nuevos según la exigencia del mercado.
- Exportación de productos y materiales.

Debilidades:

No se detectan

Amenazas:

- Crisis mundial petrolera y económica
- Falta de apoyo político de las instituciones publicas
- Dificultad para acceder a créditos a tasas diferenciales

5.6 EMPRESA DE REPUESTOS

La empresa de repuestos nació como una empresa familiar en el año 1947 y desde su inicio se ha dedicado a la fabricación de REOSTATOS, POTENCIOMETROS y RESISTORES, adquiriendo el carácter de líder en el mercado local y de reconocida marca en países limítrofes. Con el transcurso del tiempo se ha especializado en la fabricación de reóstatos y resistores especiales para la industria ferroviaria, logrando desarrollar más de 400 artículos diferentes para dicha industria.

Desde hace unos 10 años, mediante nuevas inversiones de sus socios, ha incorporado a su línea de fabricación la producción de resistencias calefactores de distintos tipos y modelos.

Sus 61 años de experiencia, sumados al cumplimiento de las Normas IRAM, le han otorgado a los productos de su fabricación, un sello de calidad irrefutable haciendo de la empresa una marca confiable.

La empresa, como una decisión estratégica y teniendo en cuenta las posibilidades de promoción industrial que brinda un país vecino, optó por llevar adelante una internacionalización de la producción; abrió una sucursal en

Brasil dejando solamente en Argentina la producción a medida y los servicios de asesoramiento. Dada la vasta trayectoria de la empresa, varios de sus miembros tienen considerable antigüedad en sus puestos, condición por la cual ven el proceso de crecimiento como una amenaza a su permanencia dentro de la institución. Sienten que no podrán adaptarse al ritmo que impondrá este proceso en el futuro.

Objetivos: mantener el crecimiento que se viene dando y poder expandirse cada vez más.

Incidencia del contexto actual, es notable, ya que las ventas han mostrado una gran baja (con las crisis del campo y crisis financiera) los clientes se atrasan con los pago, los proveedores se atrasan con la mercadería, el flujo de fondos es lento.

Especialidad: metalurgia

Con respecto a la situación laboral del personal, hay empleados de planta permanente, contratados y pasantes.

La empresa se financia con capital propio.

La comunicación con clientes y proveedores se hace utilizando distintos medios: mail, fax, teléfono.

El nivel promedio de estudios es secundario completo, generalmente finalizado en escuelas técnicas

La empresa no posee **sistema de capacitación y actualización** para el personal de planta. Solo recibe capacitación uno de los jefes de taller. Además la encargada de pagos junto a la de ventas están aprendiendo idioma portugués.

La empresa no tiene sistema de promoción de personal, tampoco tiene control de gestión y de planificación

No hay declaración de visión, misión y valores

Los salarios del personal son fijados de acuerdo al convenio colectivo del gremio de los metalúrgicos

Sistema de recompensa no posee

Presupuesto: se trata de prever un porcentaje determina de aumento anualmente

Calidad de las instalaciones: muy buena

Layout: Acorde al espacio con el que se cuenta, no es el ideal.

Análisis FODA

Fortalezas

- Altos conocimientos técnicos para la atención especializada de clientes.
- Buena relación con proveedores (de esta forma se realizan acuerdos para mantener los costos bajos)
- Buena calidad de productos y materias primas.
- Maquinaria adecuada para la realización de productos.
- Experiencia técnica en su producción.
- Precios competitivos.
- Capital propio.

Oportunidades

- Ausencia de grandes competidores en el país.
- Ausencia de competidores en la Ciudad de Rosario.
- Internacionalización de los mercados.
- Pertenencia a un grupo de empresas que realiza exposición de sus productos en ferias internacionales (Grupo GASI)
- Ventajas que da a las industrias un país vecino.

Debilidades

- Alta rotación de personal
- Reducido espacio para desarrollar las tareas de administración y producción.
- Inadecuada comunicación entre los distintos departamentos.
- Resistencia al cambio.
- Cultura arraigada (Personal de antigüedad en los puestos).
- Clima de trabajo anormal por el mal funcionamiento de los distintos departamentos (ventas, producción, despacho).

Amenazas

Políticas de gobierno.

- Crisis mundial.
- Sindicatos.
- La invasión de productos chinos.

Se aplicaron las encuestas a las 35 personas que conforman la misma. De esas personas, como ya se explicó anteriormente, 25 son operarios.

5.7 ORGANIZACIÓN PÚBLICA

La organización pública objeto de estudio tiene como finalidad principal el fomento de la investigación científica y tecnológica en el sector público y privado en el país y el intercambio científico con los países extranjeros. Se encuentra bajo la órbita del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación.

Los mecanismos que utiliza para el fomento e incentivo de la investigación son el otorgamiento de becas y pasantías para el perfeccionamiento de interesados en investigación y para la realización de investigaciones específicas. Concomitantemente puede conceder subsidios y/u otro medio de financiación a proyectos previamente evaluados, en el país o en el exterior. Estos mecanismos son concedidos en función a la calidad y mérito de los proyectos presentados y de los interesados.

Como función accesoria, se destaca la capacitación a los recursos humanos en el ámbito de la investigación técnico-científica y el fomento de mecanismos de potenciación y protección de los desarrollos tecnológicos provenientes de proyectos de investigación y de procesos innovativos.

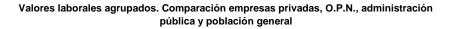
Asimismo, diseña y ejecuta programas de becas destinados a jóvenes graduados universitarios y/o docentes que quieran obtener grados doctorales y entrenamientos postdoctorales en distintas disciplinas, tanto en instituciones nacionales como del exterior.

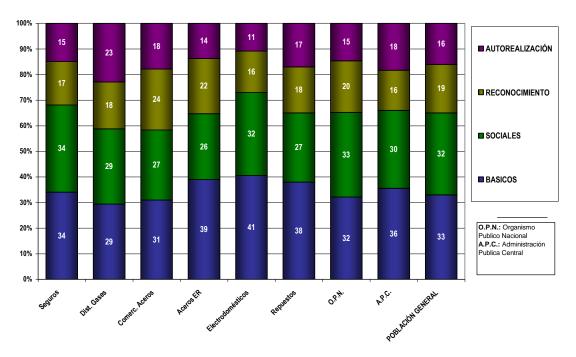
6 RESULTADOS DEL TRABAJO REALIZADO

6.1 VALORES

Siguiendo a Felcman se hicieron una serie de preguntas tendientes a identificar los valores laborales. Los mismos se agruparon en cuatro clusters.

- 1- Valores laborales básicos: 1.1 Mejora de ingresos, 1.2 Estabilidad. 1.3 Ambiente físico agradable, 1.4 Poco
- 2- Valores laborales sociales: 2.1 Buena relación de trabajo con el jefe, 2.2 Cooperación Grupal, 2.3 Tiempo libre, 2.4 Vivir cerca del lugar de trabajo.
- 3- Valores laborales de reconocimiento: 3.1 Crecimiento en su carrera, 3.2 Empleabilidad, 3.3 Valorización de su trabajo, 3.4 Ser consultado por su superior, 5 Trabajar en institución importante.
- 4- Valores laborales de autorrealización: 4.1 Que el trabajo de uno sea importante para la institución, 4.2 Trabajo creativo, 4.3 Que el trabajo implique tareas desafiantes, 4.4 Libertad en el ejercicio de las tareas, 4.5 Que el trabajo de uno sea importante para la comunidad, 4.6 Que el trabajo de uno deje huella, 4.7 El aprendizaje de nuevas tareas y 4.8 Que los objetivos estén claramente definidos.





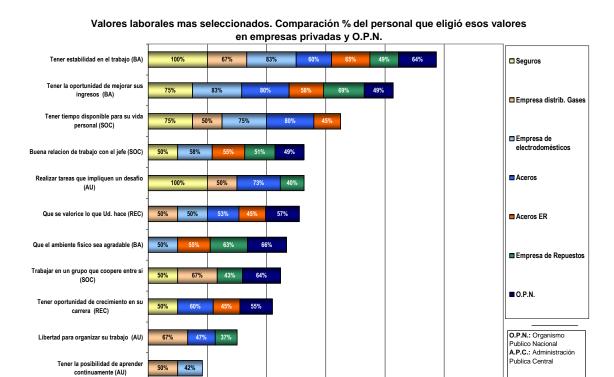
Si se analizan en conjunto los valores laborales, se observa que en promedio no difieren de los de la población en general.

Se priorizan los valores básicos, lo cual es bastante lógico dada la situación de nuestro país donde los salarios no alcanzan a cubrir las necesidades básicas. En casi todas las empresas figura como más elegido tener la posibilidad de mejorar sus ingresos. En otras está la estabilidad en el empleo. Llama la atención que en la empresa de repuestos figure con el mismo porcentaje que la posibilidad de mejorar sus ingresos, un ambiente físico agradable. Eso se debe a que es necesaria una mejora en ese aspecto.

La empresa de seguros y la de electrodomésticos tienen una preferencia un poco superior al promedio en valores sociales. Entre ellos se priorizan el tener tiempo disponible para su vida personal y buena relación de trabajo con el jefe.

En la empresa de electrodomésticos es donde menos se priorizan los valores de autorrealización. Son muy pocos los que eligen realizar tareas que impliquen un desafío.

La empresa comercializadora de aceros es la que más importancia da a los valores de reconocimiento. Un porcentaje importante prioriza el tener posibilidades de crecimiento de carrera.



Valores laborales empresa de seguros

VALORES LABORALES Seguros 100.00% Realizar tareas que impliquen un desafio (AU) Tener estabilidad en el trabajo (BA) Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos (BA) Tener tiempo disponible para su vida personal (SOC) 50,00% Tener oportunidad de crecimiento en su carrera (REC) Buena relacion de trabajo con el jefe (SOC) 50,00% 50,00% Trabaiar en un grupo que coopere entre si (SOC) Que se valorice lo que Ud. hace (REC) Libertad para organizar su trabajo (AU) 25.00% Tener la posibilidad de aprender continuamente (AU) 25,00% Ser consultado por su superior directo (REC) 25.00% 25,00% Que el ambiente fisico sea agradable (BA) Trabajar en una organizacion importante (REC) 25,00% Que lo que se espere de Ud. este bien definido (AU) 25,00% Vivir cerca de su lugar de trabajo (SOC) 25.00% Sentir que lo que hace va a dejar una huella (AU) Que sea un trabaio poco rutinario, creativo (AU) 0.00% Que lo que hace le permita conseguir otro trabajo (REC) 0,00% Tener poco stress en el trabajo (BA) 0,00% Que su trabajo sea importante para la organización (AU) 0,00% Trabajo importante para la comunidad (AU) 0,00% 0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00% 120,00%

Los valores que la organización de seguros declara y comparte son elementos constitutivos de la cultura organizacional. Desde una perspectiva humanística de la organización, el análisis de la elección de los valores más importantes para los miembros de la organización permite establecer el tipo de cultura dominante en la misma.

En este caso, los principales valores compartidos y declarados por los miembros de la organización fueron: realizar tareas que impliquen un desafío y tener estabilidad en el trabajo.

El primero de ellos corresponde a la categoría de "autorrealización", refiere a las actividades o tareas que producen satisfacción en quienes las realizan y están en el plano de lo abstracto, es decir, que las tareas que hoy producen satisfacción en los miembros de la organización pueden cambiar en el futuro.

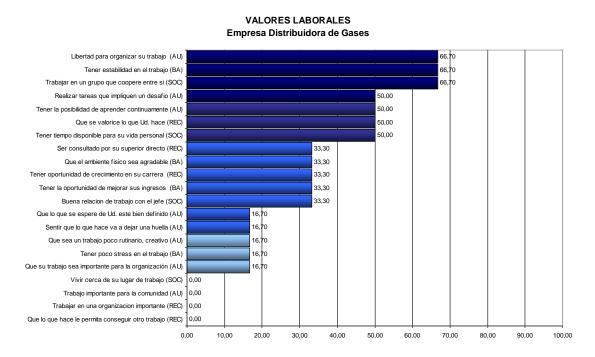
El segundo valor elegido y compartido por todos los miembros de la organización corresponde a la categoría de valor "básico". Un valor básico se encuentra en el plano de lo concreto, se considera en una jerarquía inferior que los valores de autorrealización, ya que sólo propende a la satisfacción de una necesidad primaria o vital.

En segundo lugar, los valores elegidos fueron: tener la oportunidad de mejorar sus ingresos y tener tiempo disponible para su vida personal. El primero de ellos, corresponde a la categoría de valores "básicos" y el segundo a la de los valores "sociales". Los valores sociales se relacionan con la formación del sentimiento de identidad de una sociedad y la posibilidad de desarrollo de proyectos colectivos.

En tercer lugar fueron elegidos tres valores a saber: tener la oportunidad de crecimiento en su carrera, buena relación con el jefe y trabajar en un grupo que coopere entre sí. El primero de los valores mencionados corresponde a la categoría "reconocimiento", y los dos restantes pertenecen a la categoría "social". Los valores de reconocimiento se relacionan con la necesidad de incrementar la autoestima de la persona frente a un grupo social mediante la realización de actividades que distingan o prestigien a esa persona del resto.

Por último, los valores menos elegidos fueron: que se valorice lo que hace la persona en la organización, que corresponde a la categoría de "reconocimiento", tener libertad para organizar su trabajo, que se encuadra dentro de la categoría "autorrealización", tener la posibilidad de aprender cotidianamente, también encuadrado en la categoría "autorrealización", ser consultado por su superior directo, en este caso corresponde a la categoría "reconocimiento", que el ambiente físico sea agradable, corresponde a la categoría de valores "básicos", trabajar en una organización importante, corresponde a la categoría "reconocimiento", que lo que se espera del empleado esté bien definido, en este caso es un valor de "autorrealización" y vivir cerca de su lugar de trabajo, corresponde a un valor de tipo "social".

Valores laborales distribuidora de gases



Los tres primeros valores seleccionados por los empleados de la empresa de gases fueron tener estabilidad en lo laboral, un valor de los considerados básicos y libertad para organizar su trabajo y poder trabajar en grupo y cooperar entre si, valores de autorrealización y sociales, lo que indica que la labor interna en la empresa es bastante flexible. Fueron elegidos por las dos terceras partes de los entrevistados.

Luego los valores elegidos con un 50% fueron dos de autorrealización, como realizar tareas que impliquen un desafío y aprender continuamente como también valores de reconocimiento y sociales que fueron valorizar lo que uno hace y tener tiempo disponible para su vida personal.

Con un 33,3% fueron elegidos valores de reconocimiento, ser consultado por su superior y oportunidad de crecimiento en la empresa, dos básicos, ambiente físico agradable y poder mejorar sus ingresos, y uno social que es tener una buena relación con su jefe.

En menor media fueron seleccionados cuatro valores de autorrealización, lo que implica que el empleado no le interesa mucho que su labor este bien definida, sentir que lo que uno hace va a dejar una huella, que lo que hace sea importante para la organización, trabajo rutinario y poco creativo, y otro valor de los considerados básicos que es tener poco stress.

No fueron seleccionados un valor social como ser que su lugar de trabajo este cerca de su casa, uno de autorrealización, que su labor sea importante para la comunidad y dos de reconocimiento que fueron trabajar en una organización importante y que lo que hace le sirva para conseguir otro trabajo.

Valores laborales empresa de electrodomésticos

VALORES LABORALES Empresa de electrodomésticos 83.30% Tener la oportunidad de meiorar sus ingresos (BA) Tener estabilidad en el trabajo (BA) Tener tiempo disponible para su vida personal (SOC) 75,00 Buena relacion de trabajo con el jefe (SOC) 50.00% Que el ambiente fisico sea agradable (BA) Que se valorice lo que Ud. hace (REC) Tener la posibilidad de aprender continuamente (AU) 41,70% Tener oportunidad de crecimiento en su carrera (REC) 41,70% 41.70% Trabaiar en un grupo que coopere entre si (SOC) 33,30% Tener poco stress en el trabajo (BA) Libertad para organizar su trabajo (AU) 33.30% Vivir cerca de su lugar de trabajo (SOC) 25,00% Trabajar en una organizacion importante (REC) 25,00 Realizar tareas que impliquen un desafio (AU) Que su trabajo sea importante para la organización (AU) Trabajo importante para la comunidad (AU) Sentir que lo que hace va a deiar una huella (AU) 8.30% Que lo que hace le permita conseguir otro trabajo (REC) Que lo que se espere de Ud. este bien definido (AU) 0.00% Ser consultado por su superior directo (REC) Que sea un trabaio poco rutinario, creativo (AU) 0.00% 40,00% 50,00% 90,00%

Los valores mas elegidos en la empresa de electrodomésticos fueron tener la oportunidad de mejorar sus ingresos y estabilidad en el trabajo, dos valores encuadrados en la categoría de básicos. Lo que mas le importa al 83.3% de los encuestados es no perder su fuente laboral y tener un ingreso estable.

En segundo lugar quedo tener mas tiempo libre para su vida personal, un valor que integra la categoría de social, donde se refleja un equilibrio entre la vida social, personal, y laboral.

Luego siguen tener una buena relación con el jefe, tener un ambiente laboral agradable y que se valorice la labor que se realiza, encuadrado en valores sociales, básicos y de reconocimiento respectivamente. Estos tres valores se pueden analizar conjuntamente.

Continúan otros valores también relacionados entre si como tener la posibilidad de aprender continuamente y tener la oportunidad de crecimiento en su carrera, que integran los grupos de autorrealización y reconocimiento respectivamente, y en igual medida, trabajar en un grupo que coopere entre si, del tipo social.

Luego le siguen dos valores incluidos en básicos y de autorrealización que son tener poco stress en el trabajo y libertad para organizarlo.

En menor medida le siguen vivir cerca del lugar de trabajo, trabajar en una organización importante, realizar tareas que impliquen un desafío y que su trabajo sea importante para la organización, valores agrupados en los grupos social, reconocimiento y autorrealización.

Los menos elegidos fueron que el trabajo sea importante para la comunidad, sentir que lo que hace deje una huella y que lo que hace le permita conseguir otro trabajo, agrupados en valores de autorrealización y reconocimiento.

No fueron seleccionados por los encuestados dos valores de autorrealización como ser "que lo que se espere del empleado este bien definido" y "que sea un trabajo creativo" y otro de reconocimiento, ser consultado por su superior directo.

Valores laborales empresa distribuidora de aceros

VALORES LABORALES Empresa de comercialización de aceros Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos (BA) 30,00% Tener tiempo disponible para su vida personal (SOC) Realizar tareas que impliquen un desafio (AU) 73,30% Tener oportunidad de crecimiento en su carrera (REC) Tener estabilidad en el trabajo (BA) 60.00% Que se valorice lo que Ud. hace (REC) 53.309 Libertad para organizar su trabajo (AU) Buena relacion de trabajo con el jefe (SOC) Tener la posibilidad de aprender continuamente (AU) Ser consultado por su superior directo (REC) Que el ambiente fisico sea agradable (BA) Trabajar en un grupo que coopere entre si (SOC) Trabaiar en una organizacion importante (REC) 20.00% Que lo que se espere de Ud. este bien definido (AU) Sentir que lo que hace va a dejar una huella (AU) 13.30% Que sea un trabajo poco rutinario, creativo (AU) Que lo que hace le permita conseguir otro trabajo (REC) Que su trabajo sea importante para la organización (AU) Vivir cerca de su lugar de trabajo (SOC) Trabajo importante para la comunidad (AU) 0,00%

Del análisis de esta empresa surge que los valores básicos siguen siendo los predominantes, lo cual teniendo en cuenta la crisis que se está atravesando tanto a nivel nacional como internacional es algo lógico.

30,00%

40,00%

60,00%

90.00%

Los valores relacionados con el reconocimiento en esta empresa están significativamente por encima de la población general.

Los valores priorizados (elegidos por el 80% de los entrevistados) fueron:

0.00%

10,00%

Uno básico como es el tener la posibilidad de mejorar sus ingresos y un valor social como lo es tener tiempo disponible para la vida personal.

Luego se elige un valor de autorrealización: realizar tareas que impliquen un desafío.

Tener estabilidad en el trabajo y tener la posibilidad de un desarrollo de carrera fueron seleccionados por el 60% de los encuestados, dos valores básicos y de reconocimiento respectivamente.

Luego casi con la mitad fueron seleccionados un valor de reconocimiento y otro social, estos son que se valorice lo que Ud. hace en la organización y la forma en que lo hace y tener una buena relación de trabajo con la persona que está por encima suyo.

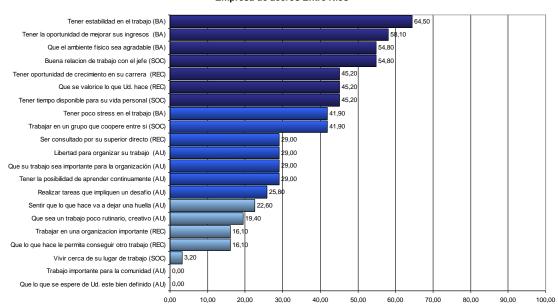
En menor medida fueron seleccionados tres valores de autorrealización que fueron sentir que lo que hace va a dejar una huella, que lo que se espere de Ud. esté bien definido y que su trabajo sea importante para la organización.

Despúes con un 6.7% fueron seleccionados uno básico que es tener poco stress en el trabajo y otro de reconocimiento que lo que hace le permita conseguir otro trabajo

Ninguno eligió que su trabajo sea importante para la comunidad ni vivir cerca de su lugar de trabajo.

Valores laborales empresa de aceros de Entre Ríos

VALORES LABORALES Empresa de aceros Entre Ríos

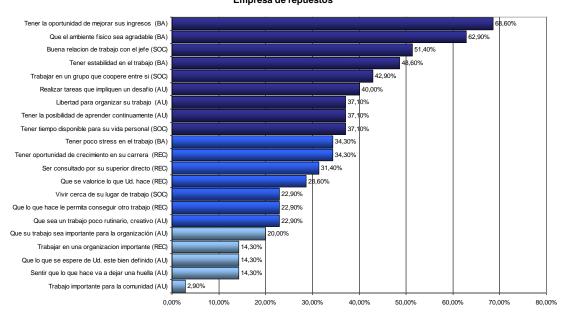


Los valores básicos fueron más seleccionados que otros grupos de valores en esta empresa, la estabilidad primero, tener la oportunidad de mejorar los ingresos, luego, y el ambiente físico tiene la misma importancia que la relación con el jefe, aunque este último es un valor del tipo social.

No fue seleccionado por los entrevistados que su trabajo sea importante para la comunidad y que lo que se espere de cada uno está bien definido; ambos valores del tipo autorrealización.

Empresa de repuestos

VALORES LABORALES Empresa de repuestos



Del análisis de esta empresa surge que los valores básicos siguen siendo los predominantes, lo cual teniendo en cuenta la crisis que se está atravesando tanto a nivel nacional como internacional es algo lógico. La escala de valores de esta empresa es muy similar a la de la Administración Pública. Esto no favorece su estrategia de internacionalización de la producción.

Cabe destacar que los primeros 5 valores seleccionados son todos los incluidos en los llamados básicos, estos son, en orden descendente de selección, tener la oportunidad de mejorar sus ingresos, que el ambiente físico sea agradable, tener una buena relación de trabajo con la persona que está por encima suyo, tener estabilidad en el trabajo y trabajar en un grupo que coopere entre sí.

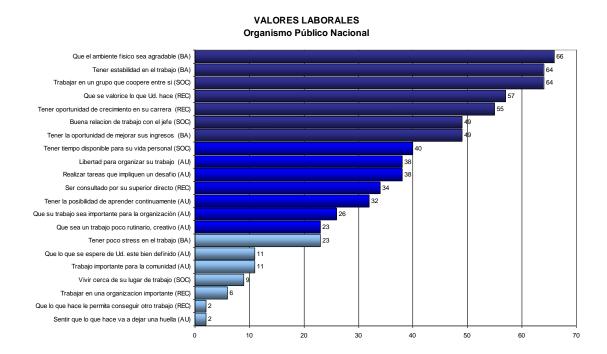
Luego fueron seleccionados con casi un 40%, realizar tareas que impliquen un desafío y tener libertad para organizar su trabajo dos valores de autorrealización

Le siguen con un 20% aproximadamente que lo que hace le permita conseguir otro trabajo, que sea un trabajo poco rutinario y que su trabajo sea importante para la organización, uno de reconocimiento y dos de autorrealización.

Trabajar en una organización importante fue elegido con el 14,3%.

Es notorio que dentro de los últimos 7 valores menos seleccionados, 5 son de autorrealización, incluyendo en los 3 menos seleccionados los siguientes: sentir que lo que hace va a dejar una huella, que lo que se espere de Ud. esté bien definido y que su trabajo sea importante para la comunidad.

Valores laborales Organismo Público Nacional



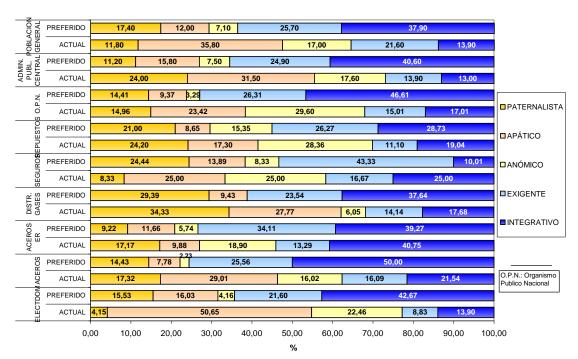
Los valores que han sido elegidos por los miembros de esta organización pública son elementos constitutivos de la cultura organizacional. Del análisis de los mismos surge que los valores básicos siguen siendo los más elegidos, especialmente los valores "tener estabilidad en el trabajo" y "tener la oportunidad de mejorar sus ingresos". Se evidencia en esta elección la implicancia de la crisis económica tanto a nivel nacional como internacional. También los valores sociales tienen preponderancia, aunque en menor grado, en lo que refiere a la interacción con los demás miembros de la organización y a mantener una buena relación con el superior jerárquico.

Los valores menos seleccionados son del tipo reconocimiento y autorrealización; entre los primeros que lo que hace le permita encontrar otro trabajo y trabajar en una organización importante. Entre los segundos, sentir que lo que hace va a dejar una huella y que lo que se espera de usted esté bien definido.

6.2 TIPOS CULTURALES



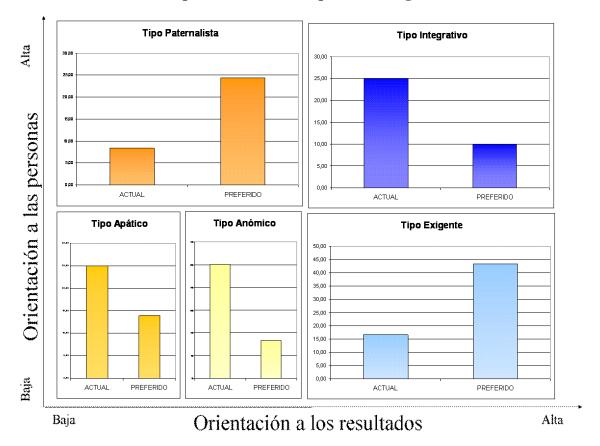
TIPOS CULTURALES COMPARADOS



Empresa de seguros

34

Tipos culturales empresa de seguros



Los tipos culturales percibidos por los miembros de la organización corresponden a las culturas integrativa, apática y anómica.

En el primer caso se trata de un tipo cultural moderno, mientras que los dos últimos corresponden al estilo tradicional. Aquí se evidencia una contradicción entre cultura tradicional y moderna, lo que implica que la empresa tiene un estilo de gestión tradicional, aún cuando haya ciertos rasgos característicos de un enfoque moderno de la administración.

Por su parte los tipos culturales preferidos en mayor porcentaje fueron: exigente y paternalista. Aquí también se aprecia una contradicción entre un tipo cultural tradicional y uno moderno, lo que implica que un alto porcentaje de los miembros de la organización no están predispuestos al cambio y prefieren la previsibilidad en la gestión a la asunción de riesgos.

En cuanto a los tipos culturales si bien en el total predominan los tipos tradicionales, lo hacen en un porcentaje menor que en la administración pública o incluso que el promedio de la población en general. Es positivo, a la hora de generar cambios en la organización, que el tipo cultural sea percibido como integrativo en un porcentaje mayor que en los otros casos. Sin embargo el hecho de que con el mismo porcentaje se haya percibido el tipo apático y el anómico manifiestan que queda mucho por trabajar para conseguir adhesión a los cambios.

Utilizando los criterios de análisis de los tipos culturales de Hofstede se confecciona el cuadro que permite identificar el tipo cultural percibido actualmente y el de preferencia.

La percepción actual se observa en cuadro siguiente:

| TIPOS CULTURALES | PERCEPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL | | |
|------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------|
| | Empresa de seguros | Administración Pública | Población General |
| APÁTICO | 25% | 31,58% | 35,8% |
| PATERNALISTA | 8,33% | 23,96% | 11,8% |

| ANÓMICO | 25% | 17,58% | 17% |
|---------------------|--------|--------|-------|
| EXIGENTE | 16.67% | 13,87% | 21,6% |
| INTEGRATIVO | 25% | 13,01% | 13,9% |
| | , | | |
| TOTAL TRADICIONALES | 58,33% | 73,12% | 64,6% |
| TOTAL MODERNOS | 41,67% | 26,88% | 35,5% |

Puede notarse que hay similitud con respecto a la población general con respecto a los tipos tradicionales y modernos. Al ser una subsidiaria de una gran empresa se presenta un porcentaje mayor de tipo integrativo respecto del promedio general.

En el cuadro siguiente puede verse la percepción de preferencia.

| | PERCE | PERCEPCIÓN DE PREFERENCIA | | | |
|---------------------|--|---------------------------|-------------------|--|--|
| TIPOS CULTURALES | Empresa comercializadora de aceros | Administración Pública | Población General | | |
| APÁTICO | 13,89% | 15,78% | 12,0% | | |
| PATERNALISTA | 24,44% | 11,21% | 17,4% | | |
| ANÓMICO | 8,33% | 7,49% | 7,1% | | |
| EXIGENTE | 43,33% | 24,95 | 25,7% | | |
| INTEGRATIVO | 10% | 40,57% | 37,9% | | |
| | | | | | |
| TOTAL TRADICIONALES | 46.67% | 34,47% | 36,5% | | |
| TOTAL MODERNOS | 53,33% | 65,53% | 63,6% | | |

La preferencia por los tipos modernos está por debajo del promedio de la población general. Sin embargo se advierte una marcada preferencia por el tipo Exigente por sobre el promedio general y de la administración pública.

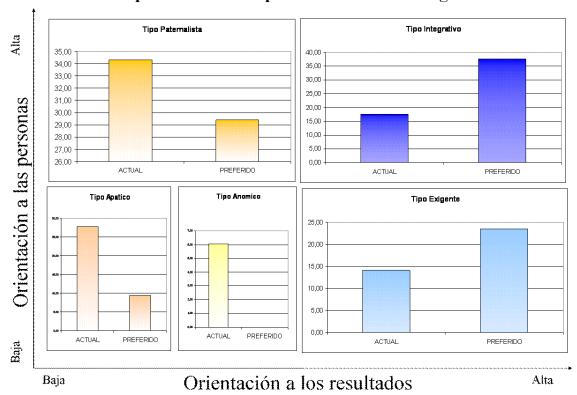
Empresa distribuidora de gases

Los empleados ven a la empresa como tipo paternalista pero a su vez apática y anómica, situación que contrasta una con otra. Pareciera que el ambiente interno de la empresa es bueno y que los empleados son escuchados en sus exigencias, pero a su vez es bastante rígida en cuanto a normas y procesos, y por eso se ve que lo que los empleados prefieren más una organización del tipo integrativa

Del análisis de los tipos culturales deriva que actualmente la empresa presenta una cultura del tipo tradicional superior al promedio de la población general; triplicando la cultura paternalista observada en la población general y presentando niveles menores a la población general en los tipos apático y anómico.

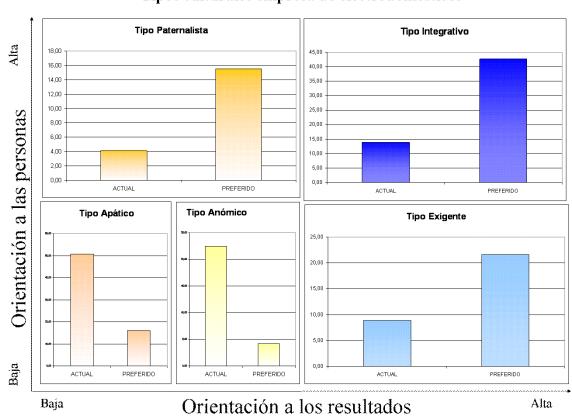
Las preferencias de la empresa y la población general son coincidentes en que ambas prefieren los tipos culturales modernos; el integrativo casi en igual grado y la empresa prefiere el tipo exigente menos que la población general.

Tipos culturales empresa Distribuidora de gases



Empresa de electrodomésticos

Tipos culturales empresa de electrodomésticos



La preferencia por los tipos modernos y tradicionales es igual al promedio de la población general.

Puede notarse el predominio del tipo apático con respecto a los otros. Hay una brecha importante entre lo que es la empresa y lo que prefieren los empleados. Los empleados prefieren una organización del tipo paternalista, interactiva y exigente, indicando que prefieren un cambio en la empresa, que sea menos tradicional y más moderna. Es un aspecto a tener en cuenta y tomar las opiniones de los empleados como un primer paso para tratar de cambiar la cultura organizacional. Sobre todo es importante flexibilizar los procesos. Se necesita un mejoramiento en los distintos niveles.

Empresa comercializadora de aceros

Tipo Paternalista Tipo Integrativo 60,00 20.00 18,00 50.0 16,00 14,00 40.00 12,00 Orientación a las personas 10.00 30,00 8,00 20.00 6,00 4,00 10,00 2,00 0,00 ACTUAL PREFERIDO ACTUAL PREFERIDO Tipo Apatico Tipo Anomico Tipo Exigente 30.00 25,00 20.00 15.00 10.00 5,00 Baja ACTUAL PREFERIDO ACTUAL PREFERIDO Baja Orientación a los resultados Alta

Tipos culturales empresa comercializadora de aceros

En cuanto a los tipos culturales puede notarse que hay similitud con respecto a la población general con respecto al porcentaje de los tipos tradicionales y modernos en conjunto. Al ser una Pyme hay un mayor porcentaje del tipo paternalista y menor porcentaje del tipo apático que en el promedio general.

En los tipos modernos, el integrativo predomina sobre el exigente.

Con respecto a los tipos culturales preferidos hay un amplio predominio del integrativo con un 50 % del total. La cultura integrativa es la que combina alta orientación a la gente y alta orientación a los resultados. Implica dirección estratégica, trabajo en equipo, gestión constructiva de conflictos interaccionales y comunicación fluida.

La preferencia por los tipos modernos supera el promedio de la población general. Una mayor diferencia entre lo preferido y lo percibido como actual favorece los procesos de cambio.

Puede notarse que hay similitud con respecto a la población general con respecto a los tipos tradicionales y modernos. Al ser una Pyme hay más porcentaje en paternalista y menos apático que en el promedio general.

La preferencia por los tipos modernos supera el promedio de la población general. Una mayor diferencia entre lo preferido y lo percibido como actual favorece los procesos de cambio.

Empresa de aceros Entre Ríos

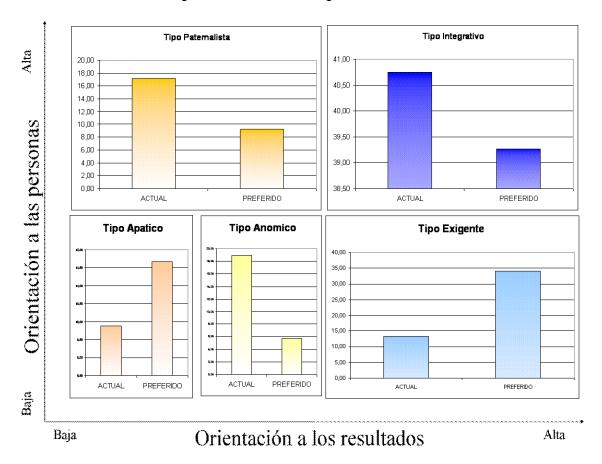
Del esquema se deriva que la empresa, según la percepción de lo encuestados, está orientada hacia las personas y a los resultados; de acuerdo a la identificación de los tipos Paternalista (17%) e Integrativo (40%).

En cuanto a las preferencias se observan grupos; algunos (33%) prefieren una menor orientación a las personas (Tipo Exigente) y otros (10%), además, prefieren menor orientación a los resultados (Tipo Apático).

En general la cultura de la empresa es del tipo moderno, tanto en lo observado como en lo preferido.

Las preferencias por los tipos modernos pueden implicar mayor predisposición a los procesos de cambio.

Tipos culturales empresa de aceros ER



Empresa de Repuestos

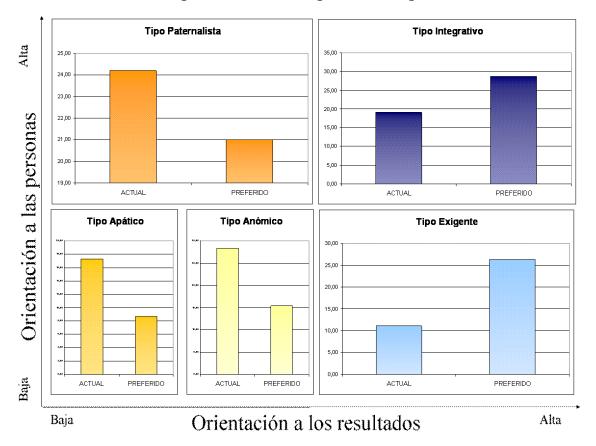
El personal de esta empresa tiene una escala de valores muy similar a la de la Administración Pública. El predominio de los valores básicos puede deberse a la situación de incertidumbre que estamos atravesando.

El análisis de los tipos culturales de Hofstede permitió determinar las percepciones que tienen los empleados acerca de la organización en la que trabajan y el grado de diferenciación con respecto a sus preferencias en una situación hipotética.

Puede notarse que hay similitud con respecto a la población general con respecto a los tipos tradicionales y modernos. Al ser una Pyme hay más porcentaje en el tipo paternalista y menos en el apático que en el promedio general. Hay más anómicos, lo que podría ser preocupante.

La preferencia por los tipos modernos es inferior al promedio de la población general. La brecha entre lo preferido y lo percibido no es muy grande y eso no favorece los procesos de cambio.

Tipos culturales empresa de Repuestos

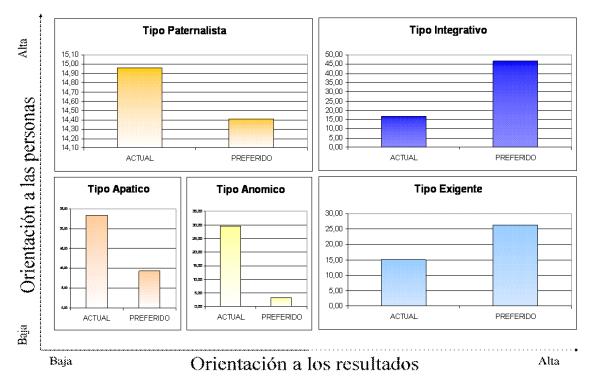


Organismo Público Nacional

Los empleados perciben a la organización como preponderantemente anómica, y apática. Estos dos tipos junto con el paternalista corresponden a una cultura tradicional. En menor medida identifican a la organización con un tipo cultural moderno. La cultura paternalista se caracteriza por hacer prevalecer las relaciones interpersonales, en detrimento de los objetivos organizacionales. Se trabaja en un ámbito de familiaridad y se prioriza la buena relación con el jefe. Por el contrario, la cultura anómica se caracteriza por una marcada falta de interés por la organización y por la desmotivación de sus miembros. Por su parte, la cultura apática se caracteriza por un exarcebado apego a la formalidad y a la rutina laboral.

En sus preferencias, en cambio, los miembros de la organización eligen un tipo cultural moderno, ya que sus elecciones apuntan a un estilo de organización exigente e integrativo. Ambos tipos culturales enfatizan el logro de los resultados, en detrimento de las relaciones interpersonales. No obstante, el tipo integrativo contempla una relación equilibrada entre la consecución de los objetivos organizacionales y las relaciones humanas.

Tipos culturales Organismo Público Nacional



La situación actual de la organización pública refleja una similitud en lo referente a la predominancia de los tipos culturales tradicionales (apático, paternalista y anómico) respecto al promedio de la población general. Del mismo modo, también hay similitud en la elección de los tipos culturales modernos en la organización pública respecto del promedio de la población general.

En lo referente a la preferencia por los tipos culturales tradicionales, en la organización pública el nivel de preferencia es menor que el del promedio de la población general. En lo referente a los tipos culturales modernos, el nivel de preferencia es mayor al promedio de la población general. La brecha entre lo percibido y lo preferido es muy amplia en ambos casos (tipos culturales tradicionales y modernos) y esta situación refleja que en esta organización pública hay predisposición para el cambio.

6.3 PRESUNCIONES BÁSICAS

Con índice Power Distance se mide la percepción que tienen los empleados acerca de su ubicación personal en la organización con respecto al centro de toma de decisiones. Cuanto más bajo este indicador, indica una menor distancia al poder y una mayor predisposición al trabajo en equipo.

El análisis de las respuestas a las preguntas que llevaron a la determinación de los indicadores permite determinar los aspectos sobre los cuales ir trabajando para lograr un cambio sostenido.

Ejemplo, en la empresa de aceros, la mayoría de la gente está poco de acuerdo con que existe temor a expresar desacuerdo con los jefes. Debería lograrse que fuera la totalidad de la gente la que no tenga ningún temor de expresarse cuando percibe las cosas de manera diferente.

Es muy favorable para el crecimiento el hecho que la mayoría prefiere un trabajo en el que se alientan las iniciativas personales y se premia a quienes se destacan.

En la empresa de seguros el índice power distance se mide la percepción que tienen los empleados acerca de su ubicación personal en la organización con respecto al centro de toma de decisiones. En esta organización el indicador se situó en 55,55. Este índice, si bien no es muy elevado es mayor a 50, y está indicando una mayor distancia percibida y genera menor predisposición al trabajo en equipo y menor compromiso hacia nuevos desafíos que en las otras empresas.

La eludición o rechazo a la incertidumbre se sitúa en 40. Si bien este índice no es bajo, es menor a 50 lo que implica una mayor predisposición a aceptar los cambios.

Respecto de la empresa Distribuidora de gases el índice de Distancia al poder arrojó un valor de 48,13%, lo que indica que la percepción de casi la mitad de los encuestados es que existe distancia de sus superiores. Si el

anterior índice se lo relaciona con el de Eludición a la incertidumbre (46,70 %) se puede obtener una idea clara de la posibilidad de aceptación a los procesos de cambio de los miembros de la empresa.

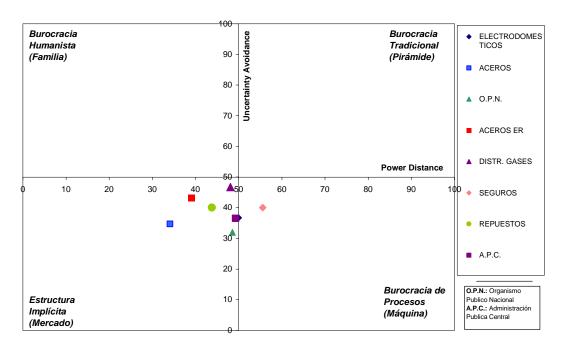
El 83,4 % afirma que se deben acatar las normas aún cuando la situación no lo justifique.

Del análisis de los valores anteriores se puede decir, dada las condiciones actuales, que los miembros de la organización tienen una baja predisposición a aceptar los procesos de cambio.

Sin embargo, y teniendo en cuenta que al preguntar el tiempo deseado de permanecer en la organización fueron de 83,4 % para la permanencia de 5 o más años; y si se los relaciona con la preferencia de trabajar en ámbitos donde se premie la iniciativa personal, que arrojó valores de 50 %. Los valores anteriores, si se genera un ámbito de iniciativa individual, participación por parte de los empleados, facilidad de expresar desacuerdos con los superiores para generar un proceso sinérgico y una fuerte orientación a la tarea (tipos culturales modernos) permiten que la organización esté más predispuesta a aceptar y a conducir procesos de cambio eficaces.

En la empresa de electrodomésticos es de destacar que hay un 33,3% de personas que prefieren trabajar todos juntos y que no se diferencie ni premie a personas en forma individual, contra que se alienten las iniciativas personales y se premie a quienes se destacan. En la empresa de repuestos sucede algo similar. Ahí se contradice un poco con el bajo porcentaje de personas que prefieren la remuneración fija.

PRESUNCIONES BÁSICAS



En la empresa de repuestos esta organización el indicador de power distance se situó en 43,81. Cuanto más bajo este indicador, indica una menor distancia al poder y una mayor predisposición al trabajo en equipo. Será necesario trabajar para reducirlo.

La eludición o rechazo a la incertidumbre se sitúa en 41,72.

En la empresa de repuestos el análisis de las respuestas a las preguntas que llevaron a la determinación de los indicadores permite determinar los aspectos sobre los cuales ir trabajando para lograr un cambio sostenido. Ejemplo la mayoría de la gente está poco de acuerdo con que existe temor a expresar desacuerdo con los jefes. Debería lograrse que fuera la totalidad de la gente la que no tenga ningún temor de expresarse cuando percibe las cosas de manera diferente.

Es un hecho preocupante para el crecimiento que un 34,3% prefiera un trabajo donde todos trabajan juntos y no se diferencia ni se premia a las personas en forma individual. También lo es el hecho de que haya un alto porcentaje de acuerdo con el acatamiento de normas aunque no sean adecuadas a la situación en un momento determinado.

A partir de las respuestas que se obtuvieron se pueden definir los caminos a seguir con miras a alcanzar un cambio sostenido en la organización.

6.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Hay que tener en cuenta que para Robbins (2004) la cultura se asocia con variables cognoscitivas como las creencias y los valores, mientras que el clima se asocia con estados afectivos como los sentimientos.

Con respecto a la medición del clima organizacional, se analizaron 4 dimensiones y se hizo una pregunta de satisfacción general que de alguna manera permite comparar la satisfacción global que tienen los empleados con la organización en su conjunto desde su percepción, con el indicador que surge promediando las cuatro dimensiones. También se consultó acerca de las expectativas acerca de la situación general del país.

Se planteó una escala de 4 opciones y se tomaron para los indicadores la suma de las 2 alternativas positivas teniendo en cuenta cómo fue planteada la pregunta o la afirmación. Algunas se plantearon en forma invertida ya que lo que se buscaba era la percepción de la realidad de la organización bajo estudio y no una respuesta en base a lo que considera que es bueno. Es por eso que las preguntas se mezclaron en el cuestionario de modo que no siguiesen un orden lógico.

Fue muy importante garantizar la confidencialidad de la información. La utilización de una urna, donde los empleados pudieran ir colocando las encuestas y el retiro de las mismas por quienes realizan la investigación (ajenos a la empresa) es una forma de garantizarla y de obtener respuestas fidedignas. Es muy importante que se informe quiénes procesarán la información que se vuelque en las encuestas. También es muy importante que se sepa que el tratamiento que se dará a la misma es estadístico, los datos se analizan en conjunto o a lo sumo se segmenta la información.

Fue muy importante comunicar previamente que la investigación se hacía a partir de objetivos planteados. También se informó que en general los resultados de la misma permitirían hacer un diagnóstico y a partir del mismo, tomar medidas para lograr un mejoramiento del clima. Se animó a los empleados a la participación y a asumir compromisos con respecto a mejorar los puntos débiles.

Para calcular un indicador del clima organizacional, Se analizaron 4 dimensiones del clima organizacional:

- Expectativas personales
- Características del puesto
- Relaciones entre niveles jerárquicos
- Aspectos institucionales

Cada una de las dimensiones se estudió a través de una serie de ítems, los cuales se miden a través de una o más preguntas. El indicador general del clima se obtuvo promediando las 4 dimensiones.

Con respecto a las Expectativas Personales, los ítems que la conforman son:

- Reconocimientos y recompensas
- Calidad de vida
- Desarrollo y capacitación
- Estabilidad
- Empleabilidad

En cuanto a las Características del Puesto o Tarea, en la misma se analizan:

- Organización del trabajo. Comprende medición de autonomía, implicación, etc.
- Comunicaciones. Se analiza el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.
- Trabajo en equipo Se analiza la cohesión, grado en que los empleados colaboran entre sí.

La Relación entre Niveles Jerárquicos se analizó en forma genérica y con relación al jefe inmediato anterior.

Se midió el apoyo, grado en que los jefes animan y ayudan al personal para crear un buen clima social. También se midió el control, grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados y la Innovación, grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

Los Aspectos Institucionales se estudiaron a través de:

- Calidad
- Ética
- Imagen
- Clientes y Servicios
- Equidad

No se hicieron preguntas tendientes a caracterizar a los encuestados en cuanto a sexo, edad, estudios y actividad realizada como una manera de garantizar más el anonimato y obtener respuestas más sinceras. Al ser poco el

personal, algunos quedan identificados por sexo y edad de la misma manera que si hubiesen dado nombre y apellido.

Esta investigación forma parte de un proyecto en el cual se busca, a partir de los casos, sistematizar de modo descriptivo y explicativo las acciones tendientes a fortalecer los cambios y aquellas que los perjudican. Esto facilitará, en un futuro, la introducción de cambios para el logro de un crecimiento sostenido.

En las preguntas tendientes a medir el clima organizacional de cada empresa, se consultó acerca del grado de satisfacción con determinadas cuestiones. También se solicitó el grado de acuerdo con una serie de afirmaciones.

Se consultó acerca de la frecuencia con que se siente presionado o tenso en el trabajo y de la situación con respecto al jefe directo.

Hubo una serie de preguntas tendientes a determinar los tipos culturales definidos por Hofstede: paternalista, apático, anómico, exigente e integrativo. También se elaboraron indicadores de presunciones básicas: power distance y uncertainty avoidance.

En trabajo se centró en las mediciones del clima laboral y de las presunciones básicas.

| | Seguro s | Gase s | Electdom . | Acero s ER | Acero s | Rpto s | OPN |
|---|-------------|-----------|------------|---------------|------------|-----------|-------|
| SATISFACCION GENERAL | 100,00 | 0,00 | 83,40 | 80,70 | 80,00 | 60,00 | 74,47 |
| CONTEXTO | 75,00 | 16,70 | 58,30 | 38,80 | 26,70 | 34,30 | 38,64 |
| INDICADOR DE CLIMA | 91,23 | 79,52 | 73,16 | 68,57 | 60,36 | 58,96 | 63,54 |
| | , | ,- | , | 33,21 | 3 2) 2 3 | | |
| EXPECTATIVAS PERSONALES | 89,17 | 79,44 | 71,11 | 69,48 | 54,65 | 53,53 | 58,91 |
| Reconocimientos y Recompensas | 83,33 | 88,87 | 55,57 | 63,50 | 46,67 | 53,37 | 58,23 |
| Calidad de Vida | 87,50 | 50,00 | 83,33 | 50,05 | 20,00 | 52,85 | 67,53 |
| Desarrollo y Capacitación | 75,00 | 74,95 | 58,30 | 66,15 | 40,00 | 55,75 | 21,99 |
| Estabilidad | 100,00 | 0,00 | 83,40 | 93,50 | 93,30 | 54,30 | 93,48 |
| <u>Empleabilidad</u> | 100,00 | 83,40 | 75,00 | 74,20 | 73,30 | 51,40 | 53,33 |
| CARACTERISTICAS DE LA FUNCION PUESTO/TAREA | 95,00 | 91,94 | 75,00 | 76,71 | 70,78 | 72,03 | 68,51 |
| Organización del Trabajo | 85,00 | 96,66 | 83,32 | 79,36 | 64,00 | 64,60 | 70,91 |
| Comunicaciones | 100,00 | 87,50 | 74,98 | 73,37 | 71,70 | 74,28 | 64,93 |
| Trabajo en Equipo | 100,00 | 91,65 | 66,70 | 77,40 | 76,65 | 77,20 | 69,70 |
| RELACIONES ENTRE NIVELES JERARQUICOS | 80,77 | 79,47 | 71,81 | 67,00 | 73,33 | 56,28 | 63,86 |
| ASPECTOS INSTITUCIONALES | 100,00 | 67,22 | 74,74 | 61,10 | 42,69 | 54,02 | 62,86 |
| <u>Calidad</u> | 100,00 | 91,65 | 79,20 | 70,95 | 46,70 | 52,85 | 55,32 |
| Ética | 100,00 | 83,33 | 91,70 | 63,47 | 64,43 | 62,90 | 51,52 |
| <u>Imagen</u> | 100,00 | 61,10 | 61,10 | 64,57 | 48,90 | 40,03 | 75,53 |
| Clientes y Servicios | 100,00 | 83,30 | 100,00 | 67,80 | 26,70 | 68,60 | 68,89 |
| Equidad | 100,00 | 16,70 | 41,70 | 38,70 | 26,70 | 45,70 | 63,04 |

Empresa de Seguros



La satisfacción general con la empresa es del 100% y la que surge como promedio de los 4 aspectos analizados es 91,23%. Con respecto al contexto, el 75% considera buenas las expectativas respecto a la situación general del país.

A continuación se analizan los resultados obtenidos en los ítems que conforman las cuatro dimensiones componentes del indicador Clima Laboral.

La primera de ellas, Expectativas Personales tiene un 89% de satisfacción. Se desagrega en los ítems Reconocimientos y Recompensas, Calidad de Vida, Desarrollo y Capacitación, Estabilidad y Empleabilidad, todas ellas con valores superiores al 75%.

El segundo componente de Clima Laboral es Características de la Función, con un 95% de satisfacción. El mismo se desagrega en los siguientes ítems: Organización del Trabajo, Comunicaciones y Trabajo en Equipo, todos ellos con un porcentaje de satisfacción superior al 75%.

El tercer componente de Clima Laboral es Relaciones entre niveles jerárquicos, que fue analizado de manera genérica mediante doce preguntas acerca de la relación con el jefe inmediato directo y dieron un promedio de 80,77% de satisfacción.

El cuarto y último componente de Clima Laboral es Aspectos Institucionales, que se desagrega en los siguientes ítems: Calidad, Ética, Imagen, Clientes y Servicios y Equidad, todos ellos con un 100% de satisfacción.

Empresa distribuidora de gases



Del análisis de los resultados obtenidos a partir de la medición de las dimensiones de clima laboral y de satisfacción se puede decir que la satisfacción general manifiesta es de 100 % mientras que la satisfacción calculada es de 79,52%. Con respecto a las perspectivas del contexto, sólo las consideraron favorables el 16,70% de los encuestados.

Los encuestados están 100% satisfechos con los beneficios no monetarios que le otorga la organización, y tienen una satisfacción de 83,30% tanto con la remuneración como con la valoración que la empresa hace de su trabajo.

El 50% se siente presionado y considera que no es equilibrado el tiempo que pasa en la organización respecto del que tiene para su vida personal.

La satisfacción en cuanto al régimen de promociones es de 83,30%. La satisfacción que se observó respecto de la oportunidad y suficiencia de la capacitación es de 66,60%.

La percepción de empleabilidad es de 83,40%, lo que demuestra que para el grupo encuestado trabajar en la organización lo prestigia en el mercado laboral.

El 16,70% considera que no tiene autonomía para organizar su propio trabajo.

En lo que refiere a Comunicaciones si bien el promedio muestra una satisfacción general cercana al 84%, es en la comunicación con superiores donde se observó el menor valor (66,70%).

El 100% de las áreas colabora entre sí y sólo el 83,30% del trabajo es organizado en equipos.

En el 50% de los casos los jefes reconocen el trabajo realizado y hacen una devolución sobre el desempeño a los subalternos. Valores de 66,6% de satisfacción se observan en lo que refiere a la capacidad de los jefes para desarrollar a sus colaboradores, brindarles ayuda y lograr resultados para la organización.

La categoría Calidad muestra un valor de 91,65% resultado del promedio de 83,30% obtenido en compromiso de mejora y 100% medios para realizar un trabajo de calidad.

En la categoría Ética se observa un promedio de 83,33% que es igual al valor obtenido en cada uno de los aspectos analizados: compromiso frente a ciudadanos, a empleados y a la sociedad es guiado por la ética.

El 33,30% considera que existe Compromiso social con la comunidad; y el 50% recomendaría a un amigo para trabajar en la organización; aún así, el 100% siente orgullo de pertenecer a la organización.

El 16,70% asegura que hombres y mujeres tienen la misma posibilidad de desarrollo en la organización.

Empresa de Electrodomesticos



El 83,4% de los encuestados esta satisfecho de trabajar en la empresa, cosa también que se ve reflejada en el hecho de querer seguir trabajando en la ella. Sin embargo, sólo un 42 % recomendaría a un amigo que trabaje en la misma. El porcentaje de satisfacción que surge promediando los 4 aspectos es del 73,16.

Con respecto a las perspectivas del contexto, sólo las consideraron favorables el 58,30% de los encuestados.

Con respecto a las expectativas personales un 71,11% está satisfecho. Dentro de este aspecto tenemos que hay alto porcentaje de satisfacción con respecto a la estabilidad (83%) y la empleabilidad (75%).

El segundo aspecto es el de características de las tareas, que incluye 3 ítems: organización del trabajo, comunicaciones y trabajo en equipo. El promedio de satisfacción de este aspecto es del 75% y hay poca diferencia entre los ítems que lo componen.

El ultimo componente de este índice es trabajo en equipo, el cual se calcula promediando la respuesta a dos preguntas: si están de acuerdo con el grado de cooperación entre las distintas áreas y si están de acuerdo con el trabajo en equipo con sus pares. Arroja un promedio de 67%, lo que indica que se debería trabajar más sobre el tema

El tercer aspecto analizado del clima organizacional es el que mide la relación con los niveles jerárquicos y se analiza a través de 12 preguntas que arrojan un promedio de 71,81%.

Con respecto a los aspectos institucionales, el grado de satisfacción es de un 74,74%. Si bien el promedio de este aspecto es bueno hay falta de equidad con respecto a las posibilidades de desarrollo según el sexo.

Puede apreciarse que hay una serie de factores a mejorar en el clima organizacional.

Hay un 67% que se entera de lo importante a través de "radio pasillo" (falta de comunicación adecuada con sus superiores). Esto es algo que debe mejorarse. Hay poco reconocimiento del trabajo del subordinado.

Empresa de Aceros Entre Ríos



Del análisis de los resultados obtenidos a partir de la medición de las dimensiones de clima laboral y de satisfacción se puede decir que la satisfacción general manifiesta es de 80,70% mientras que la satisfacción calculada es de 68,57%. Con respecto a las perspectivas del contexto, sólo las consideraron favorables el 38,80% de los encuestados.

Con respecto a las expectativas personales, en promedio el 69,48% está satisfecho. Un 64,60% está satisfecho con la remuneración, comparado con otra organización; al igual que con los beneficios no monetarios.

El 58% de las veces los empleados se sienten presionados o tensos en su trabajo. Sólo el 42% considera que no tiene equilibrio entre la vida personal y laboral.

El 58% está de acuerdo con la afirmación de que las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño.

El 93,50% de los encuestados siente que su trabajo es estable y está conforme con la tarea que realiza.

Con respecto a las características de la función, un 76,71% está conforme y no se aprecian diferencias considerables entre los ítems que componen ese aspecto.

En cuanto a las relaciones entre niveles jerárquicos, el 58% de los encuestados siente temor a expresar desacuerdo con los jefes. El promedio de este aspecto es 67%. Lo que falla es la devolución que hace el jefe sobre el desempeño. Sólo el 32,3% está satisfecho.

Con respecto a los aspectos institucionales, un 61,1% está satisfecho. De los encuestados sólo el 58% manifestó que dispone de los medios y el espacio físico para realizar un trabajo de calidad.

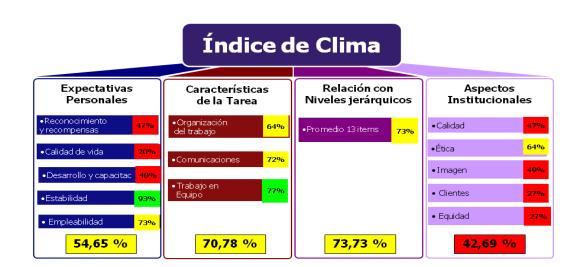
El 42% no está de acuerdo con la afirmación de que el comportamiento hacia los usuarios es guiado por la ética.

El 45% considera que la organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad.

El 67% recomendaría a un amigo para trabajar en la organización, sin embargo cerca del 81% de los encuestados se siente orgulloso de pertenecer a la organización.

Sólo el 38,70% de lo encuestados aseguran que hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de desarrollo en la organización.

Empresa Aceros



La satisfacción general es del 80% y la que surge como promedio de los distintos aspectos es del 60,36%.

Las expectativas con respecto al contexto son muy bajas. Sólo el 26,7% tiene expectativas favorables.

Con respecto a las expectativas personales, sólo el 54,65% está satisfecho. Caen en la zona roja (menos del 59% de satisfacción) los ítems calidad de vida, desarrollo y capacitación y reconocimientos y recompensas.

Con respecto a las características de la tarea hay un 70,78% satisfecho.

Puede apreciarse que hay una serie de factores a mejorar en el clima organizacional.

Hay un 33% desconforme con la comunicación con sus superiores. Esto es algo que debe mejorarse. Hay poco reconocimiento del trabajo del subordinado.

El 60% considera que no hay equilibrio entre vida personal y laboral y sólo el 40% recomendaría a un amigo trabajar en esa empresa. Concuerda en parte con el 60% que se siente orgulloso de pertenecer a la organización.

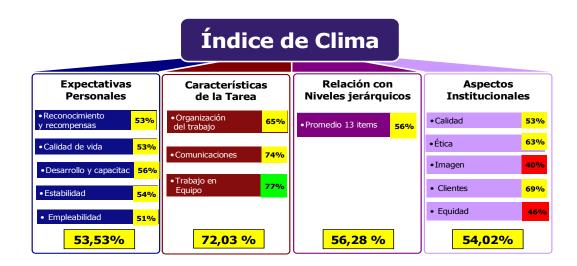
Fallan los canales formales de comunicación. El 67% responde que se entera de lo importante a través de "radio pasillo"

El 80% no está de acuerdo con la afirmación de que las promociones en la empresa se efectúan en función de méritos y desempeño.

Un 73% considera que el espacio físico no es el adecuado para desempeñar un trabajo de buena calidad.

Sólo el 47% opina que hay un fuerte compromiso social con la comunidad.

Empresa de Repuestos



Sólo el 60% está satisfecho con trabajar en la organización. El promedio a través de los cuatro aspectos da 58,96%. Sólo un 34,3% tiene expectativas favorables con respecto al contexto.

Con respecto a las expectativas personales sólo un 53,53% está satisfecho. Hay un 46% entre poco y nada satisfecho con la valoración que se hace de su trabajo. El 31% considera que no hay equilibrio entre vida personal y laboral.

En cuanto a las características de la tarea un 72% está satisfecho.

Las relaciones entre los niveles jerárquicos arrojan un promedio del 56% de satisfacción.

Con respecto a los aspectos institucionales sólo un 54% está satisfecho.

Sólo el 23% recomendaría a un amigo trabajar en esa empresa. Sin embargo hay un 66% que se siente orgulloso de pertenecer a la organización.

Sólo el 43% considera que las reglas y normas existentes facilitan la tarea.

El 43% responde que se entera de lo importante a través de "radio pasillo" Si bien esta situación es mejor que la planteada en otras empresas analizadas, es necesario mejorar los canales de comunicación formal.

El 49% no está de acuerdo con la afirmación de que las promociones en la empresa son en función de méritos y desempeño.

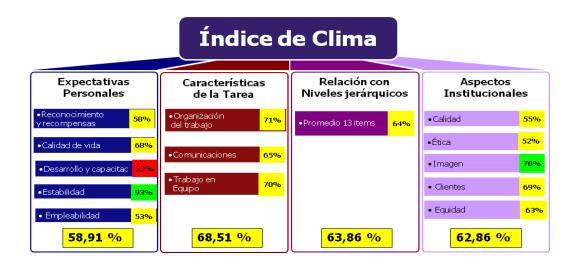
Un 60% considera que el espacio físico no es el adecuado para desempeñar un trabajo de buena calidad.

Un 43% considera que el comportamiento hacia los usuarios no está guiado por la ética. Dicho porcentaje se reduce al 29 % cuando se refiere al comportamiento con los empleados.

Sólo el 31% opina que hay un fuerte compromiso social con la comunidad.

Un 54% se siente presionado o tenso en su trabajo.

Organismo Publico Nacional



La satisfacción general es del 74,47% y la que surge como promedio de los cuatro aspectos analizados del 63,54%. Sólo el 38,64% tiene expectativas favorables con respecto al contexto.

Las expectativas personales tienen un promedio de satisfacción del 58,91% con una gran variación. Hay un 22 % de satisfacción con respecto a desarrollo y capacitación y un 93% de satisfacción con la estabilidad.

La satisfacción con las características de la tarea es del 68,51% con poca variación entre los ítems que la componen.

Los aspectos institucionales tienen un promedio de satisfacción del 62,86%, siendo el valor más alto el de imagen con un 76% de satisfacción.

7. CONCLUSIONES

En un mundo de cambios acelerados como el actual es muy importante la planificación estratégica que realicen las empresas. En dicha planificación, es muy importante tener en cuenta todo lo relacionado con la gestión de los recursos humanos y el conocimiento de la cultura de la organización, por tanto son las personas quienes implementarán lo planificado – e ignorar este hecho puede acarrear serias resistencias.

Para Hamel y Breen (2008, pág. 23) es imprescindible innovar la gestión empresarial. Dicha innovación "tiene un poder inigualable para desatar cambios dramáticos y perdurables en materia de ventaja competitiva".

La cultura de las organizaciones será, en los próximos años, el factor más importante en la determinación del éxito o fracaso de las mismas. Ella deberá posibilitar la realización de los cambios estratégicos y tácticos que se necesiten para adecuarse a la velocidad del cambio actual.

En una cultura capaz de potenciar la rentabilidad se necesita un empresario con una filosofía de negocios similar a la de las culturas adaptables y una estrategia de negocios que responda a las condiciones específicas del entorno, generando credibilidad en los accionistas, los empleados y el resto de los stakeholders.

Para Cooperrider y Srivastva el conocimiento de un sistema social puede ser utilizado por el sistema para cambiarse a sí mismo, al invalidar los resultados inmediatamente o al tiempo. Por la capacidad humana de interacción simbólica, la introducción de nuevo conocimiento referente a aspectos de nuestro mundo lleva consigo la fuerte probabilidad de cambiar ese mismo mundo. Una vez que las formulaciones del trabajo científico se hacen públicas, los seres humanos pueden actuar autónomamente para validar o refutar las proposiciones.

La raíz común de la cultura y la comunicación está en la semiótica. Una cuestión fundamental para la semiótica es la manera en que los valores de la cultura están incorporados en el sistema de signos que utilizamos. El lenguaje existe como un sistema estructurado de representaciones simbólicas.

Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información. Una buena comunicación es prioritaria en el proceso de cambio y por eso deben implementarse adecuados canales de comunicación para que la misma pueda darse de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y horizontalmente.

La innovación debe necesariamente vencer la inercia estratégica, resultante de múltiples factores. De ellos, "hay tres que representan una seria amenaza para la renovación oportuna. El primero es la tendencia de los equipos directivos a negar o hacer caso omiso de la necesidad de remozar las estrategias; el segundo es el cúmulo de alternativas atrayentes, las cuales muchas veces provocan una parálisis estratégica, y el tercero es la rigidez a la hora de asignar recursos, la cual dificulta la redistribución del talento y el capital para apoyar las iniciativas nuevas. Cada una de estas barreras impide el cambio sin traumas y por eso las tres deben ser el tema central de la innovación gerencial." (Hamel y Breen, 2008, pág. 57)

Un cambio puede ser proactivo o reactivo. Este último se da cuando la empresa ya ha comenzado a decaer y no tiene otra alternativa que cambiar. El cambio proactivo, es el que se realiza mirando el horizonte, buscando una oportunidad de la cual se pueda obtener una ventaja. Este es el tipo de cambio que se considera que debe generarse para el logro de un crecimiento sostenido en las organizaciones.

El logro de la flexibilidad es muy importante para poder responder rápidamente a un entorno cambiante.

Es necesaria la creación de parámetros e indicadores claros acordados con la gente para dar una mayor nitidez al proceso de cambio.

Si se considera a la cultura como el resultado de las interacciones entre los individuos, es innegable la necesidad de que un proceso de cambio tenga como eje fundamental la participación de todos los integrantes de la organización. No es posible pensar la implementación de cambios sostenibles en el tiempo que vengan impuestos por la dirección superior, ya que todo cambio, supone la modificación de algún elemento constitutivo de la propia cultura.

Con la participación se evitan los distintos tipos de resistencia, ligados a la incertidumbre, en tanto al participar en el análisis de los nuevos patrones culturales, el sujeto adquiere una mayor comprensión de la necesidad y funcionalidad de los mismos. También se evita el cuestionamiento del método, ya que todos participan y se fomenta la equidad al tener en cuenta las necesidades individuales.

Para Hamel los modelos mentales anticuados son un freno para la innovación. A los fundadores les es difícil conceder crédito a las ideas que amenazan los cimientos de los modelos empresariales hijos de su mente. Al comprender que los dueños no aceptan las ideas contrarias a los principios empresariales creados por ellos, los empleados inferiores repiten sus ideas porque saben que cualquier cosa que se aparte demasiado del pensamiento convencional no recibirá el apoyo de los de arriba.

Por ello, Hamel y Breen (2008, pág. 77) sostienen que "el desafío es reinventar los sistemas administrativos para que sirvan de inspiración para que los seres humanos traigan todas sus capacidades consigo al trabajo día tras día."

Es muy importante el conocimiento de las percepciones que tienen los empleados porque las mismas inciden en su conducta – y esta incide a su vez en los resultados de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Abravanel, H. y otros "Cultura organizacional" Legis editores, Bogota Colombia. 1992

Alcover de la Hera, Carlos M., "Cultura y clima organizacional", en Gil Rodríguez, Francisco – Alcover de la Hera, Carlos M. (coordinadores) – Introducción a la psicología de las organizaciones. Ed. Alianza, Madrid. Cap. 13. Pág.398, 2003

Allaire Yvan–Firsirotu, Mihaela "Teorías sobre la Cultura organizacional" en ABRAVANEL y otros <u>Cultura organizacional</u> Legis editores, Bogotá, Colombia, 1992.

Alvarez Roldán R. "E-Change. El lado humano de la economía digital". Ed. Granica, 1999

Arriaga, M.C. Y Blutman G. CULTURA Y COMUNICACIÓN. La importancia de su conocimiento para la comprensión dinámica e integral de las organizaciones 17° Congreso Nacional De Profesionales En Ciencias Económicas. TOMO IV. ADMINISTRACIÓN. 2008

Berger, P. y Lukman, T. "La construcción social de la realidad" Amorrortu editores. 2006. 1ª Ed. 1967

Blutman, G. La reforma y modernización del estado en Argentina: el papel de la cultura organizacional. Tesis doctoral UBA. 2009

Blutman, G.; Arriaga M. C.; Serlin, J. y Oviedo, R. Cambio Cultural efectivo. Caso de aplicación: cadena de pequeños supermercados de la ciudad de Rosario comprada por una gran empresa con capitales nacionales y extranjeros, XXII Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Nov. 2007. Pág. 9

Blutman G. (**Compilador**) "Investigaciones en administración pública y actores sociales." Oficina de publicaciones del CBC. Universidad de Buenos Aires. 2007

Conger, Jay A. Gretchen M. Spreitzer Lawler III Edward. E. (Compiladores) El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción. Paidós 2005.

Coulon A, "La Etnometodología." Editorial Paidós. España 1995

Costa J. "La comunicación en acción" Paidós, Barcelona 1999

Cooperrider, D y Srivastva. S. "Indagación valorativa en la vida organizacional" Publicación IIATA Nº 1 Rosario 2007

Cummings Thomas G y Worley Christopher G. Desarrollo Organizacional y Cambio. Ed. Cengage Learning. Mexico. 2008.

Davis Keith & Newstrom John W. "Comportamiento humano en el trabajo" Ed. Mc Graw Hill. México 2003

Deal, T. y Kennedy, A. "Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional" editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1985

Denison, D. "Cultura Corporativa y productividad organizacional". Editorial Legis, Colombia 1991

Dickey, J. D. *Creating a Cultural Change for Business Excellence*. ASQC's 50th Annual Quality Congress Proceedings, Chicago, 1996.

Dupuis, J. "Antropología, Cultura e Organização: Proposta de um Modelo Construtivista." In: Chanlat, J (Coord.). O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. Vol. III. São Paulo: Atlas, 1996.

Etkin, J. y Schvarstein, L. "Identidad de las organizaciones", Ed. Paidós, Buenos Aires, 2000

Felcman Isidoro; Blutman, Gustavo y Méndez Pames, Soledad. "Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina". Ediciones Cooperativas. Buenos Aires, 2002

Felcman Isidoro (2001) Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional Documento de trabajo. Publicaciones del CIAP. 2001

Fernández Ríos, M. y Sánchez, J. C. "Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación". Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1997

Fresco, Juan Carlos "El proceso de transformación y cambio en las organizaciones. (La transformación de la mente para lograr el cambio)" Ed. IMR Consulting Group Buenos Aires, 2005

Gratton, Lynda. Puntos Calientes. Po qué algunos equipos, lugares de trabajo y organizaciones vibran con energía- y otros no. Editorial Norma. 2008

Hamel Gary y Breen. Bill El Futuro de la Administración. Grupo Editorial Norma. Colombia. 2008

Hermida Jorge A. "El empresario ¿víctima o culpable de las crisis de su empresa?" Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1981

Hofstede, G. "Culturas Organizacionales", Alianza Editorial, Madrid, 1992

Kotter John, Rathgeber Holger. Nuestro Témpano Se Derrite. Cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas. Grupo Editorial Norma. Colombia 2007.

Kotter, John y Heskett, James "Cultura de Empresa y Rentabilidad". Ediciones Díaz de Santos, Madrid. 1995 **Krieger, Mario** "Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional". Pearson Education, Buenos Aires, 2001

Landy, Frank L. & Conte Jeffrey M. "Psicología industrial", Editorial Mc Graw Hill, México, 2005

Locke, **E. A.** (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally. Citado por Sánchez López, M. P y Quiroga Estévez, M. A. Perspectivas actuales en la inv. Psicológica de las diferencias individuales. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. 1998. Pág. 255

Marchesán Alejandro. El líder que sirve. Coach ontológico y social. Editorial Dunken. Buenos Aires. 2009.

Matsumoto, D. "Culture and Psychology", Brooks/Cole Publishing Company ITP, New York, USA., 1996.

Mc Cormack, K. Business Process Orientation: Do you Have It? Placing an emphasis on processes will help organizations move forward. U.S.A.: Quality Progress. January 2001.

Mc Williams, M. Team Team Evolution Requires Synergistic Culture Change. ASQC's 50th Annual Quality Congress Proceedings. Chicago, 1996.

Morgan, Gareth "Imágenes de la Organización", Ed. RA-MA, Madrid, 1990 **Peters, T. A. y Waterman**, R. H. "In search of Excelence". Harper y Row. New York, USA.1982

Reddin J. W. "Efectividad Gerencial", Trad.: Deutsch de Chapiro, E. Y Chapiro, J. México, Ed. Diana, 1985 (Trabajo original 1974)

Robbins, S. "Comportamiento organizacional." Prentice Hall, Octava Edición, México D.F.1999

Rodríguez M. Darío, Opazo B. María Pilar. Comunicaciones de la Organización. Alfaomega Ediciones Universidad Católica de Chile. 2009

Rose, E. and Odom, R. Four Keys Ideas for Successfully Implementing Change. ASQC's 50th Annual Quality Congress Proceedings, Chicago. Pág. 289-296, 1996.

Rosinsky Philippe. Coaching y Cultura. Herramientas para apalancar las diferencias nacionales, corporativas y profesionales. Gran Aldea Editores. Buenos Aires. 2008.

Sagastizábal, M. Ha y Perlo C. "La investigación: acción como estrategia de cambio en las organizaciones." Ed. Stella, Buenos Aires, 2006.

Sánchez López, M. P y Quiroga Estévez, M. A. Perspectivas actuales en la inv. Psicológica de las diferencias individuales. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid 1998

Schein, E. "La cultura empresarial y el liderazgo". Editorial Plaza Janés, Buenos Aires, 1988.

------ "Psicología de las Organizaciones", Trad. V. E. Cruz Cardona Méjico: Ed. Prentice Hall, 2000 (Trabajo original 1979).

Schlemenson, A. La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis. Ed. Paidós, Buenos Aires, 2002.

Schmitt Guillermo. La reingeniería de negocios. Turn Around. Editorial Atlantida. Año 1994.

Schvarstein, L. "Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas", Ed. Paidós, Buenos Aires, 2004.

----- Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos aportes. Argentina: Ed. Paidós, 1992.

Serlin, J. Significados, Conocimiento Organizacional, Aprendizaje y Competitividad en Contextos Turbulentos y Ambiguos. Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, 2002.

Serlin y otros La negociación empresaria en un marco intercultural. Novenas Jornadas de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, 2004

Stake, R. E. "Investigación con estudio de casos", Ed. Morata, Madrid, 1998.

Thevenet, Maurice. "Auditoría de la cultura empresarial", Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992

Thompson, Arthur A. Jr, Strickland I. A. J., Gamble, J. E. Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage – Concepts & Cases 14th, McGraw-Hill. 2005

Trompenaars y Hampden-Turner. Riding the waves of culture: uniderstanding diversity in global business. Ed. Mc Graw Hill. 1998

Uranga, W. "Introducción a la planificación de procesos comunicacionales", Buenos Aires, 1999.

Watzlawick, P. v otros Cambio. Octava edición. Editorial Herder, Barcelona, 1994.

----- Teoría de la comunicación humana. Undécima edición. Editorial Herder, Barcelona, 1997.

Sitios webs consultados

http://www.turemanso.com.ar/fuego/psi/percepcion.html http://prof.usb.ve/miguelm