

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO
TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

El impacto de la cultura organizacional en los procesos de
cambio en ADT

AUTOR: SEBASTIÁN BOMPADRE _____

DIRECTOR: NANCY PALUMBO _____

DIRECTOR METODOLÓGICO: EDUARDO SUAREZ _____

DICIEMBRE 2020

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
MARCO METODOLÓGICO	7
1.1. JUSTIFICACIÓN	7
1.2. TÍTULO DEL PROYECTO	7
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
OBJETIVOS	8
1.4. OBJETIVO GENERAL	8
1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	9
1.6. TIPO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	9
1.7. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	9
1.8. HIPÓTESIS	10
CULTURA ORGANIZACIONAL	12
2.1. PERFIL ORGANIZACIONAL	15
2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL	17
2.3. LIDERAZGO	21
2.5. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	23
2.6. CAMBIO ORGANIZACIONAL	24
2.7. LA GESTION DEL CAMBIO	26
2.8. RESISTENCIAS AL CAMBIO	26
2.9. CREAR UNA CULTURA PARA EL CAMBIO	28
2.9.1 ESTIMULAR UNA CULTURA DE LA INNOVACIÓN	28
2.9.2 CREAR UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE	29
CULTURA EN ADT	33
3.1. ¿QUÉ ES ADT?	33
3.2. HISTORIA DE LA EMPRESA	33
3.3. ESTRATEGIA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	34
3.4. VISIÓN	35
3.5. MISIÓN	35
3.6. VALORES Y ENFOQUE CULTURAL	36
3.7. VALORES	36

3.8.	ÁREAS DE ENFOQUE CULTURAL	37
3.9.	SALUD ORGANIZACIONAL Y CAMBIO CULTURAL	38
3.10.	MÁS ANTECEDENTES	39
3.11.	CULTURA DE LA INNOVACIÓN	40
3.12.	ORIGEN Y TRADICIÓN	40
3.12.1.	ENFOQUE DE RR HH PARA LA INNOVACIÓN	41
3.13.	PROCESO DE CAMBIO.....	43
3.14.	ALGUNAS CONCLUSIONES PRELIMINARES.....	46
DIAGNÓSTICO CULTURAL EN ADT		51
4.1.	OBSERVACIÓN CULTURAL	51
4.2.	INDICADORES DE LA CULTURA.....	52
CONCLUSIONES Y VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS		61
5.1.	VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.....	61
5.2.	CONCLUSIONES	63
6.	Anexos	67
6.1.	Muestra	67
6.2.	Encuesta	68
7.	Referencias Bibliográficas.....	76

RESUMEN

La realización del presente proyecto de investigación consiste en la elaboración de un diagnóstico de la cultura organizacional que prevalece en las empresas del sector de seguridad electrónica, tomando como unidad de análisis la empresa ADT. En un rubro que tiende al cambio constante al unísono de los avances en materia de tecnología y telecomunicaciones, y siendo que la organización se encuentra atravesando en la actualidad un proceso de fusión, el objetivo de esta tesis es determinar en qué medida dicha cultura es un factor condicionante en el clima laboral, en el estilo de liderazgo, en la motivación y en la innovación, entre otros, y finalmente en los procesos de cambio, entendiendo mediante la observación de dichas variables el grado de contribución desde sus recursos humanos al éxito de su estrategia de negocios.

Capítulo I: en el primer capítulo se presenta el proyecto desde su abordaje metodológico. Se plantean todos los elementos de estudio que van desde la justificación y planteamiento del problema, hasta los objetivos e hipótesis planteados.

Capítulo II: el segundo capítulo encuadra el marco teórico utilizado para el estudio del proyecto. Es decir que, este apartado contiene el respaldo teórico de investigaciones y aportes que otros autores han realizado en función de la comprensión y tratamiento de las variables de análisis del trabajo, como Cultura, Clima y Cambio Organizacional, entre otros.

Capítulo III: en este capítulo comienza a desarrollarse el caso de estudio. Desde la investigación y observación empírica de los distintos conceptos desarrollados en el capítulo anterior, en esta sección encontrarán información concerniente a la compañía como su historia, proceso de cambio y situación actual y, por otro lado, aquella que se manifiesta en términos de estrategia y enfoque cultural. Finalmente, se presentarán algunas conclusiones preliminares fruto de las primeras observaciones respecto al objeto de estudio.

Capítulo IV: en este apartado se exhiben los resultados obtenidos de la investigación. Aquí encontrarán el rendimiento de cada uno de los indicadores utilizados para el diagnóstico cultural en la organización y dar respuesta a los objetivos del trabajo.

Capítulo V: mediante al análisis de resultados y de validez de la hipótesis, como capítulo final, se exponen las conclusiones del proyecto.

ABSTRACT

This research project refers to the elaboration of a diagnosis of the organizational culture that prevails in the companies of the electronic security sector, taking the company ADT as the unit of analysis. In an area that tends to constant change in unison with advances in technology and telecommunications, and since the organization is currently going through a process of fusion, the objective of this thesis is to determine to what extent the culture is a conditioning factor in the work environment, leadership style, motivation and innovation, among others, and finally in change processes, understanding by observing these variables the degree of contribution from their human resources to the success of your business strategy.

Chapter I: The first chapter refers to the methodological approach of the project. All the elements of the study are presented, ranging from the justification and statement of the problem, to the objectives and hypotheses raised.

Chapter II: The second chapter frames the theoretical framework used to study the project. In other words, this section contains the theoretical support of research and contributions that other authors have made based on the understanding and treatment of work analysis variables, such as Culture, Climate and Organizational Change, among others

Chapter III: In this chapter the case study is developed. From the investigation and empirical observation of the different concepts mentioned in the previous chapter. In this section, you will find information concerning the company such as its history, change process and current situation and, on the other hand, information that involves strategy and cultural approach. Finally, some preliminary conclusions are presented, as a result of the first observations regarding the object of study.

Chapter IV: In this section, the results obtained from the investigation are shown. Here you will find the performance of each of the indicators used for the cultural diagnosis in the organization and respond to the objectives of the work.

Chapter V: Through the analysis of results and validation of the hypothesis, as a final chapter, the conclusions and recommendations of the project are presented.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de seguridad electrónica llegaron a Argentina, y otras se fueron gestando, a finales de los 80 y principios de los 90 creciendo exponencialmente durante la última década. Los vaivenes en materia de seguridad social pudieron haber favorecido su crecimiento, pero de la misma manera, estas compañías han tenido que adaptarse constantemente a un contexto socioeconómico fluctuante, ya sean nacionales o transnacionales.

Por otro lado, el sector que agrupa a estas compañías podría catalogarse como permeable y/o generador interna y externamente del cambio constante en aras de un rubro que se encuentra íntimamente ligado al desarrollo tecnológico.

Un ejemplo de estas empresas es ADT: una compañía multinacional líder en el monitoreo de sistemas de alarmas.

Presente en Argentina desde 1999 y creada en 1874 sobre el uso del telégrafo (American District Telegraph), ofrece el servicio de monitoreo para hogares, comercios e industrias, a fin de proteger a sus clientes y a sus bienes, las 24 horas, los 365 días del año. Es conocida mundialmente por su tecnología aplicada a los sistemas de alarmas, y líder en el país, contando con alrededor de 1000 colaboradores con una tasa anual de crecimiento del 20%.

La compañía avanza y cada vez sus negocios se expanden a más y variados clientes, así como lo hace su estructura y rentabilidad.

El constante desarrollo tecnológico y su incidencia en la industria de las telecomunicaciones no necesariamente significan un beneficio, ni por supuesto, una garantía de éxito para las compañías de servicios asociadas con dicha evolución; oportunidades, desafíos, competitividad, anticipación, redefinición estratégica, reingeniería de procesos, son algunos de los términos que suenan o que deberían formar parte del vocabulario de estas empresas.

En definitiva, es la tecnología considerada en el ámbito corporativo, como uno o quizás el factor disruptivo determinante en la transformación de las empresas durante los últimos años, y que continuará haciéndolo de formas cada vez más vertiginosas.

El estudio evaluará el nivel de “Salud Organizacional” de la compañía, a fin de determinar los factores y condiciones en su entorno e identificar la incidencia de la cultura en los procesos de cambio organizacional y su contribución al éxito de sus negocios.

CAPÍTULO I
MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1.JUSTIFICACIÓN

Ya sean compañías multinacionales o nacionales, pequeñas o grandes, son las personas las que mueven a las organizaciones y de las que, en gran medida, su existencia dependerá. Su cultura, la forma en que trabajan o en que se hacen las cosas, es en definitiva su motor.

Hablar del éxito de una organización es en la mayoría de los casos, nombrar sus ingresos, su rentabilidad o su estructura a nivel local o internacional. De la misma manera, lo es hablar de una organización en materia de su cultura, del ambiente de trabajo y de cómo las personas se comportan en función del entorno organizacional. De aquí parte la necesidad de realizar este trabajo de investigación y donde surge la relevancia del objeto de estudio; diagnosticar la forma en que se hacen las cosas en ADT e identificar la incidencia de la cultura en los procesos de cambio organizacional.

1.2.TÍTULO DEL PROYECTO

El impacto de la cultura organizacional en los procesos de cambio en ADT

1.3.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Si bien la organización se ha mantenido a flote en función de su joven existencia y de los diversos contextos situacionales que ha atravesado, el problema radica en el nivel de análisis otorgado al factor humano y cultural que armonizan los logros del negocio y que debería entenderse como principal como gestor del cambio.

Por tal razón, se plantea realizar un profundo análisis y diagnóstico cultural, identificando la orientación de su cultura y particularidades que sus colaboradores viven en materia de clima laboral. Todo esto en el marco de los procesos de cambio atravesados, es la base para entender cómo se enmarca la cultura en estos procesos. No sólo cómo lo hizo o cómo lo hace, sino cómo deberá tomarse como factor interno fundamental para el futuro de la compañía. En este punto y para ser más preciso, los interrogantes surgen de:

- ¿Cuál es la orientación de la cultura de la organización: a resultados o a las personas?
- ¿Cuál es su historia? ¿Cuáles son los rasgos culturales heredados como empresa de origen multinacional y cómo se complementan en términos de cultura a nivel local?
- ¿Cuáles son los factores internos y externos que determinan la cultura a nivel local?
- ¿Cómo es el clima laboral?
- ¿Qué procesos de cambio ha atravesado?
- ¿Qué implicancia tienen la cultura y el clima en la adaptación de las personas en los procesos de cambio?
- ¿Cuál es el impacto de la cultura en los objetivos estratégicos de la organización?

OBJETIVOS

1.4.OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la cultura organizacional y su incidencia en los procesos de cambio.

1.5.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A continuación, se detallan los objetivos específicos:

- Analizar historia e hitos de su fundación
- Diagnosticar el tipo de cultura organizacional
- Identificar rasgos culturales, factores internos y externos que influyen en la cultura
- Diagnosticar el clima laboral y entender cómo se gestiona internamente
- Analizar los procesos de cambio cultural
- Evaluar la cultura como factor determinante en la adaptación al cambio
- Evaluar el impacto de la cultura y clima organizacional en los objetivos estratégicos

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.6.TIPO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado será de tipo descriptivo y se aplicará método cualitativo – cuantitativo para la recolección de datos y análisis de la información, a fin de validar o refutar la hipótesis determinada en este trabajo.

A continuación, se presentan las variables que serán estudiadas para establecer el escenario; el diagnóstico y su incidencia e interrelación:

Variable Independiente:

- Cultura Organizacional:
 - ❖ Historia
 - ❖ Orientación de la cultura
 - ❖ Estrategia organizacional
 - ❖ Visión, misión y valores
 - ❖ Clima organizacional
 - ❖ Liderazgo
 - ❖ Motivación
 - ❖ Innovación
 - ❖ Gestión por competencias

Variable Dependiente:

- Procesos de cambio

1.7.INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

En función del método de investigación seleccionado se aplicará un modelo de encuesta como herramienta cuantitativa que será aplicada en todas las áreas de la compañía, sin distinción alguna ya sea a nivel jerárquico, función, sexo, edad y/o antigüedad en la empresa, y se complementará con un análisis de contenidos institucionales a modo de observación cualitativa de la cultura de la organización.

Indicadores

A fin de cumplimentar con los objetivos de investigación, el análisis de las variables serán presentados bajo los siguientes indicadores para diagnosticar la cultura organizacional y entender su influencia en los procesos de cambio.

- Dirección
- Liderazgo
- Ambiente de trabajo
- Rendición de cuentas
- Competencias
- Motivación
- Aprendizaje e innovación
- Orientación externa

1.8.HIPÓTESIS

La cultura organizacional tiene una influencia directa en los procesos de cambio.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CULTURA ORGANIZACIONAL

Ninguna organización puede ser comprendida si no es abordada socialmente, si no contemplamos que son las personas las que le dan vida y su complejidad como seres sociales y si no es enmarcada en el contexto presente en el que se encuentra inmersa porque, en definitiva, la cultura es todo lo que la organización realmente es en aquel o en este preciso momento.

Si bien una organización puede tener sus rasgos culturales poco definidos o contradictorios, esto no significa que no posea una cultura institucional, puesto que toda entidad la posee, y que por supuesto la convierte en diferente con respecto a otra organización. Esta toma cuerpo con solo la interacción - relación que se da entre los propios integrantes, que dará como resultado las diversas formas de conducta fruto de tal interrelación.

Incluso, este conjunto de pautas que marcan el comportamiento de las personas se erigen más allá de los miembros ubicándose por encima de los integrantes. Son aceptadas o rechazadas a riesgo de no pertenecer a la organización.

A lo largo de mucho tiempo este concepto de cultura ha sido estudiado por diversos actores, entendiendo cómo se desenvuelve en el comportamiento de las personas, cómo es afectada por el entorno y, además, qué nivel de incidencia podemos atribuirle en el éxito en el fracaso en los procesos de cambios que toda organización puede enfrentar, y por qué no, en sus negocios.

Volviendo a los actores que han dedicado diversos análisis y estudios en esta materia, debemos comenzar conceptualizándolo. De esta manera, podemos decir que Edgar H. Schein (1988) identifica a la cultura como:

el 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. (p.25).

Idalberto Chiavenato (2009) en su libro “Comportamiento Organizacional” recopila diversas definiciones. Algunas son:

la cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros.

es un conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante.” (p.124).

El autor refiere a los rasgos que distinguen a la cultura en cada organización, rasgos que no son tangibles o mensurables, rasgos que forman parte de su genética y que pueden explicar los fenómenos que en ellas ocurren. Estos valores compartidos, hábitos, creencias, usos y costumbres, comportamientos, tradiciones e ideas están comprendidos dentro de esa cultura.

También propone diferentes estratos en donde podemos encontrar manifestaciones de la cultura. Precisamente propone una teoría de “iceberg” donde en la parte visible (fuera del agua) encontramos los aspectos visibles de la organización, es decir aspectos físicos y concretos como el edificio, los colores institucionales, los espacios, la disposición de las oficinas y el mobiliario, las políticas de conducta, la tecnología, los procedimientos de trabajo, las políticas de persona,

entre otros. En la parte invisible están los elementos más profundos e invisibles, aquellos que tienen que ver con su personalidad, con las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Ahora bien, es aquí donde nace la importancia de la observación, pero también de la complejidad de la cultura, precisamente en los estratos invisibles que comentamos anteriormente. Es ahí donde radica el arraigo más profundo, el de los supuestos compartidos, el de los supuestos más difíciles y lentos de cambiar en la cultura.

Manifiesta la forma en que las organizaciones aprenden a lidiar con el entorno y es por esto que el autor indica 6 características principales de la cultura organizacional.

1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera. (Chiavenato, 2009, p.126).

Estas particularidades me llevan a pensar en la complejidad que mencioné anteriormente en la interpretación de la cultura, en su tangibilización, visibilidad y en el efecto que provoca en las personas cuando se toma contacto con la misma, o cuando incluso nos topamos con una nueva cultura. Creo que solo analizando y entendiendo cuál es la dinámica de la cultura podremos comprender los fenómenos que ocurren en las organizaciones y en los colaboradores, en su conducta, en cómo lidian con sus conflictos y en cómo evolucionan o sobreviven.

En definitiva, la importancia no sólo radica en concientizar la idea de que la cultura forma parte de la naturaleza de una organización; no sólo tenemos que contemplarla cómo particularidad de lo que es o hace una empresa, un área o un equipo; de aquello que le da sentido a sus objetivos o delimita sus estrategias; o de aquello que ha garantizado su existencia o su decadencia, sino más bien vislumbrar la profundidad de sus presunciones y manifestaciones; en ser capaces de percibirla e interpretarla sociológicamente, de forma individual y grupal y de cómo opera en la dinámica del grupo.

2.1.PERFIL ORGANIZACIONAL

De la misma manera que la cultura varía de una organización a otra, la administración de las organizaciones lo es de igual manera. Si bien podremos encontrar similitudes entre una organización y otra en relación con la administración del día a día organizacional, cada organización nos mostrará un perfil de acuerdo con sus escenarios internos y externos.

En este sentido, podemos enmarcar ...”cuatro perfiles organizacionales basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones” (Likert, como se citó en Chiavenato, 2009, p.127).

A modo de síntesis, los presentaré como 1 y 2, en contraposición con 3 y 4.

Los sistemas Autoritario coercitivo y Autoritario benevolente (sistemas 1 y 2 respectivamente), comprenden características de rigidez y dureza en sus procesos de dirección y suele ser característica de la industria de producción masiva enfocada en la mera producción a escala con tecnologías rudimentarias o con cierto grado de especialización en el caso de las industrias con sistema Autoritario benevolente. La diferencia entre ambos radica en que el último presenta un grado de menor rigidez.

Sus niveles de administración se caracterizan por un proceso de decisión totalmente centralizado en la dirección de la organización. Si bien puede haber cierto nivel de libertad en el proceso en el sistema benevolente, requerirá siempre del control y aprobación de la dirección.

En cuanto al proceso de comunicación, por supuesto se dan de forma meramente verticalista, de arriba hacia abajo y las organizaciones buscan minimizar la generación de relaciones interpersonales ya que se consideran riesgosas para el trabajo. Si bien en el modelo benevolente pueden circular algunas comunicaciones en el sentido inverso y hay cierta tolerancia en términos de relaciones interpersonales, sigue habiendo muy poca interacción humana.

El último punto referente al sistema de sanciones y recompensa presenta la misma rigidez de forma de las normas deben obedecerse a riesgo de duras sanciones, y si bien en el sistema 2 se ofrecen algún tipo de recompensas, este sistema al igual que el primera, continúa generando un ambiente de temor y una sensación de desconfianza entre la organización y el personal.

Por el contrario, los dos sistemas restantes, Consultivo y Participativo comienza a perderse el grado de arbitrariedad y si bien puede notarse en el ámbito industrial comienza a verse en mayor medida en empresas de servicios, hasta llegar al punto de un sistema democrático y abierto donde hay una preponderancia de los recursos humanos en materia de especialización e innovación y en un contexto de avance tecnológico.

En estos sistemas comienza a abrirse el diálogo y se consideran las opiniones a todos los niveles de la organización, incluso en las definiciones de las políticas de la compañía. Finalmente, en el sistema participativo se vislumbra la confianza en la toma de decisiones a los distintos niveles.

Lo mismo ocurre con el proceso de comunicación. Los mensajes fluyen en todas las direcciones y a todos los niveles. Las organizaciones invierten esfuerzos en la eficiencia de sus sistemas comunicacionales como factor necesario para su actividad. Las relaciones interpersonales comienzan a cimentarse sobre la confianza y se busca establecer las condiciones para que esto influya positivamente y se construyan equipos de trabajo.

Los sistemas de recompensas evolucionan de materiales y simbólicas en el perfil consultivo y sin dejar de lado las sanciones cuando son necesarias, a un modelo que incorpora las recompensas del anterior incluso en las salariales, pero con gran foco en las recompensas sociales y si bien las sanciones pueden existir, son los equipos quienes las imponen.

2.2.CLIMA ORGANIZACIONAL

Como mencioné anteriormente, referente a la observación de las manifestaciones culturales, debemos prestar especial importancia al concepto de Clima Organizacional y a sus “declaraciones” culturales; al vínculo entre estos dos conceptos; a su entendimiento desde una perspectiva grupal, en términos de valores y comportamientos, en materia de socialización y relacionamiento entre las personas; y sobre la coyuntura y procesos de un tercer concepto que será expuesto más adelante, “Cambio Organizacional”.

Entendemos al clima en una organización como la percepción que los colaboradores poseen de la realidad organizacional y que por supuesto, es vivenciada, es decir que esa percepción es puesta a prueba o de otra forma, es experimentada por las personas.

Para comprender mejor la concepción de clima, diferentes autores se han propuesto entender cómo las personas experimentan las organizaciones.

Comencemos primero, entendiendo la relación entre los conceptos de Clima y Cultura:

...”la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigados y dados por supuesto, mientras que el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional que se traducen en normas y en pautas de comportamiento” (Denison, como se citó en Gil Rodríguez y Alcover, 2003, p.388).

De esta manera, el clima es una variable fundamental a la hora del estudio de la vida de la psicológica de la organización, de lo que ocurre en la cabeza de las personas como consecuencia de la interpretación que hacen de la cultura. Es importante comprender este factor como atributo de ambiente, en el que el diagnóstico o estudio de clima comprende al grupo o a la organización como un todo, en lugar del mero individualismo de aquellos que pertenecen, ya sea frente a niveles de motivación, liderazgo, relaciones y comportamientos. Más allá de lo que cada individuo interpreta, piensa o siente, lo es dentro de un constructo de contexto social y cultural.

Chiavenato (2009) liga el clima a las características ambientales que experimentan los miembros de las organizaciones y que influyen en su comportamiento. “Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros” (p.261)

En el estudio del comportamiento organizacional, identifica 3 variables independientes, a saber:

- A nivel de la organización como un todo: como lo es la cultura
- A nivel de grupo: aquellas variables que se observan cuando las personas trabajan en equipo.

- A nivel individual: son aquellas que tienen que ver con cada uno de nosotros, como la personalidad, experiencia, valores, motivación, etc.

Estas variables influirán en el comportamiento organizacional dando lugar a las variables dependientes como el nivel de satisfacción, desempeño o el nivel de compromiso y fidelidad con la organización.

Finalmente, este juego de relaciones dará lugar a las variables intermedias, como productividad, la capacidad de adaptación frente a situaciones nuevas en la organización e incluso la tendencia hacia la innovación o satisfacción en el cliente, y es en esta combinación donde la organización tenderá a generar variables resultantes fructíferas en su desempeño, en razón del logro de sus objetivos, la generación de valor agregado no sólo desde el punto de vista financiero sino de generar valor en materia de su personal, en el desarrollo de un crecimiento sostenido y sobre todo, en el punto donde más deseo hacer foco, en una constante renovación frente a los procesos de cambio que una organización atraviese desde el marco de referencia de sus recursos humanos.

Como ya he expuesto anteriormente las organizaciones están cambiando en un ambiente cada vez más completo y dinámico, se reestructuran e incluso forman alianzas con otras empresas como lo es el caso de estudio de este trabajo. Viven un proceso de renovación constante, renuevan sus tecnologías, sus procesos de trabajo y el valor agregado o la valuación de la mayor riqueza como organización proviene de la innovación, de las ideas y el desarrollo que en definitiva es marca registrada del capital humano.

Previo a sintetizar este apartado de clima, y su íntima relación como artefacto de la cultura mencionemos lo que expresa Alonzo (van Morlegan, 2016):

algunos factores objetivos que influyen en la percepción subjetiva son los contextos o condiciones organizacionales —venta, fusión, adquisición, baja de los resultados del

negocio, mejoras en las compensaciones, imagen de la organización, etc., y/o las situaciones externas: económicas, políticas, sociales, etc. Por su parte los factores subjetivos de apreciación están dados por la experiencia pasada y presente en el mundo laboral, la percepción desde el nivel jerárquico que se ocupa, la remuneración que se tiene, los valores y creencias personales, la cultura nacional a la que se pertenece, entre otros. En este sentido, se trata de una apreciación evaluativa individual, construida desde el observador que es uno de sus propios filtros. La apreciación subjetiva parte del modelo mental y de las expectativas puestas en la Organización por parte de los miembros de la misma a todo nivel.

Alonzo continua (van Morlegan, 2016): quienes forman parte de una organización trabajan dentro de un enfoque de gestión, sustentado en una cultura; y en ese marco experimentan apreciaciones de aceptación, rechazo, bienestar o malestar, que conforman el clima organizacional. La cultura, si bien puede adaptarse y cambiar, suele ser más o menos permanente en el tiempo. El clima, en cambio, puede demostrar mayor variación en base a dos tipos de factores, los subjetivos, como son las apreciaciones individuales, y los factores objetivos, como los contextos o condiciones organizacionales y/o a situaciones externas a la organización.

Entonces, el autor pone como marco de referencia su concepción histórica y grupal en el análisis del clima como fenómeno organizacional, ya que concibe las respuestas de clima como:

emergentes de los procesos de socialización que atraviesan la vida de una persona en la organización, son resultantes de una impronta histórica que hace que las sucesivas interacciones sociales en una dimensión de tiempo, generen significados compartidos y percepciones comunes frente al contexto. (Alonzo, 2009, p.9)

Más allá de si la interpretación de la realidad es “real o no”, su validación será grupal, de consenso social entre los individuos. Por este motivo, es importante para toda organización diagnosticar esta atmósfera como fenómeno grupal y su implicancia en las relaciones individuos-organización.

En definitiva, Cultura y Clima, los dos aspectos que hasta ahora se han descrito, se erigen entre como aspectos de innegable relevancia a la hora de comprender o explicar los patrones de comportamiento y también de resultados dentro del contexto organizacional y por supuesto, de su reciprocidad. Será éste el punto de partida no sólo para entender sino para accionar sobre la gestión del Cambio Organizacional.

2.3.LIDERAZGO

Si nos remitimos a cualquier organización y a su fundador o fundadores podemos comenzar diciendo que, así como vemos que generalmente la cultura comienza en este hito, de la misma forma podemos hacer extensiva esta relación entre el liderazgo y la cultura.

las presunciones de los líderes o fundadores de un grupo, las relaciones de autoridad que se forman en el mismo, y la manera en que los líderes y los miembros se conducen a nivel emocional, determinarán tanto las etapas evolutivas del grupo como su estilo cultural (Schein, 1988, p. 175).

El autor propone una serie de mecanismos de implantación y fortalecimiento de la cultura desde el liderazgo. En primera medida se ocupa de aquello que es “atendido, medido y controlado” por el líder. Este punto tiene que ver con todo aquello que resulta de interés o simplemente a lo que sistemáticamente se le presta atención. El simple hecho de mostrar una constancia en este sentido se transforma en un medio para transmitir un mensaje en el grupo, para mostrar un

comportamiento constante. Esto evita las inconsistencias en la interpretación que las personas hacen en la conducta del líder.

“Las reacciones que los líderes tienen frente a situaciones críticas” es el segundo mecanismo que Schein propone: en estas situaciones las actitudes y comportamientos de líder tienen el mismo nivel de significancia en la transmisión de la cultura puesto que la intensidad emocional que se vive acelera el proceso de aprendizaje del grupo. Como los líderes y el grupo actúan en consecuencia crea normas, valores que vislumbran, en definitiva, cómo el grupo soluciona los conflictos.

El tercer aspecto tiene que ver con la “Planificación intencionada de las funciones, la enseñanza y la preparación”. Esta refiere a la conciencia que cada líder posee en materia de que su propia conducta es transmisora de valores y de presunciones básicas. Sean nuevos ingresos o colaboradores con historia dentro de la organización, el papel del líder en este caso será, el de educar y entrenar.

El cuarto se refiere a los “Criterios para el reparto de recompensas y jerarquías”. El líder expresa recompensas y castigos en función de las conductas esperadas o no, pero la importancia aquí radica en lo que se pregona versus lo que realmente pasa. La organización, en la transmisión de su cultura, debe ser congruente en la transmisión y el aprendizaje de sus valores con el sistema de recompensas, promociones y jerarquías.

El último mecanismo, “Criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y la segregación”. El autor enmarca este criterio como el más sutil, pero uno de los más eficaces, medios para implantar la cultura, el de la selección de un nuevo miembro para la organización. Por ejemplo, si la empresa considera que debe contratar aquellos candidatos que muestren una mayor capacidad de adaptación al cambio o cualquier otra aptitud, qué mejor oportunidad que

ésta. En el sentido inverso, un empleado que no mostrara lo “necesario”, se optaría por apartarlo del camino.

2.5.GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Por Competencia entendemos los “conocimientos, habilidades y valores que se requieren para los trabajos de hoy y del futuro” (Ulrich, 2016, p.24).

El autor nos habla de talento a través de una fórmula: Talento = Competencia x Compromiso x Contribución.

Un colaborador que no está comprometido difícilmente otorgue la dedicación necesaria, aunque posea las competencias necesarias. De la misma manera, aquel que posea las competencias y el compromiso necesario, pero que no perciba que realiza una contribución real a su labor, su dedicación, su interés, su motivación y su talento, comenzarán a desvanecerse.

Desde Recursos Humanos (RR HH) el desafío se encuentra, en cómo traducimos la estrategia de una organización en el desarrollo de sus miembros, en lo que hacen y aportan a los objetivos.

Para esto, el autor propone una serie de competencias desde la gestión de RR HH. En primera medida, define 3 competencias que son centrales: agentes estratégicos que traduzcan la estrategia en el accionar de las personas hacia su consecución, entendiendo los factores externos del negocio, a los públicos de interés y las propias operaciones de la organización. La siguiente es convertirse en un activista creíble de forma de generar la influencia en las personas clave de la organización para garantizar que la organización se mueva en el mismo sentido que la estrategia. La tercera y última es la de navegación de paradojas, es decir vivir constantemente en el mundo de las tensiones organizacionales e incluso provocarlas si se lo considera necesaria para incentivar a que el negocio prospere en la dirección acertada.

Finalmente, el resto de las competencias las divide en forma de “facilitadores” siendo:

- Constructoras de una organización estratégica: aquí destaca “hacer que el cambio ocurra y que se integre con la cultura”, “construyendo e impulsando el talento en todos los niveles, estableciendo sistemas de medición de performance y programas de desarrollo” y “gestionar el bienestar y el sistema de recompensas y reconocimientos”.
- Con enfoque operativo o táctico: en este camino propone “potenciar el desempeño de las organizaciones mediante el uso de la tecnología y los medios o tendencias sociales que potencien la colaboración”. “mejorar la toma de decisión enfocándose en el análisis de la información, diseñando mediciones e indicadores eficientes” y “gestionar los procesos que requieren del cumplimiento de normas o guías”.

2.6.CAMBIO ORGANIZACIONAL

La importancia de los conceptos de clima y cultura en cuanto a sus implicaciones para su intervención enmarcan que:

...”el clima y la cultura se han relacionado frecuentemente con el rendimiento, el cambio y el desarrollo organizacional, el liderazgo, la formación y el cambio de valores, el apego y el compromiso organizacional, o los procesos de socialización y el desarrollo de carrera” (Ashkanasy y Jackson, como se citó en Gil Rodríguez y Alcover, 2003, p.410).

Todo cambio o proceso de transformación puede ser progresivo o acelerado, ligero o profundo, y sobre todo romper con un esquema, alterar una situación habitual o de equilibrio y generar un estado de tensión y/o de resistencia. No todos los procesos de cambio que puede enfrentar una organización serán iguales ni con las mismas características, pero esto no quiere decir, que no deban estar preparados para afrontarlos. Algunas lo están más que otras, otras habrán atravesado más o menos situaciones de cambio y con mayor o menor éxito, pero ninguna debería minimizar

los riesgos que el término “cambio” podría significarles ya que estarán condicionadas por diversos factores internos y externos que cambian o evolucionan constantemente.

Ahora veamos cómo el enmarcar este concepto con el de Cultura.

“La cultura varía con el tiempo, y esta variación es además una demostración de que el tiempo ha pasado”. (Etkin y Schvarstein, 2005, p.201)

Los autores proponen el carácter no monolítico de la cultura y el continuo movimiento de sus artefactos culturales, como consecuencia de un choque antagónico donde se forma y se modifica en función de la cotidianeidad en las relaciones internas y externas. Sin embargo, esto no quiere decir que deba percibirse como frágil ni fácil a la hora de la modificación de sus criterios dominantes siendo que su movimiento es más bien lento y ponen la lupa en el cambio como un proceso de adaptación desde la mirada del observador.

Sabemos que los contextos de trabajo no son estables ni permanentes. La forma de producir bienes y servicios con el correr de los años, es mera evidencia de esto. La implicancia disruptiva de factores externos como la innovación tecnológica y hasta los cambios en las expectativas que las personas tienen no sólo de lo que las organizaciones hacen sino de cómo lo hacen, de cómo se comportan frente a la comunidad o qué tan responsables socialmente son, indica cómo ha variado intensamente la “mirada exterior”, y esto es también sinónimo de que el tiempo transcurre a nivel organizacional y la evolución es simplemente, constante.

No es erróneo asegurar que “el cambio es la única constante” y por consiguiente en las organizaciones. La evolución es constante y sostenida ya sea a pequeños niveles o a un nivel, por ejemplo, global en una organización: su estructura o su cultura, entre otros.

2.7.LA GESTION DEL CAMBIO

En su publicación, “Las claves del cambio”, John Kotter (2003) nos propone gestionar el cambio, él pone de manifiesto en sus estudios y teorías la importancia de “la constante” en el cambio, pero más aún el hecho de cuán consientes somos de esta necesidad de evolución sin tener el mismo nivel de “claridad” en cómo hacer que el cambio suceda.

Desarrolla un modelo que consta de 8 pasos para garantizar el éxito en la transformación de las organizaciones:

- Paso 1: Cree sentido de urgencia
- Paso 2: Forme una poderosa coalición
- Paso 3: Crear una visión para el cambio
- Paso 4: Comunique la visión
- Paso 5: Elimine los obstáculos
- Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo
- Paso 7: Construya sobre el cambio
- Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa

Sin haber realizado aún el profundo análisis de cada uno de los pasos puede notarse simplemente que en las etapas, este proceso requiere del liderazgo y de la participación de personas a todos los niveles de la organización con: propósitos comunes y visiones compartidas, con modelos mentales abiertos.

2.8.RESISTENCIAS AL CAMBIO

Los estudios en el campo del comportamiento organizacional han demostrado que tanto las personas como las organizaciones se resisten al cambio, ya que el cambio es simplemente la amenaza del status quo.

Esto no significa una valuación completamente negativa, sino que es también un indicador de conflicto que puede tornarse positivo o que puede revestir en cierto grado de utilidad dependiendo de la situación. Así como tampoco es del todo positivo una constante “no resistencia” al cambio. Así como una situación de resistencia puede generar una discusión o una reevaluación de una iniciativa, el simple hecho de cambiar por cambiar y a toda velocidad, generaría caos e inestabilidad organizacional.

Las resistencias pueden manifestarse abiertamente o no. Generalmente el desafío radica en las resistencias que suelen ser implícitas y que en definitiva podría llevar más tiempo descubrir, que podrían traducirse, por ejemplo, en una baja de los niveles de motivación.

De forma individual podemos nombrar algunas barreras como lo es nuestra propia tendencia a responder de cierta manera, donde frente a cualquier cambio, esas respuestas programadas que se traducen en forma de hábito se vuelven una resistencia en sí misma, así como también lo es simplemente, el miedo a lo desconocido o el sentimiento de seguridad para otros, siendo que en el primer caso aquellos que presentan una menor capacidad al cambio sentirán un gran nivel de incertidumbre frente a lo que no conocen, y en el segundo, quienes tienen mayor necesidad de seguridad podrán sentirse amenazados.

En el ambiente de la organización también podemos nombrar algunas. La inercia estructural y la interdependencia entre el núcleo y sus subsistemas en cuanto a que en el primer caso, las organizaciones poseen sistemas y/o procesos definidos para mantener un cierto nivel de estabilidad, y en el segundo, las modificaciones en cualquiera de los subsistemas afectará a los demás justamente por esa interdependencia, donde en definitiva, cualquier cambio alterará la estabilidad en el primer caso y la interdependencia en el segundo, buscando el centro del sistema, el cese de ese proceso de cambio.

También podemos añadir como barreras de gran incidencia en el proceso de cambio, las amenazas a las relaciones de poder establecidas y a la administración de los recursos. “Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza a las relaciones de poder establecidas desde tiempo antes dentro de la organización”, y en el segundo caso, “los grupos en la organización que controlan los recursos limitados con frecuencia ven al cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con las cosas como están” (Robbins, Judge, 2009, (p.623).

2.9.CREAR UNA CULTURA PARA EL CAMBIO

Robbins analiza dos enfoques con el objetivo de que las organizaciones adopten el cambio mediante la transformación de sus culturas, y que tienen que ver con una forma de encarar el cambio de manera proactiva.

2.9.1 ESTIMULAR UNA CULTURA DE LA INNOVACIÓN

Si bien no hay una única fórmula que garantice el éxito el autor propone una serie de características como resultados de investigaciones observadas en organizaciones innovadoras para que las organizaciones direccionen sus esfuerzos en este sentido: las variables estructurales, culturales y de recursos humanos.

En cuanto a la primera, las variables estructurales, se pone el énfasis en la contribución de las estructuras orgánicas puesto que son éstas las que tienen un mayor nivel de fluidez en el intercambio de ideas innovadores y con características de mayor flexibilidad que aquellas que se destacan por un ordenamiento verticalista y con mayor grado de centralización estructural. Por el contrario, aquellas organizaciones que cuenten con una estructura comunicacional más aceptada y que enfoque la abundancia de sus recursos en materia de innovación y en la

generación de equipos multidisciplinarios que elimine sus barreras estructurales, serán aquellas que mejor promuevan esta característica.

Al presentar las variables culturales, el autor se refiere a que aquellas organizaciones que innovan tienen a poseer culturas similares, en la cual se estimula la experimentación en detrimento de los resultados que podrán o no obtenerse. Tiene que ver con la conciencia en la administración no sólo del éxito sino del error, y el entendimiento de que las fallas son un producto natural de la innovación.

Finalmente, desde el punto de vista de los recursos humanos, las organizaciones promueven mayor seguridad a sus colaboradores para actuar de forma innovadora. Fomentan la capacitación y el desarrollo de forma de que ellos se conviertan en los líderes de las ideas, en los líderes del cambio. En este sentido aportan desde el liderazgo y la motivación en el resto de las personas. Con personalidades dispuestas a correr riesgos y con marcados niveles de autoconfianza y persistencia, se transforman en líderes que inspiran y reciben el apoyo de los demás otorgando autonomía en el proceso de decisión para impulsar la innovación en las organizaciones.

2.9.2 CREAR UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

El segundo enfoque plantea, tal como el título lo define, convertirse en una organización que aprende.

Una organización que ha aprendido a adaptarse y cambiar y que adquiere la capacidad de hacerlo de forma continua, es una organización que aprende. Quizás algunas lo hagan de forma más conscientes que otras y por supuesto, algunas lo harán mejor que otras.

Algunos indicios de organizaciones que aprenden:

- La visión es compartida
- Predomina un sistema de comunicación abierto a todos los niveles jerárquicos
- Hay una visión global por parte de las personas, interrelaciones de procesos, funciones y actividades
- Las personas buscan la innovación en su forma de pensar y de cumplir con sus funciones o tareas

Las organizaciones se adaptan a los cambios que el entorno les impone, sírvanse de ejemplos los diferentes contextos económicos, los avances tecnológicos, la competencia o las tendencias sociales.

Otras podrán optar por promover una cultura para el cambio, una cultura innovadora, que en definitiva podrá convertirse en una organización que se renueva y aprende de sí misma.

En síntesis, necesitamos entender el mundo en el que vivimos y en el cambio global que hemos, estamos y estaremos atravesando desde fines del siglo XX e inicios del XXI. Ya no se observan quizás procesos de cambio graduales y predecibles sino más bien con un nivel de vertiginosidad nunca visto y con un menor nivel de predictibilidad. Hemos sido testigos de la evolución acelerada de las tecnologías, de las tecnologías de la información y la comunicación, y lo seguiremos siendo en materia de conectividad, de red global, de automatización, de inteligencia artificial y de sus efectos en las organizaciones: la aceleración en los procesos productivos, reestructuraciones, nuevas áreas y/o especializaciones, del enfoque de calidad y medioambiente a la inclusión de la experiencia del cliente, la aparición de nuevas formas de comercialización, el enfoque en la innovación constante no sólo aplicado a productos y servicios sino como exigencia en el desempeño del colaborador, la disminución de las barreras competitivas no sólo a nivel de tamaño de una compañía sino de ubicación geográfica, la conformación de equipos multidisciplinarios, la preocupación por la captación y desarrollo del talento, el trabajo remoto e incluso las variaciones que podrían significar en el contrato psicológico y el sentido de pertenencia del colaborador con la organización como consecuencia de las tendencias

generacionales sobre qué esperan las personas de sus trabajos o de las organizaciones en donde se desarrollan profesionalmente, y por supuesto, las modificaciones en los hábitos de consumo, en el comportamiento y en la forma en la que las personas se relacionan y perciben a las empresas y a la forma en que “hacen sus negocios”.

Él éxito en términos de “cambio” será para aquellos que logren de sus organizaciones la flexibilidad necesaria para la adaptación constante al cúmulo de factores a los que se encuentran expuestos.

CAPÍTULO III
CULTURA EN ADT

CAPÍTULO III

CULTURA EN ADT

En este capítulo comenzaré a desarrollar el caso de estudio, ADT Security Services, desde la aplicación del marco teórico propuesto anteriormente y desde la investigación y consecuente observación situacional. Aquí podrán empezar a vislumbrar tanto información concerniente a la organización que va desde sus orígenes hasta su razón de ser, como aquella que refiere a su estrategia y enfoque cultural y, por otro lado, intentaré ir estableciendo algunas conclusiones preliminares con respecto al objeto de estudio.

3.1.¿QUÉ ES ADT?

ADT es una empresa multinacional de monitoreo de alarmas que está presente en Argentina desde 1999 y es actualmente la marca líder en su rubro. Cuenta actualmente con más de 210.000 clientes y más de 1000 colaboradores, creciendo a una tasa anual del 20%.

3.2.HISTORIA DE LA EMPRESA

Fue creada en 1874 sobre el uso del telégrafo (American District Telegraph a través de la unión de 57 compañías distritales de telégrafos) y como se mencionó anteriormente, es una empresa de seguridad que ofrece el servicio de monitoreo para hogares, comercios e industrias.

Es reconocida mundialmente como el más eficiente sistema de monitoreo, mediante la combinación de la más avanzada tecnología en sistemas de información y telecomunicación.

Su negocio se apalanca en la contraprestación del servicio de seguridad que, mediante la estructuración de un sistema de pago por abono, provee un cash-flow que soporta gran parte de la operación.

En un mismo sentido, la situación coyuntural de la sociedad argentina respecto a la seguridad, en particular en las grandes ciudades, así como la influencia del auge de la construcción en conglomerados cerrados, resultaron fuertes impulsores para el sector en el que se desempeña.

Por otra parte, la relevancia que en los últimos años ha tomado el desarrollo de comportamientos sustentables a nivel mundial, el aprovechamiento de los recursos disponibles, así como también el desarrollo constante de las tecnologías de información y comunicación, han provistos las condiciones necesarias para la incorporación de nuevas tecnologías que soporten el concepto de ambientes seguros e inteligentes que los consumidores esperan.

Es importante mencionar que la marca es perteneciente a la compañía global Johnson Controls (JCI). Empresa líder multi-industrial de tecnología diversificada que presta servicios a una amplia gama de clientes en más de 150 países.

El cúmulo de empresas que sustenta esta marca global dispone de soluciones que van desde sistemas de alarmas comerciales y residenciales, sistemas de aire acondicionado y refrigeración, seguridad y detección de incendios, control de accesos, circuitos cerrados de televisión, sistemas de automatización e integración de las soluciones anteriores mediante dispositivos de control inteligentes.

3.3. ESTRATEGIA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La estrategia de una organización es el punto de partida, es la base sobre la cual se sustentará y apuntará su negocio, sobre la cual trazará su dirección a largo plazo. Direccionarla dependerá de una correcta planeación, pero esto no garantizará su éxito si no más bien, la eficiencia cuando se comience a operar sobre ella y la capacidad de entenderla no sólo como un proceso de integración y dirección, sino también de organización y control, en términos de factores disruptivos que puedan afectarle.

Veamos ahora, la estrategia particular de la empresa objeto de estudio.

3.4.VISIÓN

La visión nos indica hacia dónde apunta la empresa a largo plazo, cuál es su sueño, su ideal, tiene que ver con una mirada hacia el futuro del propósito al que aspiran. Un propósito común que guíe los comportamientos de sus integrantes. “La visión es el destino que se pretende transformar en realidad” (Chiavenato, 2009, p 99).

Haciendo alusión al ideal en su existencia la empresa define su visión como **“Un mundo seguro, cómodo y sustentable”**.

3.5.MISIÓN

Es la razón de ser de toda organización, la fundamentación de su existencia. Expresa la filosofía de la organización y debe ser compartida para su consecución.

“Ayudar a nuestros clientes a ganar todos los días y en todo lugar” es la razón de ser de la compañía.

Creo que la definición de esta misión refleja justamente las palabras de Chiavenato (2009) cuando postula que la visión “no debe limitarse a los productos, servicios o procesos de la organización” (p. 96), sino que debe ser más que eso. Precisamente, no sólo deja entrever filosóficamente su existencia, sino que nos muestra una evolución de un enfoque poco estratégico y planeado, en cuanto a la mera producción de bienes y servicios, a un enfoque apuntado a las expectativas del cliente y que se corresponde con su enfoque cultural que desarrollaré a continuación.

3.6.VALORES Y ENFOQUE CULTURAL

Los valores comprenden la esencia de la filosofía de la organización. No sólo estarán ligados a la estrategia de la compañía, sino que serán la guía cardinal en el quehacer de sus integrantes. Comprenden transversalmente todos los aspectos de la organización, desde la configuración de su negocio hasta un nuevo ingreso de personal, cimentado en un conjunto de creencias compartidos.

Para quienes creen en ellos, los valores compartidos definen el carácter fundamental de la organización, la actitud que la distingue de todas las demás. De esta manera crean un sentido de identidad en el personal de la organización, haciendo que los empleados se sientan especiales. (Deal y Kennedy, 1985, p. 23).

La compañía establece para su estrategia una serie de valores y también cuál es su enfoque cultural:

3.7.VALORES

Integridad primero

Prometemos honestidad y transparencia. Mantenemos los más altos estándares de integridad y cumplimos nuestros compromisos.

Motivados por un propósito

Creemos en hacer el bien y nos hacemos responsables de hacer del mundo un mejor lugar a través de las soluciones que ofrecemos, nuestra participación en la sociedad, nuestra forma de hacer negocios, y nuestro compromiso de proteger a las personas y al medio ambiente.

Orientados al cliente

Ganamos cuando ganan nuestros clientes. Nuestras relaciones estratégicas a largo plazo proporcionan visiones únicas, al igual que la capacidad de ofrecer experiencias y soluciones excepcionales al cliente.

Enfocados en el futuro

Nuestra cultura de innovación y mejora continua nos impulsa a resolver los retos de hoy en día mientras constantemente nos preguntamos “¿qué sigue después?”.

Un equipo

Somos un equipo, dedicado a trabajar juntos de manera colaborativa para crear de manera decidida las soluciones que impulsan el mundo hacia delante.

3.8.ÁREAS DE ENFOQUE CULTURAL

La compañía enmarca dentro de su estrategia 4 pilares de enfoque cultural:

- Enfoque centrado en el cliente
- Liderazgo en productos y tecnología
- Canales accesibles
- Mejor talento: un enfoque basado en el desarrollo de las personas y la excelencia en el desempeño

A través de:

- Crear plataformas de crecimiento: Desarrollar la excelencia en ventas, construyendo asociaciones cercanas con los clientes para entender las necesidades integrales de los clientes y darles solución. - Impulsar la innovación para convertir los problemas de los

clientes en nuevas oportunidades de negocios - Obtener ventajas mediante el desarrollo de soluciones y mejores modelos de negocios - Facilitar a los clientes hacer negocios con nosotros

- Impulsar mejoras operacionales: aplicar conceptos de consistencia y estandarización a los procesos y formas de hacer negocios, con menores costos y mejor servicio - Ser los mejores de nuestra categoría en eficacia y eficiencia de gestión - Aprovechar la TI para ayudar a las empresas a ganar y ser más eficientes y eficaces - Mejorar la productividad de servicios e instalaciones y optimizar la infraestructura en el campo
- Desarrollar una cultura basada en el desempeño: establecer una cultura transparente de desempeño basada en datos - Alinear estrategias, estructuras, colaboradores y procesos para la creación de un solo equipo - Invertir en talento de todo tipo, con enfoque en el desarrollo de capacidades y destrezas, desarrollo profesional y diversidad e inclusión - Implementar la cultura Zero Harm - Impulsar un compromiso global de bienestar y sostenibilidad

Creo acertado, en función de lo expuesto hasta el momento en este capítulo, establecer que se observa un sentido transversal en la conformación de la estrategia involucrando a todos los grupos de interés que nuclea la organización, más allá de que aún no nos hemos adentrado en los resultados de la observación a través de los instrumentos de medición utilizados para determinar el grado de adhesión cultural.

3.9. SALUD ORGANIZACIONAL Y CAMBIO CULTURAL

Hasta aquí hemos descrito y enmarcado qué es y qué hace ADT, cómo se propone operar y dónde quiere llegar, pero aún queda un punto por analizar y no menos importante ya que es un pilar clave de su estrategia y que nos servirá como punto de partida para el análisis situacional.

Este concepto que la empresa propone dentro de su estrategia denominado “Salud Organizacional” será la base para el entendimiento de la observación que he realizado sobre Cultura y Cambio Organizacional.

3.10. MÁS ANTECEDENTES

Antes de continuar con el análisis, debo situar al lector apenas unos años atrás, exactamente al año 2016. Año en que la compañía comenzó a atravesar uno de los procesos de cambio más significativos, sino el más importante, durante sus 20 años de trayectoria.

A lo largo de los últimos 4 años, ADT perteneciente al grupo Tyco se vio inmersa en el proceso de fusión entre ésta última y Johnson Controls (JCI), al igual que el resto de las diversas compañías que conforman estos dos grupos.

A partir de ese momento y unificado el grupo de compañías bajo el paraguas de JCI, la compañía comenzó un proceso de transformación global traducida principalmente en una reformulación de su estrategia de negocios, una nueva visión de futuro.

Estrategia que como bien se detalló en el capítulo anterior de este trabajo de investigación (ver página 25) implicó no sólo la transformación global de sus negocios, enfocados en más y mejor aprovechamiento de las tecnologías integradas de estas dos compañías multi-tecnológicas, mayor enfoque en el cliente, estandarización y automatización de sus procesos, calidad en el servicio, modificaciones en la estructura formal de la organización, sino que también y aquí es donde centraré mi análisis, el proceso de cambio fue y continua siendo acompañado por un programa de “Salud Organizacional” a fin de garantizar el éxito de esta transformación desde la implicancia de los colaboradores a todos los niveles de la estructura corporativa.

Quiero destacar que, en este punto, el hecho de mantener la operación en la Argentina bajo la denominación de la empresa adquirida (ADT) es también identificable como una fortaleza ya

que por un lado aprovecha el posicionamiento alcanzado por la empresa previamente a la adquisición, pero por otro lado es un claro indicador del vigor de la cultura imperante, ya que no teme a la identificación con la gestión previa sino que la integra de manera amplia y la irá moldeando con el correr de los días. Recordemos que los procesos de cambio que implican una fusión y la identificación con los clientes son procesos quizás más a largo plazo que los cambios culturales internos que deben afianzarse dentro de la organización.

3.11. CULTURA DE LA INNOVACIÓN

Un aspecto clave en la observación cultural de ADT es el “legado de innovación” que la compañía enmarca a lo largo de su historia como compañía y como sustento estratégico para la decisión de la fusión entre las dos grandes multi-tecnológicas.

3.12. ORIGEN Y TRADICIÓN

Recordemos el origen de la organización, fundado sobre la base de la creación del telégrafo en 1874. Por su parte, Tyco (quien primero adquiere ADT en 1997) si bien surge en 1960 como laboratorio de investigación experimental científicamente aplicado a la conversión de materiales y energía, se remonta a sus orígenes en materia de innovación al año 1892 sobre la fundación de Grinnell Fire Protection Co., empresa que también sería adquirida en 1975. Comienza así una marcada orientación a la generación de nuevas ideas y desarrollo de soluciones.

El último actor, Johnson Controls nace en 1885 sobre la base de la “invención y la innovación” apuntada al aprovechamiento de los recursos energéticos. Warren Johnson patenta el famoso termostato eléctrico y comienza así a instaurar dentro de su organización, una tradición de innovación y desarrollo tecnológico centrado en el cliente.

Este legado de desarrollo constante representa hoy en día, una combinación de alrededor de 9000 patentes fruto de la fusión Tyco-JCI.

Las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o serán candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores. (Robbins, Judge, 2009, p. 23).

En este sentido, la organización promueve su “legado” en materia de innovación. Recalca la combinación de sus orígenes sobre el desarrollo tecnológico y su enfoque cultural en un ritual de creación e innovación, de generación de ideas y soluciones prácticas que no solo contribuyan a satisfacer las necesidades de sus clientes, sino que aporten a asuntos más allá de sus negocios, como cuestiones de medio ambiente o aprovechamiento de los recursos del planeta.

3.12.1. ENFOQUE DE RR HH PARA LA INNOVACIÓN

Debemos comenzar diciendo que:

Los empleados de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que ésta tropieza. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio. El campo del CO proporciona muchas ideas y técnicas que ayudan a alcanzar estas metas (Robbins, Judge, 2009, p. 23).

Para comprender a qué nos referimos cuando hablamos de Comportamiento Organizacional (CO), los autores lo definen como:

el estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración (Robbins, Judge, 2009, p. 11).

En definitiva, el CO refiere al estudio del efecto que provocan en el comportamiento de una organización, las personas, grupos y estructura, y cómo mencionan los autores:

incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral. (Robbins, Judge, 2009, p. 11).

Como mencioné anteriormente, es Recursos Humanos el área clave en la traducción de la estrategia organizacional y en la implantación de la cultura en los colaboradores, sobre todo en los procesos de cambio.

Recordemos algunos de los aspectos del enfoque cultural de ADT: mejor talento a través del desarrollo de una cultura basada en el desempeño (ver páginas 33 y 34). Por otro lado, mencioné también el rol de “facilitador” de la nueva cultura y de “constructor” e “impulsor” del talento a todos los niveles de la compañía (ver página 19).

Una organización que culturalmente apunta su filosofía a un “legado de innovación”, necesita a RR HH como un socio clave para llevar a cabo el impulso de esta tradición desde su rol estratégico en la gestión del personal, a fin de asegurar que el camino que éstos transiten no desentone con el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En definitiva, para que “su hacer” contribuya de forma satisfactoria.

Si bien he enmarcado el rol del área de RR HH en la implantación de la nueva cultura como consecuencia de la fusión por la que la empresa ha atravesado, es necesario entender desde el punto de vista de la observación que he realizado, el diagnóstico actual de dicha situación.

3.13. PROCESO DE CAMBIO

Le estrategia se enfocó fuertemente en el proceso de integración, especialmente en lo referente a la cultura organizacional.

La compañía comenzó su plan oficial de comunicación de este nuevo comienzo, con un evento dirigido especialmente por el Gerente General y con la difusión de información directamente desde las palabras del CEO de la Compañía. Bajo el lema “Un equipo, nuestro tiempo”, la campaña de comunicación interna apuntó al comienzo de esta nueva era con un mensaje energético y cargado de renovaciones positivas y nuevas oportunidades de crecimiento no sólo para la compañía sino también para sus colaboradores.

Se dejaron entrever las necesidades el cambio y de esta nueva adopción estratégica haciendo hincapié en la responsabilidad de todos y cada uno con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Recordemos en este punto, tal como mencioné en el capítulo anterior, la importancia de generar una visión compartida, de formar un equipo y de la claridad en demostrar las necesidades del cambio.

Pero para entender mejor este punto, y habiendo sido quien suscribe participé del proceso de transformación, analicémoslo en función de los pasos que Kotter propone para el cambio organizacional, entendiendo que primero debemos:

- **Crear un sentido de urgencia:**

Se planteó la fusión de forma imperiosa donde la unión de sus áreas y especialidades de negocios transformarían a la empresa en el líder mundial en su rubro. La compañía planteó su iniciativa de cambio constante en función de las tendencias sociales y tecnológicas ya que los productos y servicios que la compañía brinda pertenecen al rubro tecnológico y deben ser naturalmente plausibles a la variación y evolución constante.

El crecimiento del comercio electrónico y la diversificación de la competencia también se convirtieron en factor preponderante, sobre todo en China, donde se ubican los principales competidores y quienes buscan penetrar los mercados a nivel global. En un mercado que avanza en términos de tecnología, la competencia es cada vez más diversificada y tendiente a la mejora continua.

- **Formar una poderosa coalición**

Se formó un grupo importante de personas en la orientación de los cambios, no solo a nivel de Dirección, sino que se creó un grupo de “facilitadores” tanto en cuestiones de transmisión de la cultura sino en la transformación de los negocios y procesos internos. Estos facilitadores fueron colaboradores cuidadosamente seleccionados en términos de “referentes” dentro de la compañía: generalmente mandos medios reconocidos por la organización y los colaboradores.

Las áreas de RR HH y Marketing fueron dos de los principales líderes del proceso, tanto desde la implicancia cultural como comunicacional, alineando sus estrategias.

- **Crear una visión para el cambio**

En términos empíricos y comunicacionales la declaración de esta nueva visión comenzó a implantarse más claramente con la participación de estos facilitadores y con la simplificación del enfoque cultural en todo tipo de materiales al acceso del colaborador, buscando la simplicidad y la claridad en la transmisión.

La determinación de los valores fundamentales para el cambio, así como la estrategia para ejecutar lo que la empresa visualizó como futuro, se condensó en una serie de materiales institucionales y hasta didácticos para garantizar el mensaje.

- **Comunicar la visión**

Me resultó interesante como el programa de transmisión de la nueva cultura tuvo su cauce natural en la participación de los facilitadores.

Cabe aclarar que, si bien hubo un proceso de selección de estas personas responsables de liderar la transformación, también fueron los primeros en ser objetos de la transmisión, concientización y entrenamiento para continuar el proceso a los distintos niveles de la compañía.

Entre una de las acciones más importantes, se implementó una serie de sesiones que constaban de un taller en la que cada grupo y su facilitador debatían sobre la nueva cultura a través de lecturas comparativas de estrategias de la compañía, donde se visualizaban la estrategia hasta el momento perseguida por Tyco con su adecuación a partir de la fusión con JCI: un traspaso por la historia e hitos de cada compañía, donde se destacaba un paralelo en ambos fundado en un legado de innovación.

El contenido iba desde la estrategia e historia hasta la explicación del significado de cultura para la compañía y de los comportamientos que cada colaborador puede demostrar en consonancia con el enfoque y las acciones que dan vida a la cultura.

- **Eliminar los obstáculos**

Además de la identificación y la participación de aquellos agentes de cambio, la importancia radicó en que el valor agregado proviene de la capacidad y de la impronta de cada colaborador.

En este sentido, la compañía impulsó fuertemente un programa de buenas prácticas y de un sistema de recompensas asociados al rendimiento individual. Este sistema se basó en el

reconocimiento que otros empleados otorgaban como demostración de los valores y de excelencia en el desempeño.

El involucramiento se realizó también de forma intergrupala o interdepartamental enfocado en la eliminación de barreras que impidan este nuevo horizonte como la necesidad mejoras de procesos y adecuación de sistemas tecnológicos, necesidades de capacitación, revisiones de planes de desarrollo, incluso la generación de nuevas áreas o equipos de trabajo, entre otros.

- **Asegurar triunfos a corto plazo**

La instalación del sistema de recompensas que mencioné anteriormente fue un punto clave en este aspecto. No sólo para aquellos que eran merecedores de la distinción sino como demostración e invitación para todos los colaboradores de que “esto es lo que queremos ser”.

La demostración de los casos de éxito de los planes o proyectos mencionados anteriormente fueron el motor para accionar en consistencia con la disminución de las barreras o de los críticos del cambio.

- **Construir sobre el cambio y anclar el cambio en la cultura de la empresa**

En estos, los dos últimos puntos del modelo de Kotter creo que aún la compañía se encuentra construyendo. El ciclo de transformación cultural sigue su curso, y es con el correr de los capítulos que en función del diagnóstico cultural que se podrá entrever cómo se lleva a cabo la gestión cultural desde estas dos etapas.

3.14. ALGUNAS CONCLUSIONES PRELIMINARES

Los cambios culturales son procesos complejos y si bien considero que lo expuesto hasta aquí nos muestra un planteamiento estratégico satisfactorio en el accionar sobre la gestión del cambio por parte de ADT, debemos seguir entiendo cómo ha ido evolucionando este proceso.

Como dije, actualmente este proceso de transformación sigue en marcha y se encuentra enfocado en un programa de “Salud Organizacional”. Este plan continúa impulsando el enfoque cultural de la empresa bajo la premisa de “cómo hacemos lo que hacemos”, de hacer lo que hacemos de la mejor manera a fin de generar una cultura de alto desempeño a través 10 comportamientos de Salud Organizacional, entre los que se destacan; claridad estratégica, innovación ascendente, claridad de funciones, liderazgo de apoyo, desarrollo de talento, transparencia en el desempeño, entre otros.

Este programa es direccionado a través de los managers quienes realizan las sesiones con sus respectivos equipos a fin de generar un ambiente de debate y de cómo mejorar esos comportamientos apuntados al proceso de cambio. Se trata de vivenciar comportamientos de “salud” para encarar la transformación con un objetivo de aprendizaje de las buenas prácticas y de brindar herramientas que sean compartidas por los managers y sus equipos para mejorar de forma continua.

En materia cultural, el refuerzo de los cambios dependerá del punto anterior, de “reconstruir sobre el cambio y de anclar definitivamente el enfoque cultural”, aunque en materia de procesos operacionales internos y de negocios, la aceptación de los nuevos sistemas tecnológicos en la cartera de clientes ha reforzado en los colaboradores el éxito de la adaptación a los nuevos procesos de trabajo y en los nuevos negocios incursionados.

La distribución de material informativo en todas las áreas de la empresa o la adaptación de carteleras, folletería y demás materiales que hicieron al marketing interno, fueron moneda corriente en los ambientes de trabajo, hasta incluso en los fondos de pantalla de las computadoras en relación con la nueva identidad visual de la empresa, entre tantas acciones que se llevaron a cabo.

Incluso, creo que hasta este punto exacto de avance de la observación realizada, podría comenzar a vislumbrar desde la opinión de quién suscribe, que la compañía estaría dando algunos indicios de una personalidad que demuestra un rasgo alentador: una organización que no es resiliente al aprendizaje y que encara estos procesos de cambio no de forma caótica sino de forma ordenada y participativa; que comunica, integra, capacita y fomenta la innovación.

Podemos inferir que, en función de la generación de una necesidad de cambio, desde la Dirección hasta las figuras de los “facilitadores”, quienes han provenido de todas partes de la organización y de diversas escalas jerárquicas, sin dudas ha sido un acierto corporativo en la transmisión de la cultura organizacional.

Finalmente, la compañía inició sus operaciones en 1999 con lo cual ha ido evolucionando rápidamente y ha ido sobrellevando los procesos de cambio desde el punto de vista de la tecnología como factor disruptivo. Pensemos simplemente que, a nivel de productos y servicios para sus clientes, la empresa pasó de comercializar simplemente una alarma que detecte la intrusión en el hogar, a la integración de diversos sistemas complementarios, hasta incluso la manipulación de distintos electrodomésticos del hogar desde un dispositivo móvil asociado a la gama de productos y servicios que la compañía le ofrece.

Creo que la historia de la compañía indica una gran capacidad de adaptación y flexibilidad al cambio que le ha permitido mantener su negocio a flote, adecuando sus procesos, su estructura y siendo permeables a factores como los avances en tecnología.

Sin embargo, aún queda por establecer el grado de compatibilización que existe entre las necesidades de la organización y los intereses individuales y grupales de aquellos que la integran, como resultado de la gestión del cambio cultural iniciado en ADT, allá por el año 2016.

Finalizando este capítulo, preguntas surgen en mí como: ¿Corresponde esta demostración de flexibilidad y adaptación al cambio a todos los estratos de la compañía o es resultado de una mera imposición de supervivencia frente a los factores externos de la organización?, ¿Realmente estamos frente a una organización que aprende o encontramos grandes resistencias al cambio?, ¿Son estos cambios internalizados de forma gradual y con la consecuente responsabilidad y motivación de los colaboradores para cumplir con los objetivos estratégicos?, ¿En qué grado el proceso de cambio cultural como consecuencia de la fusión se presenta enlazado a las expectativas de los colaboradores o en qué grado lo que la estrategia plantea desde su enfoque cultural se corresponde realmente con lo que se vivencia día a día?, ¿En qué nivel los estilos de liderazgo acompañan y ponen en práctica el enfoque cultural?, ¿Existe relación entre el enfoque cultural de la excelencia y el desarrollo del talento con el “legado de innovación” y la gestión por competencias?.

En definitiva, ¿El proceso de cambio cultural está siendo exitoso o la organización debería poner sus esfuerzos en el control y replanteamiento de su estrategia?, ¿Cuáles son los puntos clave a considerar en el diagnóstico cultural en caso de que encontremos desvíos?, ¿Desde la observación de los resultados que los indicadores arrojan, los KPIs son aceptables entendiendo el proceso de cambio que la compañía atraviesa desde 2016?

Creo que las respuestas a dichas preguntas me abrirán el camino hacia la validación de la hipótesis planteada, o en otras palabras la pregunta final de este estudio: ***¿la cultura organizacional tiene una influencia directa en los procesos de cambio?***

CAPÍTULO IV
DIAGNÓSTICO CULTURAL EN ADT

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO CULTURAL EN ADT

Después de la lectura de diversos autores, de haber profundizado mis conocimientos en materia del marco teórico expuesto, luego de haber efectuado un análisis profundo de la organización en cuestión y de haber puesto toda mi atención en la aplicación de las diferentes teorías al campo empírico, como comenté al cierre del capítulo anterior, aquí expondré los resultados obtenidos de la investigación.

4.1.OBSERVACIÓN CULTURAL

Para entender el diagnóstico situacional cultural al que he arribado, iré presentando los diferentes resultados según los indicadores propuestos (ver página 9).

Si bien también he utilizado distintos contenidos institucionales que han sido desarrollados y utilizados para la implantación de la cultura organizacional en el proceso de cambio que ADT está atravesando, y que por supuesto ha enriquecido cualitativamente la observación según la opinión de quien suscribe, veremos a continuación el estado de situación según el modelo de encuesta utilizado. Resultados que, serán presentados en función del diseño y estructura que he seleccionado en el desarrollo de dicha encuesta. Para ser más preciso, en función de los indicadores antes nombrados y sobre la distinción estructural en cada uno de ellos desde dos aspectos: “*dirección*” y “*práctica*”.

A partir de los párrafos siguientes entenderemos los resultados de “**dirección**” como aquellos enmarcados en los estratos intervinientes en la implantación del enfoque cultural, que en términos de estrategia podríamos decir que se corresponden con su formulación y su planeación. Por otro lado, comprenderemos los resultados de “**práctica**” como aquello que tienen que ver con la adopción y el grado de compatibilización del enfoque cultural “*direccionado*” en función

de lo que realmente los colaboradores exhiben culturalmente, que desde una mirada estratégica podríamos referirnos a la puesta en práctica, a la ejecución y control.

Si bien también podría enmarcar una mirada de “ejecución” desde los resultados de “**dirección**”, justamente es en función de la observación y de la obtención de los resultados que planteo un punto de vista de ejecución desde la “**práctica**”, puesto que la retroalimentación en términos de compatibilización del enfoque cultural será vivenciada por los colaboradores en la vida diaria de la organización.

Avancemos ahora sí con los indicadores y algunos de los resultados observados que, a mi juicio, se presentan como los más relevantes.

4.2.INDICADORES DE LA CULTURA

Dirección

Éste, el primer indicador definido para la observación tiene por objetivo, en términos de dirección, medir el nivel de conocimiento y de compatibilidad entre estrategia, visión y guía de conducta. En términos de práctica medirá el tanto el nivel de comunicación como de compatibilidad entre la visión compartida y su traducción a objetivos estratégicos específicos.

A modo de evitar confusiones con el término “dirección”, recordemos que cada uno de los indicadores incluso éste, fueron estructurados desde dos distinciones conceptuales: “dirección” y “práctica”.

Los encuestados manifestaron en un 66% que, a modo de dirección, la empresa tiene una visión fácil de comprender y significativa para ellos, y en un 59% que dicha visión y estrategia sirven de guía para su conducta.

Sin embargo, en cuanto a la práctica, si bien consideran en un 60% que la visión es claramente comunicada en la organización, sólo el 46% manifiesta que la alineación que los managers o líderes realizan con respecto a la traducción de los objetivos estratégicos en aquellos específicos de los colaboradores ocurre “frecuentemente o muy frecuentemente” y además, el 48% opina que son involucrados activamente a la hora de marcar el rumbo o la dirección de la empresa. En referencia al rumbo de la empresa no se observan diferencias porcentuales entre hombres y mujeres, aunque sí decrecen entre Buenos Aires versus el resto de las sedes y en aquellos con menor antigüedad en la empresa.

Liderazgo

En función de entender el estilo de liderazgo predominante y el indicador arroja que, en sentido de dirección estratégica, los resultados se mantienen al mismo nivel que el indicador anterior. El 64% considera que los managers “dan el ejemplo” en términos de los valores, y el 57% considera que éstos toman decisiones de calidad.

A nivel de práctica las preguntas se enmarcaron en 4 tipos de liderazgo (autoritario, consultivo, de apoyo y de desafío) a fin de entender el estilo predominante.

Si bien los resultados indican que un 58% considera que los managers muestran preocupación frecuente por el bienestar de los empleados y el 56% cree que son desafiados a alcanzar más de lo que creían posible, un alto porcentaje (71%) manifiesta que los líderes utilizan su nivel de autoridad para cumplir con los objetivos y en un 57% que ejercen presión e influencia constante. Si bien en estos dos aspectos, los altos porcentajes se manifiestan en puestos operativos, también se perciben hacia arriba en la escala jerárquica. Sin considerar los puestos operativos, los resultados arrojan un 66% y 50% respectivamente.

Incluso en aras de un liderazgo consultivo, sólo en 44% considera que los líderes piden opiniones antes de tomar decisiones importantes.

Ambiente de Trabajo

En cuanto a la satisfacción con el ambiente de trabajo que las personas vivencian día a día, el 67% manifestó que las personas quieren trabajar en la organización a causa de la cultura y el ambiente laboral en el que están inmersos y el 60% que la esto influye positivamente en la forma en que se comportan. Estos números se acrecientan en aquellos que poseen hasta 5 años en la compañía, siendo que casi el 72% enmarca a la cultura como una de las causas por las que quieren trabajar.

Si bien más de la media de los encuestados demuestran satisfacción con el ambiente de trabajo, y aunque en la práctica creen que los managers fomentan la transparencia y un diálogo abierto (67%), se observa una marcada tendencia en cuanto a la “disciplina operativa” ya que el 78% reaccionó “frecuentemente o muy frecuentemente” a cómo los líderes enfatizan la importancia de la eficiencia y la productividad (tomando como referencia tipos de puestos más operativos como representantes de atención a clientes y técnicos o vendedores, los porcentajes son aún más elevados), y el 69% a que la empresa comunica claros estándares de trabajo.

En menor medida, el 52% manifestó que los líderes los animan a generar ideas nuevas y que la empresa protege las ideas nuevas e iniciativas de mejora frente a las presiones diarias. Es notable como decrecen los porcentajes a mayor nivel de edad (a partir de 46 años) y en aquellas de sexo femenino. Las mujeres muestran sólo un 38% en el impulso del liderazgo hacia la innovación.

Este análisis implica que, si bien los colaboradores se muestran en un porcentaje alentador satisfechos con el ambiente laboral que la organización busca obtener, el énfasis que los

resultados arrojan en términos de enfoque en la productividad y la baja demostración de enfoque laboral en términos de creatividad, se transforman en una llamada de atención en cuanto a al enfoque cultural de innovación que la organización requiere estratégicamente.

Rendición de Cuentas

El objetivo de dicho indicador fue el de diagnosticar la tendencia cultural de la compañía en cuanto a la caracterización de enfoques con orientación hacia los resultados o hacia las personas.

Al igual que en el indicador anterior, de nuevo, encontraremos una marcada tendencia hacia la importancia en la clarificación de los resultados que se buscan obtener y del nivel de responsabilidad en términos de valores.

En términos de dirección, el 74% de los encuestados indicaron que entienden claramente lo que se espera de ellos y el 71% estuvieron de acuerdo al manifestar su responsabilidad por tales resultados.

En el día a día el KPI nos demuestra la misma tendencia en cuanto a la claridad de objetivos ya que el 69% indicó tener objetivos de desempeño formalizados por escrito y que claramente definen lo que la organización espera de ellos y el 64% marcó que la empresa realiza un seguimiento sistemático de su desempeño.

No se observan diferencias significativas según la edad, tipo de posición, ubicación o antigüedad.

Sin embargo, si bien considero que hay una evidente cultura del desempeño, también debemos notar que comenzamos a percibir un mero enfoque en la consecución de los objetivos, pero con bajos niveles de motivación y de reconocimiento. Sólo el 38% destacó que la empresa ofrece frecuentemente incentivos a aquellos que tienen un alto rendimiento, y en cuanto al sentido de

“propiedad personal” del trabajo, el 53% del personal manifestó que los líderes fomentan tanto el interés personal en sus labores como en generar un sentido de pertenencia con la organización.

Competencias

La intención de este indicador fue echar un vistazo respecto a las capacidades de la organización para cumplir con su estrategia y el desarrollo del talento.

En este indicador se obtuvieron los mayores resultados positivos en cuanto a dirección. El 81% estableció que la empresa cuenta con la capacidad y el conocimiento para cumplir sus objetivos y el 76% consideró que los empleados poseen las habilidades necesarias para cumplir con su estrategia.

En el sentido opuesto, si bien el 60% marcó que la compañía contrata nuevo personal para cubrir puestos, sólo el 39% cree que son los candidatos adecuados. En cuanto al desarrollo de los colaboradores, el 50% de ellos consideró que reciben la formación necesaria para ser más eficaces en su labor y el mismo porcentaje cree que los managers ofrecen entrenamiento de gran ayuda, lo que continuaría demostrando un bajo predominio de un estilo de “liderazgo de apoyo”, como vimos en dicho indicador.

En cuanto a los niveles de capacitación recibidos los resultados muestran mayor nivel de disconformidad en puestos no operativos, desde Analistas hacia arriba en la escala jerárquica. Lo mismo ocurre en aquellos que poseen mayor antigüedad con respecto a “los candidatos adecuados”

Motivación

En general, aquí encontré los resultados más preocupantes a niveles de dirección y de práctica. Sin dudas, los niveles de motivación detectados deberían ser uno de las variables primordiales a la hora de considerar por la administración de la organización tanto en su discurso estratégico como en la experiencia del personal.

Al solicitarles a los encuestados que manifiesten al nivel de motivación, sólo el 33% manifestó estar de acuerdo en que los colaboradores están altamente motivados e incluso los porcentajes decrecen conforme aumenta la antigüedad de los colaboradores.

En su experiencia, el 39% respondió que frecuentemente la empresa considera en su evaluación la conducta basada en los valores. En un grado más bajo aún de respuestas positivas, los resultados muestran que, en la consideración de los empleados, la empresa ofrece las oportunidades laborales más interesantes a aquellos que muestran un alto desempeño en un 33%.

El liderazgo en términos de motivación arroja que el 45% cree que los managers ofrecen felicitaciones u otras formas de reconocimiento con frecuencia.

El rendimiento de estos KPIs revela una ruptura entre lo que llamamos “contrato psicológico”. Una desconexión entre lo que el personal, individualmente, cree que debería recibir por parte de la organización y también de su manager que en definitiva es el “representante” de la compañía. Si bien en la percepción del clima laboral los resultados son más alentadores que los observados en este indicador, sin dudas pone en evidencia que, en el plano psicológico individual, la “realidad” es otra.

Aprendizaje e Innovación

En este KPI se presentan las consideraciones en cuanto al nivel de adaptación al cambio organizacional y de aprendizaje, además de aquellas correspondientes a la generación de una orientación hacia la innovación.

Los primeros números indican que poco más de la media considera que la compañía se adapta de forma eficaz a los cambios en su entorno exterior y que se emplean sistemáticamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas, ambos en un 55%. En este punto las mujeres muestran una tendencia más positiva, en un 62%.

Casi en el mismo nivel, los resultados revelan que en la práctica los líderes de mayor nivel impulsan la innovación (52%) pero en mucho menor medida, indican que los colaboradores participan con frecuencia en actividades con objetivos de mejoras (34%) y con un leve aumento respecto al anterior, creen que la empresa anima el trabajo en conjunto entre las áreas a fin de conseguir mejoras (39%).

Esta variable tiene especial relevancia considerando el proceso de cambio que la organización está atravesando y por supuesto en la implantación de su enfoque cultural.

Si bien en este punto me explayaré con mayor profundidad en las conclusiones de este trabajo, y pese a que seguramente quien haya podido realizar una interpretación de los indicadores hasta aquí expuestos, debo dejar constancia de cómo los resultados globales tienen distintas tendencias en cuanto a lo que planteo al principio de este capítulo como “dirección” y “práctica”. Es decir, vemos cómo los números revelan mayor positividad en lo que refiere a lo que “se quiere implantar” culturalmente, pero en sentido inverso, reflejan menores niveles de adopción y compatibilización en lo que se vive como “realidad” en la organización.

Antes de ir al último capítulo, veamos el último de los indicadores analizados.

Orientación Externa

Pese a que este indicador tiene, como su nombre lo indica, un sustento en el entorno exterior de la organización, su condición es clave en el planteamiento estratégico y en su visión de futuro frente a sus clientes y demás grupos de interés. Por lo tanto, es una variable que no desentona desde el análisis cultural siendo que su gestión debe observarse desde el interior de la compañía.

Además, lo más importante a tener en cuenta con este indicador, es que de alguna manera refiere al fin último de su negocio y de su supervivencia. Indudablemente, nadie podría asegurar que una empresa desenfocada de sus clientes, accionistas, compañías aliadas o de sus relaciones gubernamentales, entre otros grupos, estaría en un buen camino hacia el éxito.

Aquí se observa un sentido inverso en la tendencia frente al resto de los indicadores analizados. Si bien las diferencias no son notables entre sí, se aprecian mejores resultados en la práctica que en la dirección.

El 49% está de acuerdo en que se gestiona de manera eficaz las relaciones empresariales con clientes, socios y partes interesadas. También en cuanto a la respuesta eficaz frente a sus competidores (51%).

En un mayor nivel reconocen que frecuentemente la organización se centra en los puntos fuertes de sus productos y servicios en comparación con la competencia (62%). A su vez, el 59% opina que frecuentemente la empresa mantiene una red de aliados o socios empresariales externos.

CAPÍTULO V

**CONCLUSIONES Y VALIDACIÓN DE
HIPÓTESIS**

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

Habiendo arribado al final de este proyecto de investigación, y partiendo desde el diagnóstico cultural que se ha expuesto en el capítulo anterior, es momento de establecer las conclusiones, y por supuesto, verificar la validez de la hipótesis que condujo este trabajo. Comencemos por ésta última.

5.1.VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

Sin tanto preludeo, y apuntando directamente al fondo de la cuestión, se concluye que en función de todo lo expuesto en este trabajo, la hipótesis ha sido validada. Esto quiere decir que entonces, **la cultura organizacional tiene una influencia directa en los procesos de cambio.**

Si bien desde mi punto de vista, creo que con el correr de la lectura y la comprensión del marco teórico expuesto, hay grandes indicios de validez en dicha hipótesis, es sin dudas el diagnóstico obtenido, el que me permitirá justificar dicha validez. Veamos por qué.

Lo primero que debemos tener en cuenta sobre esta “influencia” es el entendimiento del término en su composición, en primer lugar, con un adjetivo calificativo o, dicho de otra manera, comprender que la influencia implica variadas consecuencias en su significado según cómo se acompaña el término. Es decir que debe situarse sobre qué o quién es su efecto y en qué medida; podrá ser “buena o mala”; podrá generar un efecto “positivo o negativo”; podrá generar un “mayor o menor” nivel de resistencias; o una “mayor o menor” apertura al cambio; y en definitiva una contribución o efecto “mayor o menor” en el beneficio del cumplimiento de la estrategia de una organización.

Cabe aclarar en este punto que, si bien las cuestiones de semántica se encuentran alejadas del objetivo de este trabajo, de alguna manera, sirven a quien subscribe para llevar al lector hacia la justificación de la validez de la hipótesis.

En segundo lugar, debemos comprender al término en función del sujeto de la oración, el más importante según este trabajo. Sujeto que ejerce esa influencia: **la cultura**.

No sólo la conceptualización cultural que hemos visto en los capítulos anteriores, sino fundamentalmente lo observado en materia de investigación, son las razones por las que considero que el carácter de “directa”, o para continuar en la misma línea a los dos párrafos anteriores, el adjetivo “directa” que acompaña al término “influencia” en dicha hipótesis se debe justamente a que es la cultura quien la ejerce. Y es aquí donde yace su importancia y su diferencia en la comprensión: la influencia será con tintes más positivos o quizá más negativos, con síntomas de mayor o menor apertura o de mayor o menor resistencia, con síntomas de adaptación o de estaticidad, entre otros, pero en definitiva, la cultura ejercerá una influencia **“directa”** en los procesos de cambio en función de sus artefactos, de su personalidad y de su “salud” organizacional.

Si bien no se altera una cultura de un día para el otro, no podemos negar el carácter de variación que el término trae consigo mismo, sin importar si es un grupo, una organización, una comunidad o un país. La evolución también es cultural y los procesos de cambio son precisamente “movimiento constante”. El efecto es directo y la operación o gestión sobre la cultura es imperante en todo proceso de cambio, puesto que es ésta última, la variable dependiente en la relación.

En este sentido, no podemos pretender atravesar un proceso de cambio sin la mínima operación sobre la cultura o sin siquiera entender el dominio o el efecto contrario que podría provocar la

cultura de una organización en aquello que queremos conseguir en cuestiones de cambio organizacional.

Tampoco podemos fiarnos de atravesar todos los procesos de cambio de forma exitosa en una organización que generalmente se caracteriza por evolucionar de forma constante o que muestra indicios de aprendizaje. La cultura se erige como una variable extremadamente “delicada” y “poderosa” a la hora de garantizar el cambio. No hay éxito de cambio asegurado sin que seamos conscientes de su efecto o “influencia directa”.

Veamos a continuación las conclusiones del estudio, que aportarán aún mayores fundamentos para considerar como válida la hipótesis.

5.2.CONCLUSIONES

El estudio arrojó algunos resultados interesantes en términos de diagnóstico situacional pero primero recordemos que como bien mencioné a modo de conclusiones preliminares, ADT muestra signos de una organización que culturalmente muestra signos de apertura y permeabilidad frente a factores externos como el desarrollo tecnológico e innovación o las tendencias sociales frente a los que los consumidores esperan de su negocio, incluso a nivel interno en cuestiones de redefiniciones de estructura y procesos de trabajo que traen aparejados. Creo que, desde este punto de vista, quizás referido a asuntos un poco más “rígidos” que los que veremos a continuación en mayor profundidad desde una perspectiva de Recursos Humanos, su cultura ha sido el elemento clave en el desarrollo y la continuidad de su negocio. En este sentido, exhibe una fuerte tendencia u orientación hacia los resultados. Su enfoque cultural así lo define: foco en el cliente, ayudarlos a ganar, y por otro lado, liderazgo en productos y tecnologías y finalmente ¿qué sigue después?

Los altos porcentajes obtenidos en cuanto al énfasis del liderazgo en eficiencia y productividad y en la presión e influencia ejercida mediante los niveles de autoridad para conseguir los objetivos, apoyan sin duda este enfoque en “alcanzar resultados”.

Ahora bien, resta entender las implicancias a un nivel interno y más profundo en los colaboradores y dar respuesta definitiva a las preguntas que se plantearon al cierre del capítulo III (ver página 49).

Mejor talento, desarrollo profesional y crear una cultura de la innovación a todos los niveles de la organización, son también algunos de los elementos de la cultura que la organización se propuso implantar durante el último proceso de cambio como motivo de la fusión, y es aquí donde se encontraron los menores niveles de concordancia entre el enfoque cultural con las expectativas de las personas dentro de la empresa.

Como se ha podido observar mediante el indicador de “aprendizaje e innovación”, las personas consideran en bajos niveles que la compañía logra una adaptación exitosa frente a su mundo exterior y que el enfoque de innovación en términos de “práctica” no concuerdan del todo con “el legado de innovación” al que refiere la visión de la compañía (ver página 56).

No menor es la incidencia de los bajos índices manifestados en el indicador “motivación”, donde también se percibe de forma “práctica” que las personas no consideran que son evaluados por los valores que la compañía espera de ellos, ni que las mejores oportunidades laborales son ofrecidas a aquellos que lo ameritan, y en términos generales, no creen que los empleados estén altamente motivados.

Como resultado final del análisis, y como lo he ido enmarcando en los distintos capítulos mediante conclusiones preliminares, puedo concluir que:

- Hay una discrepancia en el enfoque cultural entre “dirección” y “práctica”: desde lo que la estrategia de la compañía se propone fruto del proceso de cambio que está atravesando

y de lo que realmente es vivenciado puertas adentro. A nivel de conocimiento, aceptación y guía de conducta los niveles de adhesión son más aceptables que aquellos que indican la experiencia.

- La cultura posee rasgos notablemente orientados hacia los resultados, al logro de los objetivos. Esto no significa una característica negativa, puesto que toda empresa necesita alcanzar lo que se propone y continuar su negocio y en definitiva su rentabilidad, pero sí es un elemento a considerar cuando su enfoque cultural propone la relevancia en innovación, ideas y tecnología, y el talento humano como clave para alcanzarlos.
- Estilos de liderazgo como el consultivo o de apoyo, aún no hacen gala de los niveles necesarios que las personas esperan desde la conducción.
- En el liderazgo y la motivación se encuentran las alertas. Quizás en el primero se hallen las mayores resistencias al cambio que logre demostrar una mayor orientación hacia el valor que otorgue el talento y el desarrollo humano a la organización, y no tanto así, el foco en los resultados.
- La dicotomía entre lo que refiere a estrategia y enfoque cultural versus la vida diaria de la organización se pone de manifiesto en aquellos que son “relativamente nuevos” en la compañía. Muestran mejores niveles de motivación e incluso de satisfacción con el lugar en donde trabajan, pero con el correr de los años, esos niveles decrecen. De nuevo, podría deberse a esos desvíos entre “dirección” y “práctica” siendo que es un proceso de cambio que aún se encuentra corriendo, o es quizás, en su corta experiencia en la compañía, un mérito en la implantación y/o el éxito en la contratación de personal que se destaque por su capacidad de adaptación y por ende mejor es su adecuación a la visión

y al enfoque cultural de la organización. De todas formas, no deja de ser una alerta en aquellos grupos de mayor antigüedad.

- El proceso de cambio si bien considero que aún no puede considerarse como exitoso, es un proceso en ejecución y creo que, así como hay resultados que debiesen ser mejores, otros son alentadores.

Dependerá del avance y de las acciones planificadas en un futuro próximo que apunten a transformar las vivencias internas que garanticen el advenimiento de una **cultura** enérgica y dinámica, y de un comportamiento organizacional necesarios para anclar el **cambio** en ADT, entendiendo su **influencia directa** sobre el proceso.

6. Anexos

6.1.Muestra

Sobre una población de casi 1000 colaboradores se planteó una muestra con un porcentaje de confianza del 95% y un margen de error del 10%.

La muestra quedó conformada de la siguiente manera en función de las respuestas obtenidas:

Género	Masculino	Femenino	Otros	Prefiero no responder	
	42%	58%	0%	0%	
Edad	18 a 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	Más de 55
	22%	28%	31%	14%	5%
Antigüedad	Hasta 2 años	Entre 2 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Entre 10 y 15 años	Más de 15
	25%	23%	33%	11%	8%
Sucursal	Buenos Aires	Córdoba	Mendoza	Neuquén	Rosario
	62%	17%	9%	5%	7%
Tipo de posición	Técnico o Vendedor	Operador Telefónico o de Soporte	Analista o Administrativa	Supervisor o Coordinador	Jefe o Gerente
	22%	27%	29%	14%	8%

6.2. Encuesta

MODELO DE ENCUESTA DE ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL ADT						
A continuación, seleccione la opción adecuada						
Preguntas iniciales						
Género	Masculino	Femenino	Otros	Prefiero no responder		
Si marcaste "otros", por favor escribí a continuación, qué género te identifica:						
Edad	18 a 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	Más de 55	
Antigüedad	Hasta 2 años	Entre 2 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Entre 10 y 15 años	Más de 15	
Sucursal	Buenos Aires	Córdoba	Mendoza	Neuquén	Rosario	
Tipo de posición	Técnico o Vendedor	Operador Telefónico o de Soporte	Analista o Administrativa	Supervisor o Coordinador	Jefe o Gerente	
<p>Seleccione para cada línea la opción que usted considere adecuada:</p> <p>Totalmente de acuerdo (TA) – De acuerdo (A) – Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA/ND) – En desacuerdo (D) – Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>Si no conoce la respuesta marque "No sabe/No contesta (NS/NC)</p>						
Preguntas para resultados de Implantación de la Cultura						
Dirección	TA	A	NA/ND	D	TD	NS/NC

La empresa tiene una visión de futuro que es fácil de comprender y significativa para los empleados						
La estrategia de la empresa está alineada con su visión						
La visión y la estrategia de la empresa guían la conducta diaria de los empleados						
Liderazgo	TA	A	NA/ND	D	TD	NS/NC
Los líderes de la empresa (incluido mi manager) dirigen la empresa hacia el éxito						
Los líderes de la empresa (incluido mi manager) dan ejemplo de los valores de la empresa						
Los líderes de la empresa (incluido mi manager) toman decisiones de gran calidad						
Ambiente de Trabajo	TA	A	NA/ND	D	TD	NS/NC
La gente quiere trabajar aquí por la cultura y el ambiente laboral						
La cultura de la empresa influye positivamente en la forma en que se comporta el personal						
Rendición de Cuentas	TA	A	NA/ND	D	TD	NS/NC
Los empleados entienden claramente lo que se espera de ellos						
Los empleados son responsables de los resultados que se esperan de ellos						
Los empleados de la empresa tienen la suficiente autoridad para tomar decisiones						
Competencias	TA	A	NA/ND	D	TD	NS/NC
La empresa tiene la capacidad y el conocimiento para alcanzar sus objetivos						
La empresa tiene empleados con las habilidades adecuadas para llevar a cabo su estrategia						
Motivación	TA	A	NA/ND	D	TD	NS/NC

Los empleados de la empresa están muy motivados						
En la empresa, los empleados suelen tener entusiasmo por sus trabajos						
Aprendizaje e Innovación	TA	A	NA/ND	D	TD	NS/NC
La empresa se adapta de forma eficaz a los cambios de su entorno externo						
La empresa implementa sistemáticamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas						
La empresa realiza los cambios necesarios para competir de manera eficaz						
Orientación Externa	TA	A	NA/ND	D	TD	NS/NC
La empresa ha desarrollado altos niveles de fidelización de clientes						
La empresa gestiona de manera eficaz las relaciones empresariales externas con clientes, socios y grupos de interés						
La empresa responde de forma eficaz a la competencia						NS/NC
Preguntas para resultados de Práctica de la Cultura						
Seleccione para cada línea la opción que usted considere adecuada: Mucha frecuencia (MF) – Frecuentemente (F) – Ocasionalmente (O) – Raramente (R) - Nunca (N) Si no conoce la respuesta marque “No sabe/No contesta (NS/NC)”						
Dirección	MF	F	O	R	N	NS/NC
La visión de la empresa se comunica claramente a toda la organización						
La empresa traduce su visión en hitos y objetivos estratégicos específicos						
Los managers alinean los objetivos de la empresa con los objetivos personales de los empleados						

Los managers solicitan de forma activa la participación de los empleados a la hora de establecer la dirección de la empresa						
Liderazgo	MF	F	O	R	N	NS/NC
Los líderes de la empresa (incluido mi manager) ejercen presión e influencia constantes						
Los líderes de la empresa (incluido mi manager) utilizan su autoridad para cumplir con los objetivos						
Los líderes de la empresa (incluido mi manager) dan a los empleados suficiente autonomía para que tomen sus propias decisiones						
Los líderes de la empresa (incluido mi manager) piden opiniones a otras personas antes de tomar decisiones importantes						
Los líderes de la empresa (incluido mi manager) muestran preocupación por el bienestar de los empleados						
Los líderes de la empresa (incluido mi manager) crean un espíritu de trabajo en equipo y apoyo mutuo en toda la empresa						
Los líderes de la empresa (incluido mi manager) retan a los empleados a hacer más de lo que creían posible						
Ambiente de Trabajo	MF	F	O	R	N	NS/NC
Los managers fomentan la honestidad, la transparencia y un diálogo abierto y sincero						
Los managers consultan a los empleados sobre los temas que les afectan						
Los resultados se muestran de forma transparente a nivel interno para ayudar a motivar a los empleados a desempeñarse						
Los sistemas de incentivos y reconocimiento de la empresa promueven una competencia sana entre los empleados						

El trabajo diario se lleva a cabo siguiendo estándares y objetivos claros						
La empresa comunica estándares claros de trabajo						
Los managers enfatizan la importancia de la eficiencia y la productividad						
Los managers animan a los empleados a experimentar con nuevas ideas para mejorar el desempeño						
La empresa protege las actividades creativas y las iniciativas de mejora de las presiones diarias						
Rendición de Cuentas	MF	F	O	R	N	NS/NC
La estructura organizacional de la empresa ayuda a crear responsabilidades claras						
Los trabajos de la empresa están diseñados para tener objetivos claros y ser responsables de los resultados						
Los empleados tienen objetivos de desempeño escritos que definen claramente los resultados que se espera que obtengan						
La empresa establece objetivos de desempeño retadores para los individuos						
La empresa ofrece incentivos atractivos para los empleados de alto desempeño						
La empresa ha creado vínculos claros entre el desempeño y las consecuencias						
Los managers crean un sentido de pertenencia a la empresa						
Los managers animan a los empleados a que pongan un interés personal en sus trabajos						
Los procesos de retroalimentación y revisión del desempeño de la empresa recopilan información precisa sobre los puntos fuertes y débiles de los empleados, así como su potencial						

La empresa realiza un seguimiento sistemático del desempeño de los empleados a través del tiempo						
Competencias	MF	F	O	R	N	NS/NC
La empresa identifica y contrata a los mejores candidatos externos						
La empresa contrata personal de afuera para cubrir puestos vacantes						
Los managers de la empresa ofrecen entrenamiento de gran ayuda						
Los empleados reciben la formación y el desarrollo que necesitan para ser eficaces en su trabajo						
La empresa desarrolla y actualiza sus procedimientos, manuales y guías de formación con regularidad						
La empresa documenta los conocimientos e ideas						
La empresa subcontrata funciones o actividades que otros pueden hacer mejor						
Motivación	MF	F	O	R	N	NS/NC
La empresa evalúa a los empleados basándose en parte en si siguen los valores de la empresa en sus actividades diarias						
Los líderes de mayor nivel comunican de forma clara un conjunto de valores que tienen un significado personal para los empleados						
Los managers de la empresa felicitan, agradecen u ofrecen otras formas de reconocimiento						
Los managers de la empresa buscan formas de hacer que el trabajo sea más significativo para sus empleados						
La empresa ofrece a aquellos con mejores resultados las oportunidades laborales más atractivas dentro de la empresa						
En la empresa los ascensos se basan en los méritos						

La empresa ofrece incentivos financieros atractivos para motivar a los empleados						
La empresa recompensa un alto desempeño con oportunidades interesantes o responsabilidades adicionales						
La empresa ofrece recompensas no económicas y reconocimientos significativos a aquellos que contribuyen de manera excepcional						
Aprendizaje e Innovación	MF	F	O	R	N	NS/NC
Los líderes de mayor nivel impulsan la innovación en la organización						
Los líderes de mayor nivel dedican la suficiente atención a hacer las cosas de forma diferente						
Los empleados participan en actividades de mejoramiento						
La empresa tiene procesos y sistemas claros para que los empleados contribuyan con ideas para mejorar						
La empresa anima a las diferentes partes de la empresa a trabajar conjuntamente para conseguir mejoras						
La empresa organiza eventos para compartir conocimientos e ideas en toda la organización						
La empresa trae las "mejores prácticas" de afuera de la empresa						
Orientación Externa	MF	F	O	R	N	NS/NC
La empresa solicita comentarios a sus clientes para mejorar su capacidad de satisfacer sus necesidades						
La empresa identifica y se centra en grupos específicos de clientes con ofertas personalizadas						
La empresa tiene en cuenta los puntos fuertes de sus productos y servicios en comparación con la competencia						

La empresa tiene en cuenta las capacidades de la competencia durante la toma de decisiones						
La empresa colabora con aliados o socios externos para ayudarles a rendir mejor						
La empresa mantiene una red de aliados o socios empresariales externos						
La empresa invierte en relaciones con el gobierno, autoridades reguladoras y grupos de consumidores						
La empresa invierte una importante cantidad de recursos para crear y mantener relaciones sólidas con la comunidad						

7. Referencias Bibliográficas

Acosta Carlos A. “Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional” Revista Colombiana de Psicología, 2002, No. 11, 9-24

Alcover, C. M. (2003). Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Editorial Alianza.

Alonzo, C. (2009). Clima Laboral y Contrato Psicológico: dos aportes de la psicología en la gestión humana de las organizaciones. Psicología del Trabajo Cat. 11, Universidad de Buenos Aires

Chiavenato I. (2009) “Comportamiento Organizacional”, *La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Deal, T. E., Kennedy A.A. (1985). Las empresas como sistemas culturales. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Denison, D. R., Kennedy A.A. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Bogotá: Editorial Legis.

Etkin, J., Schvarstein, L. (2005). Identidad de las Organizaciones: Invariancia y cambio. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Revista Innovar (2013). Sobre el Cambio Organizacional. Volumen 23, Número 50, p. 35-52. ISSN electrónico 2248-6968. ISSN impreso 0121-5051.

Kotter, J. P. (2003). Las claves del cambio. Editorial Deusto HB School.

Robbins, S. P., Judge T. A. (2009). Comportamiento organizacional. México: Editorial Pearson.

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Editorial Plaza & Janes Editores.

Ulrich, D. (2016). Dave Ulrich: Visionario de la Gestión de Personas. Artículo recuperado del sitio de internet de GESTION <https://gestion.com.do/>

Van Morlegan, L. (2016). *Recursos Humanos: Área clave en la gestión de la empresa* [versión electrónica]. (1a ed.). Buenos Aires: Editorial La Ley.