

*Trabajo Final  
de  
Integración*

**CAMBIO CULTURAL**

**EN LA**

**ORGANIZACIÓN**

**2006**

*Autor: Marcos Lalor  
P.Tutor: Paula Pesao*

## ***INDICE***

***1. Introducción***

***2. Preguntas de Investigación***

***3. Objetivos del Trabajo***

***4. Hipótesis***

***5. Marco Teórico***

***6. Metodología***

***7. Análisis de los Resultados***

***8. Conclusión***

***9. Bibliografía***

***10. Anexos***

***# Cuestionario de Cultura Organizacional***

***# Protocolos de Evaluación (Agentes de Cambio)***

## ***1. INTRODUCCION***

En la actualidad la mayoría de los bienes y servicios consumidos por las personas provienen del trabajo llevado a cabo por distintas organizaciones activas en todo el mundo.

Cada organización está formada por equipos de personas que comparten una misma cultura organizacional (CO). Podemos definir a la CO como la totalidad de los valores, necesidades, símbolos y comportamientos que caracterizan a una comunidad de personas (Kotter, 92).

Una vez que ha tomado forma, la CO tiende a perpetuarse a si misma de diferentes maneras. A través de la permanente inclusión de personas con las mismas características o de la transmisión de historias donde se resaltan los valores sostenidos por el grupo y su significado. Existe un proceso natural de identificación entre los miembros jóvenes y los adultos de la organización que lleva a la adopción de valores por parte de los miembros que se incorporan al grupo.

La CO puede ser muy estable a lo largo del tiempo pero no por eso es estática. Las crisis llevan a las organizaciones y a sus equipos a revisar sus practicas y valores subyacentes. También los nuevos desafíos llevan a las organizaciones a pensar nuevas formas de evaluar la realidad y de hacer las cosas (Kotter, 92).

Es común encontrar casos donde la CO es la causa principal de una baja performance dentro de la organización. Esto sucede cuando la CO se vuelve desadaptativa en su mercado y se convierte en un conjunto de valores y practicas disfuncionales que traen una caída en la competitividad y una desmotivación a los integrantes del grupo.

Una vez que la CO ha tomado forma y se ha consolidado en un grupo, puede ser muy difícil cambiarla porque en general se torna en un conjunto de creencias coherentes y justificadas para los involucrados. (Kotter, 92)

Esta situación de la CO puede llevar a una organización a un gran deterioro pudiendo llegarse hasta su destrucción definitiva generando, durante todo este proceso, situaciones de alto stress emocional a las personas y su entorno.

Es por ello que las organizaciones deben siempre estar siempre atentas a revisar y modificar su CO de acuerdo a los resultados que van obteniendo. El cambio es complejo, lleva tiempo y requiere de cierto liderazgo motivacional lo cual es bien diferente al buen gerenciamiento. (Kotter, 96)

El liderazgo en una organización aporta una visión aspiracional y realista que sirve de base y génesis para el nacimiento de una cultura diferente. El éxito o supervivencia de una organización depende de la capacidad de modificar o adaptar su CO a los requerimientos del mercado donde aspira a ser exitosa. (Waterman, 84)

El presente trabajo muestra una experiencia real de cambio de la CO realizado en una empresa de servicios. El cambio se realizó a partir de una nueva visión y estrategia propuesta a sus integrantes. La implementación del plan de cambio fue realizada por un grupo de Agentes de Cambio que son directivos responsables de llevar adelante el plan de cambio cultural. De esta forma se buscaba modificar aquellos factores identificados como negativos que volvían desadaptativa a la CO afectando su performance en el mercado donde opera.

## ***2. PREGUNTAS DE INVESTIGACION***

¿Es posible producir un cambio en la cultura organizacional (CO) a partir de una nueva Visión y Estrategia compartidas por los integrantes de un equipo de una organización?

¿Puede producirse el cambio en la CO a partir de un plan de cambio (PC) que modifique ciertos factores componentes de la CO los cuales han sido seleccionados y definidos como desadaptativos en el mercado donde opera la organización?

### **3. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

#### **3.1. Principal**

Se trata de la implementación de un cambio cultural en una organización con el fin de modificar ciertas dimensiones de la CO a los fines de lograr mayor competitividad de la empresa en el mercado donde opera.

#### **3.2. Específicos**

- a) Establecer por medio de la observación, entrevistas personales y un Cuestionario auto administrado, la composición de las diferentes dimensiones que integran la CO.
  
- b) Evaluar, por medio de técnicas proyectivas y psicometricas, las características personologicas, liderazgo y valores de c/u de los agentes de cambio (AC) que llevarán adelante el PC en el Equipo.
  
- c) Elaborar un PC que actúe sobre determinadas dimensiones de la CO.
  
- d) Realizar los pasos necesarios para el cambio de CO en el equipo de trabajo.
  
- e) Evaluar el cambio en la CO luego de la implementación del PC.

### **4. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Es posible modificar la CO a través de la implementación de un plan de cambio llevado adelante por un grupo de Agentes de Cambio.

## **5. MARCO TEÓRICO**

El termino cultura proviene, en su origen, de la antropología social. Estudios realizados el siglo pasado en ciertas sociedades como la Eskimo, de los Mares del Sur y a los nativos de Norte América revelan estilos de vida que no se diferencian tanto del actual. (Hofstede, 1999).

El concepto de cultura fue creado para representar aquellas cualidades o características que un grupo humano específico, traspasa a la siguiente generación. Definimos cultura como la transmisión social de valores, creencias y patrones de comportamiento que se realiza de unos individuos a otros dentro de un grupo (Hofstede, 99).

En el plano individual cada persona lleva dentro de si modelos cognitivos, emocionales y conductuales que le han sido transmitidos o aprendidos a lo largo de su vida. Estos modelos son similares a un software mental. Estos modelos han sido adquiridos en la primera infancia porque, es en esa época, cuando la persona es más susceptible al aprendizaje y asimilación de novedades que vienen desde su entorno. (Hofstede, 1999)

Tan pronto como ciertos modelos de pensamiento se han establecido en la mente, al tiempo ésta deberá desaprenderlos para poder incorporar otros que resultan mas adaptativos a las realidades que se viven

La conducta de una persona está solo parcialmente determinada por su software mental ya que la persona posee una amplia capacidad para desviarse y reaccionar de manera creativa a las situaciones que se le presentan. (Waterman, 84)

Cuando nos referimos al software mental también hablamos de cultura. La cultura es siempre un fenómeno colectivo porque es compartido, al menos parcialmente, por las personas que viven o han vivido en el mismo entorno social. La cultura se aprende, no se hereda. Procede de un determinado tipo grupo de interacción y no de los genes de las personas.

En lo que respecta a las organizaciones dedicadas a producir productos o servicios

hablamos de cultura organizacional. Se suele relacionar a la excelencia de una organización con las formas que tienen sus integrantes de pensar, sentir y actuar (Waterman, 84).

La CO es un concepto holístico blando pero de previsible consecuencias duras en el devenir de la organización (Hofstede, 1999). La CO puede operacionalizarse en diferentes dimensiones que reflejan los valores y prácticas usuales puestas en juego por sus integrantes. La CO representa también las ventajas competitivas que llevarán a la organización a ser exitosa en su mercado (Kotter, 96).

Cuando la cultura es desadaptativa se producen resultados negativos en la organización, ésta se verá obligada por su supervivencia y adaptación a realizar un cambio en la CO. El cambio se lleva adelante por medio de un plan de cambio compuesto por varios pasos que tienen como objetivo la transmisión e incorporación de una nueva visión en la organización (Waterman, 1984).

Esta nueva visión contiene factores clave que la vuelven esclarecedora y diferenciadora respecto del futuro que se aspira, despertando así la confianza y motivación del grupo que compone la organización (Kotter, 99).

Es útil pensar a la CO como compuesta por dos niveles representados por la visibilidad y la resistencia al cambio de sus componentes. En el nivel más profundo y visible la cultura refiere a los valores que son compartidos por las personas y que tienden a perpetuarse frente a cualquier situación que se presenta (Kotter, 96).

Es posible realizar una analogía entre los valores desadaptativos de una organización y pensarlos como una especie de neurosis limitante que afecta los resultados generados en forma negativa por la influencia que tiene en la capacidad de producir. Tomamos en consideración que la neurosis es un trastorno que se genera, entre otras causas, por la interacción entre las personas, o sea que tiene un origen cultural (Horney, 37).

La CO que posee un grupo sufre transformaciones y cambios similares a las de la personalidad humana. La CO también toma su forma influida por factores tales como el miedo, la inseguridad, la impotencia y la hostilidad. Son modos de enfrentarse con el

mundo que vivencian los grupos humanos y tienden a lograr mayor seguridad, crear nuevos significados y eliminar ansiedades (Horney, 37)

Entre los mecanismos defensivos existentes en una organización observamos los deseos de poder, la necesidad de afecto y de ser considerado por los demás. Impresiona la ceguera de los integrantes a las características conflictivas y contradictorias de su propia cultura. Esta característica constituye una defensa contra la situación vivida (Horney, 58).

Al igual que con las personas, los grupos humanos invierten gran cantidad de energía y recursos para resolver sus conflictos, o para negar su existencia creando de esa forma una armonía artificial. Entre las tentativas de solución que ponen en práctica los grupos podemos mencionar la forma como se apartan de su propia realidad creando una imagen idealizada que distorsiona la realidad que los rodea. (Horney, 37)

La propia imagen se vuelve irreal y los conflictos ya no aparecen como problemáticos. Nos referimos a conflictos cuando hablamos de grupos de valores que llevan direcciones opuestas. La clase, alcance e intensidad de los conflictos que viven los integrantes de las organizaciones están determinados por las características culturales que nos rodean.

Las lealtades chocan entre si y los deseos personales pueden estar en contra de las obligaciones que el grupo humano debe llevar adelante y que son impuestas por las reglas que son impuestas desde el mercado. O sea que los conflictos están directamente relacionados con las convicciones, creencias y valores que subyacen en todo momento.

Es interesante ver como la CO, al igual que la personalidad, funciona como un mecanismo de defensa que produce integración, estabilidad y aporta significados al grupo alejándolo de esta forma de ciertas realidades que no quieren ver. (Kotter, 92)

Cuando el grupo experimenta sus conflictos en forma conciente como si fueran grietas en una estructura, por mas que resulte en una cierta ansiedad también es un paso valioso para lo organización. Esto es así porque cuanto mas la persona se enfrenta con sus conflictos, o avanza en la búsqueda de una solución, adquiere mayor libertad y desarrollo de su personalidad y claridad en sus motivaciones.

Las dificultades relacionadas al reconocimiento y resolución de un conflicto, aumentan enormemente cuando el grupo humano idealiza en forma defensiva su situación. Se observan casos reacciones de ansiedad, miedo y cólera ante golpes dirigidos a puntos vulnerables que anuncian el resquebrajamiento de las defensas existentes (Adler, 14)

También las organizaciones, y a modo de resistencia, exteriorizan las razones que provocan los sucesos negativos que les suceden. De esa forma el responsable de todo es el mundo exterior y no los puntos desadaptativos del grupo. La CO misma tiende a reflejar, a veces en forma difusa, los conflictos existentes entre los objetivos a los que se aspira y aquello efectivamente logrado (Mintzberg, 95).

Pero la cultura no siempre se presenta con total claridad porque, en definitiva, ella misma busca evadir conflictos, crear una sensación de unidad y dar un significado. El anhelo de unidad que llevamos dentro nuestro, está motivado por la necesidad de funcionar en la vida integrados y sin la ansiedad que provoca la desintegración (Horney, 37).

En contraste con los ideales o con una visión auténtica, la imagen idealizada tiene una cualidad estática que nos da coherencia y es autovalidante. No es una meta que se quiera alcanzar, sino una sumatoria de ideas que se veneran y se transmiten. Esta es la génesis de la cultura organizacional (Horney, 58).

Los ideales y una nueva visión de desarrollo tienen una condición dinámica; despiertan en las personas el incentivo de acercarse a ellos; son indispensables y una fuerza valiosa para el desarrollo y crecimiento (Mintzberg, 95).

Los valores y creencias idealizados que conforman la cultura son un obstáculo al crecimiento porque ocultan o niegan los inconvenientes que producen la propia desadaptación de la organización en el mercado.

Los grupos humanos con culturas organizacionales poco adaptativas han tenido escasas oportunidades de adquirir confianza en ellos mismos a causa del disminuido realismo en el que han vivido (Horney, 58).

El hecho de que las pseudo soluciones aumentan la perturbación en la percepción de la situación real vivida oculta las verdaderas razones y conflictos que producen las ineficiencias del grupo humano (Adler, 14).

La capacidad de ejercer control sobre la naturaleza y la calidad de vida es la esencia de la evolución de la humanidad. La acción humana está caracterizada por un número de rasgos que operan a través de la conciencia fenoménica y funcional. La teoría social cognitiva distingue tres modelos de acción: la acción personal directa, la que se desarrolla por poder para que los demás actúen bajo las órdenes de uno y la acción colectiva (Bandura, 99).

Para esta teoría, es central el concepto de agente. Ser un agente es hacer que intencionalmente las cosas ocurran por las acciones que uno mismo produce. La acción encarna las dotaciones, creencias, capacidades, estructuras y funciones a través de las cuales la influencia personal es ejercida. El rasgo de la acción habilita a la gente a jugar un papel importante en su auto desarrollo y adaptación a los cambios (Bandura, 97).

En este paradigma la conciencia es la esencia de la vida mental que no solo la hace manejable sino valiosa de vivir. Una conciencia que procesa, en forma deliberada, la información para construir, regular y evaluar el curso de las acciones a tomar. Esto se logra movilizando representaciones pragmáticas de actividades, metas y otros eventos. Las personas son agentes de experiencias mucho mas que simples experimentadores de las mismas (Bandura, 99).

En el desarrollo cerebral que da marcada la influencia que la acción agente juega en modelar la estructura neuronal y funcional del cerebro. Los procesos cognitivos son actividades cerebrales emergentes que ejercen una influencia determinante. La mente humana es generativa, creativa, proactiva, reflexiva además de reactiva.

La intencionalidad es una característica central en la agencia humana. Se refiere a los actos realizados intencionalmente. Una intención es la representación de una acción futura. Las acciones que sirven a propósitos determinados pueden causar situaciones adonde ocurran cosas diferentes. Las intenciones se centran en los planes de acción.

También es relevante la capacidad de discusión en la agencia humana. A través de ella, la gente se motiva y guía sus acciones en la anticipación de eventos futuros. La habilidad de anticipar consecuencias para sostener actividades promueve un comportamiento de discusión (Bandura, 00)

La agencia involucra no solo la habilidad deliberada para elegir y hacer planes de acción sino también la habilidad para motivarse y regular su ejecución. Las personas hacen cosas que les dan satisfacción y sensación de orgullo y valor y evitan comportarse de formas que no dan satisfacción personal.

Objetivos generales son demasiado indefinidos y no sirven para guiar e incentivar. Las metas parciales próximas movilizan las auto influencias y dirigen que hace uno en el aquí y en el ahora.

Las personas no solo son agentes de acción sino también auto examinadores de su propio funcionamiento. La capacidad metacognitiva de pensar acerca de si mismo y la propia adecuación de los pensamientos y acciones es otra característica de la agencia humana. La validez del propio pensamiento también recae sobre el significado de la autorreflexión (Bandura, 86).

Entre los mecanismos de la agencia personal, ninguno es mas central que las creencias que la persona posee respecto de su capacidad de ejercitar alguna medida de control sobre su funcionamiento y sobre su ambiente (Bandura, 77).

La autoeficacia percibida ocupa un rol importante en la estructura causal de la teoría social cognitiva porque las creencias eficaces afectan la adaptación y el cambio. Estas creencias influyen tanto si la gente piensa en forma pesimista u optimista. La gente elige que cambios sobrellevar, cuanto esfuerzo realizar, cuanto tiempo perseverar para superar los obstáculos y si son motivadores o desmoralizantes.

Un fuerte sentido de copiar la eficacia reduce la vulnerabilidad al stress y a la depresión y fortalece la resiliencia a la adversidad. Las creencias eficaces también juegan un rol importante en el curso vital a través de la influencia de los tipos de actividades y ambientes que la gente elige.

La finalidad del cambio en la organización debe ser el cambio de los valores y creencias subyacentes. Hay que interactuar sobre el grupo humano para que lograr que se perciba la situación y las verdaderas causas que impiden el desarrollo de la organización. Se trata de producir una nueva escala de valores realista y motivadora que tenga como origen una nueva visión integradora y que sea compartida por el grupo (Waterman, 84).

Pero este cambio no se puede lograr por arte de magia. Existen pasos y formas conducentes al logro del cambio deseado. De la misma forma que concebimos a la neurosis como un edificio protector construido en torno a ciertos conflictos que producen ansiedad, podemos decir que la CO cumple a veces una función defensiva similar.

En la vida real de una organización, es el directivo quien aporta con su liderazgo una visión novedosa al grupo humano y lidera el proceso de cambio. La visión en una organización se refiere a una imagen creada acerca del futuro que contiene componentes que hacen apetecible a ese futuro y dan al grupo un significado nuevo a las actividades que se desarrollan con objetivos concretos (Kotter, 96).

En un proceso de cambio cultural, una nueva visión cumple tres importantes propósitos:

- a) clarificar la dirección general del cambio simplificando de esa forma la cantidad de decisiones que deben tomarse.
- b) motivar al grupo humano a tomar acciones en la dirección correcta aunque las mismas sean dolorosas.
- c) asistir a las personas para que la coordinación de sus diferentes tareas resulte eficiente.

La palabra visión tiene una connotación de mística o grandiosidad, pero usualmente la dirección que guía a las personas es simple y clara. Por supuesto que constituye solo un factor del proceso de cambio, pero es un factor de extrema importancia (Kotter, 96).

La creación de una visión requiere, por parte del líder y de su grupo, de un trabajo de análisis con una dosis profunda de realismo. La nueva visión efectiva que se pretende instalar debe surgir de la información relevada sobre las creencias que subyacen al grupo humano. Debe motivar hacia el futuro deseado buscando resolver los problemas y conflictos existentes en el grupo y que impiden y bloquean el desarrollo (Waterman, 84).

El verdadero poder de una visión aparece cuando la misma es compartida e incorporada por todo el grupo. La comunicación de la misma es un factor fundamental para el éxito del cambio (Ulrich, 97).

Los métodos usados en transformaciones exitosas se apoyan sobre una premisa fundamental: que el cambio cultural requiere un plan sistemático de acciones definidas. Para ser efectivo, un plan de cambio debe enfrentar las barreras que impiden el cambio mismo (Kotter, 96).

El plan de cambio contiene siete etapas: establecimiento del sentido de urgencia del cambio, creación un grupo de agentes de cambio, desarrollo de una nueva visión y estrategia a ser implementada en la organización, comunicación de la misma, potenciación de acciones en relación a la nueva visión, creación de metas de corto plazo y afianzamiento del cambio (Kotter, 92).

Crear una visión atractiva y motivadora, comunicarla e implementar un plan de cambio en la organización son acciones que requieren de una cierta dosis de liderazgo. A lo largo del tiempo, personas que han sido vistas como líderes han producido cambios que han sido vistos como efectivos. Esto es así porque han mejorado la situación original del grupo que lideraban; decimos que son cambios constructivos y adaptativos.

El liderazgo que produce un cambio cultural se ejerce a través de 3 funciones:

1. Establecer una dirección: significa desarrollar una visión del futuro y las estrategias necesarias para producir el cambio cultural.
2. Alineación: significa comunicar la dirección propuesta para alinear al grupo humano en la dirección elegida.
3. Motivar e inspirar: significa generar movimiento en la dirección correcta a pesar de las barreras existentes apelando a los valores, emociones y necesidades de las personas.

Es por ello que gerenciar y liderar son dos actividades muy distintas. La primera produce un cierto orden predecible y eficiente mientras que la segunda produce un cambio a partir de una nueva visión compartida (Hendricks, 96).

Cuando analizamos un cambio cultural observamos la participación e influencia de los atributos que componen el liderazgo. Estos son: inteligencia, motivación, salud mental e integridad (Kotter, 92).

Ciertamente no se trata de una lista con atributos tan extraordinarios y es notable que quede fuera de ella el carisma de la persona ni las características genéticas de la persona. Pero a pesar de lo comunes que resultan ser los atributos nombrados, son muy pocas las personas que los poseen a todos juntos.

El mundo esta lleno de personas con problemas emocionales, con una motivación moderada, con integridad e inteligencia promedio. Es probable que solo una persona en cincuenta posea las cuatro características a la vez (Ulrich, 97).

Concluyendo, ha sido siempre desde el origen de los tiempos el desafío el producir un cambio hacia una situación mejor, lo que traído desafíos a las personas. La organización o empresa, como producto cultural humano, no escapa a ello. Mucho de su evolución hasta la actualidad ha sido producido gracias a ellos.

Pero cuando una organización llega a un estancamiento o pierde su eficiencia automáticamente se produce un impacto sobre el bienestar psicológico de sus integrantes y su entorno. Suelen ser los conflictos internos de las personas una de las causas del estancamiento de la propia organización. Estos conflictos se ven reflejados a través de la cultura organizacional. La misma es compartida por muchos de sus integrantes y de esa forma se auto perpetúa.

Mucho se ha hablado de la mística necesaria para producir cambios culturales en los grupos humanos. Se mencionan líderes y las gestas heroicas que llevan adelante. Lo cierto es que si todo cambio requiriera de estos componentes son pocos los que se concretarían en forma exitosa (Kotter, 92).

En cambio nosotros afirmamos que el cambio cultural es posible de realizar siguiendo una serie de pasos metódicos acompañados por un liderazgo humano y de acción sistemática y organizada, más que acciones heroicas. De esa forma podremos realizar

cambios que consideren visiones más integradoras promotoras de un mayor bienestar psicológico para las personas que integran los grupos de trabajo con objetivos definidos.

## *6. METODOLOGÍA DE TRABAJO*

6.1. Descripción de la Empresa: empresa multinacional dedicada a la planificación, negociación y compra de espacios publicitarios en medios de comunicación tradicionales e inactivos para sus Clientes. Cuenta con una Equipo de 20 empleados liderado por un Director y gerenciado por tres Coordinadores. Además de áreas de servicios corporativos (finanzas, RRHH, investigación, etc.) que asisten a la gestión integral del negocio. El proceso de trabajo del equipo consiste en dar servicios de marketing a las distintas cuentas clientes que tiene la organización.

6.2. Observación del Equipo de Trabajo: durante el último año el Director a cargo del Equipo lideró y supervisó la elaboración de presentaciones, preparación de trabajos, interacción de sus integrantes en momentos de exigencia y situaciones donde el Equipo se relacionó con Clientes de la organización.

A través de estos eventos se pudo observar las actitudes y aptitudes de los integrantes en diferentes contextos y situaciones. Esto le permitió alcanzar un alto grado de conocimiento de la cultura organizacional existente.

6.3. Toma de cuestionario de CO a la totalidad del Equipo (20 personas): el cuestionario de CO fue diseñado ad hoc para este trabajo con el propósito de evaluar los cambios y la evolución de la cultura de la empresa. Se tomaron como base dimensiones muy críticas para el desempeño de cualquier grupo de trabajo y en la elaboración del mismo se usaron frases que se utilizan en forma corriente en las organizaciones por los empleados cuando hablan de su estilo de trabajo o forma de ser grupal.

### **6.3.1 Introducción - La cultura como programación mental en las Organizaciones**

Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamiento, sentimiento y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de la vida. Gran parte de ellos han sido adquiridos en la primera infancia, porque en ese momento la persona es más susceptible de

aprender y asimilar. Tan pronto como ciertos modelos de pensamiento se han establecido en la mente de una persona, ésta debe desaprenderlos para poder aprender algo diferente, desaprender es más difícil que aprender por primera vez.

Utilizando como analogía la forma como se programan las computadoras, llamaremos a los programas de pensamiento programas mentales o software mental. La conducta de una persona está sola parcialmente determinada por sus programas mentales porque el individuo posee una capacidad básica para desviarse de ellos y reaccionar de maneras nuevas y creativas, destructivas o inesperadas.

Un término frecuente para referirse al software mental es cultura. En muchas culturas cultura suele significar civilización o refinamiento de la mente. La cultura es siempre un fenómeno colectivo porque es compartido, al menos parcialmente, por las personas que viven y han vivido dentro del mismo entorno social, en la cual la han aprendido o adquirido. Es la programación mental colectiva lo que distingue a los miembros de un grupo de personas de las de otro (Hofstede, 99).

La personalidad de un individuo, por otra parte, es un conjunto exclusivo de programas mentales que no comparte con ningún otro ser humano. Se basa en rasgos que en parte se heredan con el conjunto de los genes exclusivos del individuo. Que algo se aprende significa que está modificado por la influencia de la programación colectiva, o sea la cultura, así como por experiencias personales únicas.

Las diferencias culturales se manifiestan de diversas formas. Están representados por símbolos las manifestaciones más superficiales de la cultura, los rituales en el nivel medio y los valores a nivel más profundo. Los símbolos son palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto que solo es reconocido por quienes comparten la cultura.

El núcleo de la cultura está formado por los valores. Los valores son tendencias amplias a preferir ciertos estados de las cosas a otros. Los valores son sentimientos con una flecha que les apunta: tienen un lado positivo y otro negativo. Los valores están en las primeras cosas que los niños aprenden, no conscientemente sino de manera implícita. Al haber sido adquiridos en épocas tan tempranas de la vida, muchos valores permanecen

inconscientes para quienes lo poseen. No son discutidos y solo pueden inferirse a partir de la forma en que actúan las personas en diferentes circunstancias.

Las culturas organizativas o corporativas han sido un tema de moda desde comienzos de la década de 1980. En ese momento, entre los especialistas en dirección de empresas comenzó a ser popular la noción de que la excelencia de una organización está contenida en las maneras comunes en las cuales sus miembros han aprendido a pensar, sentir y actuar. La cultura organizacional es un concepto holístico blando, pero de presumibles consecuencias duras. En general se menciona que son los activos psicológicos de una organización los que pueden usarse para predecir lo que ocurrirá con sus resultados en un cierto periodo de tiempo (Hofstede, 99).

Los sociólogos dedicados al estudio de las organizaciones llevan más de medio siglo resaltando el papel que desempeña en ellas el factor blando. Para investigar los valores en la cultura organizacional se han desarrollado cuestionarios que resultan sumamente útiles porque consideran varias dimensiones. En estos cuestionarios escritos se pregunta por la preferencia de la persona entre distintas alternativas y se evalúan las distintas dimensiones que componen la cultura organizacional.

### ***6.3.2 Descripción de las dimensiones del Cuestionario de Cultura Organizacional***

A continuación se describen las distintas dimensiones que componen la cultura organizacional. Las mismas definen la actitud y comportamiento que tiene la organización en su mercado y su forma singular de adaptarse y competir en el mismo.

***Proceso:*** esta dimensión describe la tendencia del grupo a estar orientado hacia la calidad y el orden establecido previamente en cada una de las actividades que realiza. Implica también la confianza en que se obtendrán resultados favorables si las cosas se hacen cumpliendo con los estándares establecidos.

***Resultado:*** esta dimensión describe la orientación del grupo a buscar con sus acciones el logro de las metas propuestas. Hay una mayor preocupación del grupo por lo que se va a conseguir a nivel de resultado que por la calidad de las acciones realizadas.

**Reactividad:** esta dimensión describe la tendencia del grupo a seleccionar sus acciones o iniciativas en base a lo que requiere la realidad vivida en ese momento. No hay en el grupo tanto interés de modificar la situación como de acompañar los eventos sin elaborar estrategias anticipatorias previamente que mejore su situación futura.

**Proactividad:** esta dimensión describe la disposición del grupo a anticiparse a las situaciones futuras con acciones planificadas. El grupo busca modificar la realidad antes que esta tome forma y ya no deje demasiadas alternativas de maniobra a realizar.

**Individuo:** describe la tendencia del grupo a pensar sus acciones de forma individual y a recibir escasa influencia de las personas que lo rodean. El grupo confía más en los argumentos personales que en aquellos que son transmitidos como identidad grupal. El grado de autonomía e independencia que los integrantes del grupo tienen al decidir sus acciones queda expuesto a través de esta dimensión.

**Grupo:** ésta dimensión describe el grado de dependencia o necesidad del grupo en apoyarse en otros a la hora de valorizar los criterios que acompañan una decisión. Evalúa el grado de influencia que tiene el grupo sobre el individuo y cuanto es tenido en cuenta el grupo como influenciador en las acciones realizadas.

**Confianza:** describe la tendencia del grupo a trabajar bajo su propio sistema de supervisión y preferir el autocontrol a la supervisión externa. El propio grupo se considera un eficiente controlador de su entorno y prefiere no ser controlado por un sistema externo a ellos.

**Control:** describe la tendencia del grupo a preferir una estructura de control que restrinja su autonomía pero que al mismo tiempo le facilite orientación y feedback sobre sus acciones y las consecuencias que estas generan.

**Identidad:** la puntuación de esta dimensión define la afinidad que siente el grupo por los valores grupales o colectivos existentes. Se trata de un reconocimiento explícito de la concordancia de los integrantes del grupo con los valores o prácticas habituales del

grupo. Estas prácticas o valores son distintivas del grupo y reconocidas como tales por ellos mismos.

***Dispersión:*** esta dimensión indica que el accionar del grupo está basado en los valores individuales. Indica que no hay un reconocimiento propio de los valores y prácticas habituales del grupo. La identidad entre los integrantes no es relevante y no es vista como diferencial frente a los criterios individuales de cada persona.

***Incomodidad:*** esta dimensión describe la tendencia del grupo a posicionarse usualmente en actividades que tengan algún grado de novedad o que estén fuera de la zona de dominio usual de sus actividades. Existe una baja aversión al riesgo y una motivación a elegir actividades que tengan un grado de riesgo por los beneficios que se espera alcanzar.

***Comodidad:*** esta dimensión describe la tendencia del grupo a moverse en una zona de dominio con relación a las actividades que son realizadas. La aversión al riesgo y el miedo a lo desconocido se hacen presentes a la hora de definir las acciones que el grupo llevará adelante.

***Injusticia:*** esta dimensión refleja la disconformidad del grupo con el reconocimiento que se le reconoce por el trabajo realizado. Hay una baja satisfacción con el sistema de premios y castigos vigente y eso influye en su motivación.

***Justicia:*** esta dimensión refleja la conformidad del grupo con el reconocimiento que se le da por los trabajos o acciones realizadas. Hay conformidad con el sistema de premios y castigos vigentes y eso produce motivación en el grupo.

***Innovación:*** esta dimensión refleja la tendencia a buscar nuevas soluciones o alternativas frente a problemas o situaciones conocidas. Se trata de una búsqueda de nuevas formas de encarar y resolver temas que estructuralmente ya han sido resueltos por otras vías ya conocidas y verificadas como efectivas.

***Sistematización:*** esta dimensión describe la tendencia del grupo a resolver las situaciones que se le presentan con formas habituales ya incorporadas y sistematizadas.

El grupo utiliza las mismas formas y procesos que le han resultado satisfactorios en el pasado y no tiene motivación en la búsqueda de nuevas alternativas innovadoras a situaciones anteriores que ya se encontraban resueltas bajo soluciones probadas.

***Firmeza:*** describe la tendencia del grupo a tener confianza y seguridad en las actividades que realiza y en los resultados que estas producen. Esta dimensión se apoya en el recorrido y la historia de logros conseguidos y es una afirmación de la autoconfianza existente sobre la calidad de sus realizaciones.

***Vacilación:*** describe la tendencia del grupo a tener una baja confianza en sus acciones y poca autoconfianza a la hora de defender las acciones realizadas. Significa que existe en el grupo un preconceito sobre que lo realizado, no tendrá la suficiente eficiencia o producirá un impacto bajo en el ambiente que de pretende modificar.

***Conformismo:*** esta dimensión refleja la posición conformista del grupo frente a una situación. Denota que se alcanza la satisfacción bajo la figura de un conformismo que interrumpe el proceso de mejora. Significa que para el grupo lo hecho ya es suficiente y no hay un interés en realizar mejoras.

***Perseverancia:*** esta dimensión refleja la posición de permanente mejora que tiene el grupo en relación a las actividades que realiza. Siempre busca mejorar el estándar que poseen sus prácticas y perseverar hasta alcanzar mejores niveles de productividad.

### 6.3.3 Implementación del CO

Se evaluaron 10 dimensiones seleccionadas entre todas las que componen la CO. Estas dimensiones definen los valores y hábitos que componen la CO y que constituyen variables que hacen a la cultura adaptativa y funcional o no a las necesidades que tiene el mercado donde compite esta organización.

Los elementos de la cultura a indagar son:

Resultado / Proceso

Reactividad / Proactividad

Individuo / Grupo  
Confianza / Control  
Identidad / Dispersión  
Incomodidad / Comodidad  
Injusticia / Justicia  
Innovación / Sistematización  
Firmeza / Vacilación  
Conformismo / Perseverancia

**6.4. Toma de Técnicas Proyectivas y Psicométricas:** las mismas fueron realizadas a los tres agentes de cambio; ellos son tres coordinadores que tiene el equipo y a los cuales reportan todos sus integrantes. Han sido seleccionados por ser ellos los responsables de liderar y organizar a todo el equipo internamente en su operación corriente.

Las técnicas que se tomarán son las siguientes: Big Five, Zuliger, HTP, Persona bajo la lluvia, Test de Liderazgo y Test de Valores Personales.

**6.5. Realización de entrevistas:** se realizaron algunas entrevistas personales con integrantes del Equipo para conocer su opinión sobre la CO actual. Se seleccionarán personas que cumplan con los siguientes requisitos: Que tengan mas de dos años de antigüedad en el Equipo y que trabajen con diferentes Clientes entre si.

**6.6. Evaluación:** la misma se realizó en base a los puntajes obtenidos en el cuestionario de CO en las diferentes dimensiones; todo esto fue complementado por la información aportada por las entrevistas. Se evaluaron los puntajes obtenidos en algunas dimensiones que han sido seleccionadas específicamente pues componen aquellas que han sido seleccionadas como objetivo para ser modificadas desde el plan de cambio a ser implementado y que producirá el cambio cultural en el grupo.

Las dimensiones a ser influidas por el Plan de Cambio (PC) son:

**Resultado / Proceso**  
**Identidad / Dispersión**  
**Incomodidad / Comodidad**

**Firmeza / Vacilación****Conformismo / Perseverancia**

En el caso de los AC, se evaluaron los resultados obtenidos por ellos en las diferentes técnicas tomando en consideración que deberán llevar adelante un PC en el Equipo. Se trata de reforzar por medio de intervenciones personales del director sobre ellos en aquellas áreas que necesitan ser reforzadas para la implementación del PC.

**6.7. Ejecución del PC:** el cual se aplicará al equipo y consiste en los siguientes pasos.

**6.7.1. *Establecimiento del Sentido de Urgencia:*** discutir abiertamente con el Equipo sobre su situación actual de competitividad en el mercado. Identificar y discutir posibles crisis y oportunidades existentes.

**6.7.2. *Creación del Grupo de Agentes de Cambio:*** organizar un grupo de AC con suficiente poder y capacidad para liderar y producir el cambio organizacional.

**6.7.3. *Desarrollo de una nueva Visión y Estrategia:*** el director y los AC desarrollan una visión y estrategia que motive e impulse un cambio organizacional en el Equipo. La nueva visión propuesta por la dirección al grupo se denominó plan I70 y esta compuesto por tres áreas principales: nuevos negocios, producto y delegación.

El área de nuevos negocios apunta al crecimiento de la organización, la de producto a mejorar la calidad del servicio dado a los clientes y delegación tiene como objetivo el desarrollo laboral y la mejora en la productividad interna del equipo.

El plan I70, como nueva visión y estrategia, busca dar un sentido al esfuerzo de cambio que debe realizar el equipo y que produzca también el cambio cultural esperado. En el fondo se busca generar una nueva identidad grupal y fundamentalmente crear una serie de ventajas competitivas sostenibles que posicionen en un mejor lugar a la organización frente a sus clientes y por sobre sus competidores.

**6.7.4. *Comunicación de la nueva Visión:*** usar toda interacción posible con empleados, reuniones o presentaciones al Equipo para comunicar la nueva visión y estrategia a llevar

adelante. Hacer que los AC lleven a la práctica con sus actos la nueva visión transmitida para el Equipo.

**6.7.5. Potenciar la Acción del Equipo:** cambiar los sistemas y la estructura para llevar adelante la nueva visión. Fomentar las acciones y actitudes afines con la nueva visión.

**6.7.6. Creación de Metas de Corto Plazo:** elaborar metas de corto plazo visibles y concretas acordes con la nueva visión.

**6.7.7. Afianzamiento del Cambio:** promover a posiciones de mayor responsabilidad a aquellos integrantes del Equipo que hayan implementado la nueva visión. Reforzar el proceso de cambio organizacional con las experiencias vividas en estos seis meses.

#### **6.7.8. Cronograma del Plan de Cambio.**

*Establecimiento del Sentido de Urgencia:* MES 1

*Creación del Grupo de Agentes de Cambio:* MES 1

*Desarrollo de Visión y Estrategia:* MES 2

*Comunicación de la nueva Visión:* MES 2

*Potenciar la Acción del Equipo:* MES 3

*Creación de Metas de Corto Plazo:* MES 4

*Afianzamiento del Cambio:* MES 3 / MES 9

## **7. IMPLEMENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

### **7.1. TOMA I del cuestionario de Cultura Organizacional - 06/2005**

Se realiza la toma de cuestionario de cultura organizacional a la totalidad del Equipo (20 personas) que componen la organización. Este cuestionario consta de 30 preguntas (ver anexo) que se responden de acuerdo a una escala Lickert. Luego los resultados son transformados a una escala que va de 0 a 50. Cualquier dimensión superior a 10 es considerada como relevante ya que este valor es, en general, el promedio aproximado de todas las dimensiones.

El cuestionario fue elaborado para este trabajo y se tomaron como base, entre otras elegidas, a las usadas por Hofstede en sus estudios de las organizaciones (Hofstede, 99). En el análisis de los resultados que muestra la toma se debe tomar en cuenta que cuando la puntuación es superior a diez, en cualquier dimensión que se considere, nos indica que se trata de una dimensión relevante dentro de la cultura organizacional evaluada.

En la evaluación de la CO se destacan varias dimensiones que cumplen con la premisa anterior. Estas son: proceso, dispersión, comodidad, injusticia, sistematización y vacilación. El resto de las dimensiones se encuentra detallado en el grafica que muestra los resultados.

El análisis de los relatos de algunos empleados sobre la historia del grupo que surgen de las entrevistas realizadas detalla la situación actual de la empresa. Las razones que ellos manifiestan aportan información sobre las dimensiones que se consideraron como relevantes.

De los relatos se destaca como característica saliente la existencia, durante largo tiempo, de una situación de ineficiencia grupal que nadie se propuso corregir. El grupo estaba regido por un liderazgo sin objetivos claros y evitativo con respecto a ciertas realidades y conflictos existentes.

También se mencionó la falta de rumbo como una de las principales causantes de logros tan escasos y de una cultura vacilante, poco competitiva y aversa al riesgo.

Si hacemos un análisis de las dimensiones relevantes que surgen de la Toma I podemos realizar una descripción del grupo como un equipo orientado a hacer en forma eficiente su trabajo pero con poca orientación a los resultados conseguidos. Esto es producto de los pocos logros alcanzados en el pasado. El interés del grupo esta puesto en realidad en cumplir las indicaciones que reciben de sus superiores.

La falta de orgullo individual por la historia del grupo lleva a una falta de identidad o dispersión grupal. Se muestra también una definida posición individualista en cada uno de los integrantes a la hora de actuar. Es lógico que si el grupo no valora los posibles logros que puede alcanzar mantendrá un estado de comodidad en su trabajo corriente. Esto se aprecia en esta dimensión e indica una falta de motivación.

La dimensión de injusticia puede estar señalando una percepción grupal de poco reconocimiento exterior al esfuerzo y trabajo realizados. La sistematización de los procesos se produce como consecuencia de una caída en una forma de rutina permanente que es producto de la desmotivación y poco interés por superarse.

Es lógico por todo lo dicho que se trate de un grupo vacilante. Esta dimensión refleja este punto y además confirma la baja confianza que el grupo tiene en si mismo a la hora de enfrentar los desafíos que aparecen. Existe algo parecido a un preconcepto grupal en relación a que lo realizado no tendrá una excelencia suficiente para resultar exitoso.

En síntesis, se podría realizar una analogía comparando a este grupo con una persona que posee una autoestima baja y que realiza atribuciones personales negativas. La falta de confianza en si mismo lo llevará a conseguir pocos logros y esto disminuirá mas su autoestima. Entonces el ciclo negativo se potencia y esto que consolidado y se cronifica en la CO. Esta se constituye entonces en una forma de significación, validación y defensa que identifica al grupo en su interacción con el mundo que lo rodea.

**CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

**TOMA I – GRAFICO CON RESULTADOS**



**2005**

## **7.2. Implementación del Plan de Cambio desde los Agentes de Cambio .**

Habían pasado varios años desde la creación de la empresa y se podía notar que el clima del grupo había cambiado en consonancia con los resultados que se venían consiguiendo. Esta situación llevó al grupo a la conformación de una cultura organizacional poco competitiva, con baja autoestima, sin identidad grupal y con gran aversión a enfrentar nuevos desafíos de crecimiento.

Desde principios de 2004 se notaba un estancamiento en los resultados obtenidos y en la capacidad de reacción del grupo a esta situación. Por otro lado, la dirección no proponía cambios consistentes y por ello no eran aceptados por el equipo. Había una carencia de claridad de las causas de la baja performance y no tenía tampoco la motivación para mejorar esa situación.

Todo esto generó además la conformación de una cultura organizacional que funcionaba como agente de mantenimiento de la situación creada. Por eso la dirección propuso un plan que produzca un cambio radical sobre ciertas dimensiones de la cultura. Estas fueron: resultado/proceso, identidad/dispersión, comodidad/incomodidad, firmeza/vacilación, conformismo/perseverancia.

El plan de cambio se apoyó en el I70 que era el plan estratégico . El plan contenía una nueva visión que fue transmitida y repetida en toda oportunidad que fue posible hacerlo y la creación de ventajas competitivas para reforzar la identidad y confianza de los integrantes.

Esto lo hicieron los AC llevando adelante la comunicación grupal e individual del espíritu del cambio y poniendo al descubierto los conflictos personales de las creencias personales de cada integrante con el plan propuesto. Los AC se ocuparon de transmitir claramente el I70 aclarando y dando significado a los puntos que mas confusión o descreimiento generaban.

También se hicieron reuniones del grupo con los AC a modo de terapia de grupo; en ellas se hablaba del pasado y del futuro y se buscaba llegar a causas de atribución interna que justificaran los malos resultados.

Se repetía permanentemente la nueva visión y los beneficios que implicaría el alcanzarla. Además los AC propusieron metas de corto plazo en relación con ciertos clientes. Cuando algunas de las metas se cumplieron, la confianza y la autoestima del equipo mejoraron notablemente.

Si algo no salía bien, los AC reaccionaban haciendo tomar conciencia del tema tomando como inspiración al I70. De parte de la dirección se transmitió el sentido de urgencia del cambio comunicando la gravedad de la situación e involucrando a todo el equipo en los objetivos propuestos.

Comenzó a circular la sensación que el cambio finalmente se iba a realizar y que ahora la situación sería irreversible y positiva para todos trayendo más confianza al grupo. Hubo discusiones en relación al nuevo rumbo y a las responsabilidades en el pasado. Algunas personas se opusieron porque existía mucha inseguridad respecto del futuro pero los AC impusieron su experiencia a esta situación. Esto demostró que su selección y las variables tomadas en cuenta para esta fueron acertadas.

Los AC se ocuparon de controlar el desarrollo de los eventos y de sostener el ánimo del equipo promoviendo a posiciones de mayor liderazgo dentro de la organización de MCA aquellos que fueron actores involucrados y responsables del cambio que fue sucediendo.

La dirección y los AC fueron identificando en los sucesivos encuentros los esquemas disfuncionales que impedían la mejora individual. Después de un año de proceso de cambio algunas personas del grupo dejaron la organización y los AC contrataron nuevo personal buscando que tuvieran afinidad con la nueva visión y cultura que se buscaba.

Al momento de la segunda toma, un año después de la primera, era evidente el cambio cultural en el grupo. Se pasó de un grupo a un equipo que tenía objetivos comunes. La cultura era ahora más exigente, ambiciosa y menos temerosa de los desafíos. En las conversaciones individuales con los AC se notaba un aumento, por parte de las personas, de su autoestima y un sentido de agencia más consolidado (Bandura, 99). Los resultados que menciono se confirmaron en la segunda toma donde las dimensiones objetivos mejoraron casi todas sustancialmente.

### 7.3. TOMA II del cuestionario de Cultura Organizacional –

Las dimensiones que el plan de cambio se había propuesto modificar son: proceso, dispersión, comodidad, vacilación y perseverancia. En la segunda toma del cuestionario de CO realizada se observaron los siguientes cambios en las dimensiones seleccionadas: la orientación al proceso baja de 17 a 12 o sea que aumenta la orientación a buscar resultados en el grupo. La dispersión de 26 a 32; significa que aumenta el nivel de individualismo de los integrantes en detrimento de un conjunto de valores compartidos.

La comodidad baja de 20 a 9; o sea que aumenta el interés del grupo por enfrentar nuevos desafíos en su gestión. La vacilación disminuye de 32 a 8, esto implica que el grupo ha desarrollado una confianza mayor en los trabajos que realiza y su solidez a la hora de defenderlos o justificarlos. La perseverancia aumenta de 12 a 33, esto significa que los integrantes perciben que, de parte de ellos, hay un empeño mucho mayor en alcanzar los objetivos que se han planteado.

**CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

**TOMA II – GRAFICO CON RESULTADOS**

**2006**

## 8. *CONCLUSION*

El trabajo realizado tenía como objetivo principal la modificación de ciertas dimensiones de la CO que la hacían poco competitiva en su mercado. Esto se llevó adelante aplicando un plan de cambio ejecutado por un grupo de agentes de cambio (AC) seleccionados para ello. La comparación de las tomas I y II del cuestionario CO realizadas con un intervalo de un año, muestra que las modificaciones en las dimensiones se produjeron en forma sensible.

El interés del trabajo que describimos estaba en modificar la cultura del grupo. Esta resultaba un claro impedimento para el crecimiento del grupo y la obtención de los resultados que de él se esperaban. En los últimos años la competitividad había caído muy por debajo de los niveles aceptables; de acuerdo a los resultados económicos obtenidos. Esto derivó en la generación de una cultura vacilante, desmotivada y aversa a los desafíos que propone su propia actividad.

El plan de cambio propuesto se llamó I70 y estaba orientado principalmente al desarrollo de una estrategia generadora de ventajas competitivas sostenibles en las áreas de nuevos negocios, producto y servicio y productividad del grupo. Las acciones llevadas adelante por los AC, junto a los resultados conseguidos durante el año transcurrido, produjeron modificaciones en las dimensiones propuestas para el cambio.

Entre los temas que buscábamos modificar, estaba la influencia de un cierto tipo de pensamiento grupal. Este concepto consiste en una forma de pensamiento que adoptan las personas cuando en un determinado grupo humano, la búsqueda de coincidencia se vuelve tan dominante, que desaparece la evaluación realista de otros cursos alternativos.

Los integrantes del grupo se vuelven amables entre sí y buscan una total coincidencia si es que surgen conflictos que cambien el buen clima imperante. Esta situación y la poca claridad de los esquemas disfuncionales existentes configuran verdaderas limitaciones a los procesos de cambio en un grupo.

Los AC llevaron adelante un trabajo individual y grupal de clarificación y tratamiento de los problemas que vivenciaban las personas. Sobre todo aquellos relacionados con la visión de futuro y con la auto confianza del grupo.

Como consecuencia de lo realizado pudimos observar una mejora en la orientación del grupo hacia la obtención de resultados desde la búsqueda de nuevos desafíos; existe una sensación de confianza mayor en sus acciones y se percibe una mayor perseverancia en sus integrantes. Se puede decir que el grupo ha mejorado su autoestima a causa de la nueva visión de futuro que ha sido concientizada y de los resultados que se van consiguiendo.

Entre los modelos teóricos que fueron utilizados en este trabajo se encuentran los de Horney, Kotter y Bandura; los mismos se apoyan en tres conceptos centrales: la imagen idealizada, la visión del grupo sobre su futuro y el concepto de agencia. Todos estos conceptos son ejes importantes en la formación de la cultura organizacional del grupo. La imagen idealizada como sostén de ciertas premisas disfuncionales, la visión del futuro como motor del cambio y el concepto de agencia como idea de control y eficacia personal y grupal.

Sobre estos ejes tuvieron influencia los AC con sus acciones de interacción y comunicación con los distintos integrantes del grupo. Ellos trabajaron analizando las creencias disfuncionales y las resistencias presentes. Además transmitieron una visión de un futuro deseable que equilibre el esfuerzo del cambio propuesto.

La segunda toma del cuestionario indica una evolución notable en la autoconfianza y en la perseverancia puesta en juego para alcanzar la nueva visión. Es interesante destacar que el cambio cultural se realizó sin tener un liderazgo individual presente sosteniendo el proceso. Sin embargo contó con la interacción activa de los AC que mostraban una fuerte cohesión entre ellos y una alineación con los objetivos del plan I70.

Las dimensiones modificadas responden a un esclarecimiento, por parte de los integrantes, de ciertas realidades que no habían sido tomadas en cuenta. Una vez concientizadas, de acuerdo a Horney, resignifican la forma en que se ve la realidad. Además, de acuerdo a Kotter, la cultura organizacional es finalmente una explicación

conveniente del pasado y tendrá una coherencia interesante con los resultados que el grupo obtenga en el futuro.

Este trabajo nos muestra que la CO es un constructo dinámico y puede ser modificado cuando se trabaja con las personas involucradas desde sus percepciones y motivaciones. A lo largo del año transcurrido, entre ambas tomas, los AC realizaron un profundo trabajo de esclarecimiento y motivación. Fueron verdaderos facilitadores del cuestionamiento y el cambio en los esquemas existentes en las personas.

De todas formas, si bien la mayoría de los resultados estuvieron de acuerdo con los objetivos planteados, el caso de la dimensión que trata la identidad es destacable. Porque al revés de lo esperado, aumentó el individualismo en el grupo. Este dato clave abre todo un juego de posibilidades para modificar las características individuales desde el trabajo de cambio en el grupo.

Un tema que se pudo observar y que no avanzó como se esperaba es el área de la motivación personal. Si bien la motivación grupal se consolidó y esto lo muestran claramente las distintas tomas del CO realizadas, este hecho no motorizó que se dispares ciertos procesos que realizaban los AC.

O sea que las personas hagan por si mismas ciertas tareas sin los AC interviniendo. En cambio mejoró la capacidad de autocrítica a nivel grupal pero no tanto a nivel individual. Esto implica que mejoró la capacidad de evaluar la cultura organizacional pero no tanta la forma individual de trabajar.

En definitiva y como conclusión de este trabajo se demuestra que ciertas dimensiones que reflejan la cultura organizacional de un grupo pueden modificarse realizando un plan sistemático con sus integrantes. Todo esto realizado por AC sin necesidad de un liderazgo heroico individual que inspire al grupo.

El cambio cultural trajo como consecuencia el cumplimiento del exigente I70. MCA ganó nueve cuentas de cierta importancia y la encuesta anual de satisfacción del cliente mejoró un 30%. La mejora en los resultados económicos fue del 35% con relación al ejercicio

anterior. La cultura organizacional, de acuerdo a las tomas I y II mejoró sustancialmente en las dimensiones definidas como objetivo.

El cambio producido en la cultura de la empresa trae grandes posibilidades a organizaciones que, a pesar de no contar con líderes generadores de cambios, pueden realizar cambios culturales que los lleven a alcanzar las metas que se han propuesto. También abre una enorme perspectiva hacia el cambio organizacional desde la aplicación de procesos ordenados en tiempo y forma que lejos están de ser cambios artesanales llevados adelante por personas con enorme carisma.

Es de destacar que los cambios que muchas de las actividades grupales que los AC realizaron en el equipo son similares a las generadas en las terapias grupales. Se trata de transmitir experiencias y compartirlas con el grupo para que se mejoren las actitudes disfuncionales de las personas.

Creo también que el cambio grupal no tiene una influencia tan directa en el cambio individual. Para lograr esto último se debe recurrir a la terapia individual porque el entorno de la organización no actúa tan directamente sobre los esquemas que las personas deben modificar. Y si estos esquemas personales disfuncionales siguen influyendo no hay forma consistente de lograr el compromiso, confianza y la autoestima apropiada para lograr efectividad en el trabajo con el grupo.

Cuando esta situación descrita se convierte en grupal, la cultura organizacional se deteriora y conforma una estructura que distorsiona y debilita los significados que las personas tienen respecto de su funcionamiento como grupo.

---

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Adler, A. (1914) *La Neurosis* Buenos Aires: Editorial Psiqué.
- Bandura, A. (1997) *Self Efficacy. The exercise of control* New York: Freeman
- Bandura, A. (1989) *Exploration of determinants of life paths* New York: Freeman
- Bandura, A. (1999) *A social cognitive theory of personality* New York: Guilford
- Bandura, A. (2000) *Exercise of human agency* New York: Freeman
- Dave Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions* Boston: Harvard Business School
- Gay Hendricks, G.; Lindemann, K. (1996) *The Corporate Mystic* Nueva York: Bantman Books
- Hofstede, G. (1999) *Culturas y Organizaciones. El software mental* Buenos Aires: Alianza Editorial
- Horney, K (1937) *La personalidad neurotica de nuestro tiempo* Buenos Aires: Editorial Psiqué.
- Horney, K (1958) *Nuestro conflictos interiores* Buenos Aires: Editorial Psiqué.
- Kotter, J.P. (1992) *Corporate Culture and Performance* Boston: Harvard Business School Press
- Kotter, J.P. (1996) *Leading Change* Boston: Harvard Business School Press
- Mintzberg, H.; Brian Quinn, J.; Ghoshal, S. (1995) *The Strategy Process* Boston: Prentice Hall
- Peters, T. J.; Watermann, R. H. Jr. (1984) *En busca de la excelencia* Barcelona: Norma

## 10. ANEXOS

### 10.1. Cuestionario de Cultura Organizacional

## DESCRIPCION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

### INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de frases sobre formas de pensar, sentir o actuar, para que las vaya leyendo atentamente y marque la respuesta que describa mejor cuál es su forma habitual de pensar, sentir o actuar.

Para contestar utilice la Hoja de respuestas y señale el espacio de uno de los números (5 a 1) que encontrará al lado del número que tiene la frase que está contestando. Las alternativas de respuestas son:

- 5 completamente VERDADERO para mí.
- 4 bastante VERDADERO para mí.
- 3 ni VERDADERO ni FALSO para mí.
- 2 bastante FALSO para mí.
- 1 completamente FALSO para mí.

Vea cómo se han contestado aquí dos frases:

#### REPRESENTACIÓN DE LA HOJA DE RESPUESTAS

- E1. Como Grupo no somos individualistas.
- E2. Como Grupo tenemos pocos valores compartidos.

	5	4	3	2	1
E1					
E2					

No existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas; la persona que contestó a las dos frases anteriores consideró que la frase E1. es “bastante falsa” para ella (señaló debajo del número 2) y que la frase E2. es “completamente verdadera” para ella (señaló debajo del número 5), porque pone a la familia por delante del dinero y los amigos.

Al marcar su contestación en la Hoja asegúrese de que el número de la frase que Ud. contesta corresponda con el número colocado al lado del espacio que Ud. marca. Si desea cambiar alguna respuesta borre o anule la señal hecha y marque el otro espacio. No haga ninguna señal en este Cuadernillo.

## Cuestionario de Cultura Organizacional

**5** completamente VERDADERO para mí  
**4** bastante VERDADERO para mí  
**3** ni VERDADERO ni FALSO para mí  
**2** bastante FALSO para mí.  
**1** completamente FALSO para mí.

	5	4	3	2	1
1 Como Grupo tendemos a ser más proactivos que reactivos.	1				
2 Como Grupo no nos atraen las situaciones en constante cambio.	2				
3 Como Grupo sentimos que nos reconocen las cosas que hacemos bien.	3				
4 En Grupo hablamos poco de los resultados que obtenemos.	4				
5 Como Grupo somos vulnerables ante las críticas de los demás.	5				
6 Cuando trabajamos en Grupo preferimos más controlar al otro que confiar en él.	6				
7 En general no somos individualistas, actuamos en Grupo.	7				
8 Como Grupo tenemos pocos valores compartidos.	8				
9 Como Grupo siempre buscamos experiencias nuevas en nuestro trabajo.	9				
10 A la hora de resolver, preferimos más usar algo sistematizado que innovar.	10				
11 Como Grupo sólo nos gusta hacer lo que sabemos hacer.	11				
12 Como Grupo si algo no nos sale como queríamos, insistimos de nuevo.	12				
13 El Grupo tiene influencias sobre nuestras opiniones individuales.	13				
14 Como Grupo estamos acostumbrados a que nos controlen.	14				
15 Para nosotros, como Grupo, cuenta más el proceso que el resultado.	15				
16 No buscamos soluciones nuevas si ya hay una eficaz para el Grupo.	16				
17 Nos sentimos conformes con el sistema de premios y castigos vigente.	17				
18 A veces nos cuesta defender lo que pensamos como Grupo.	18				
19 Somos un Grupo perseverante cuando perseguimos un objetivo.	19				
20 Entre las personas del Grupo hay muy diferentes estilos para hacer las cosas.	20				
21 Como Grupo siempre estamos buscando nuevas formas de mejorar.	21				
22 Los temas nuevos y desconocidos nos producen incomodidad.	22				
23 Como Grupo nos sentimos más tranquilos si somos controlados por un superior.	23				
24 Al Grupo le cuesta consensuar una opinión y expresarla con firmeza.	24				
25 En general, tiene más peso la opinión del Grupo que la del individuo.	25				
26 Nos preocupa más el "cómo" y no tanto el "para qué" de las cosas que hacemos.	26				
27 Hay características que distinguen a nuestro Grupo del resto.	27				
28 En el Grupo no creemos que hayan demasiados lugares tan justos como este.	28				
29 En el Grupo no innovamos demasiado porque no nos hace falta para nuestro trabajo.	29				
30 En el Grupo somos poco conformistas; siempre buscamos mejorar.	30				