

Cultura y proceso de cambio en las organizaciones

by Silvana L. Lemmo - Thursday, June 23, 2016

<https://vinculando.org/empresas/cultura-proceso-cambio-organizaciones.html>



1. Introducción

En la actualidad y en un mundo globalizado como el de hoy en día, las empresas necesitan adoptar un modelo empresarial, donde la calidad de los productos satisfaga y deleite a los clientes.

Por otro lado, los avances tecnológicos hacen que los modos de producción vayan cambiando, al igual que las necesidades de los clientes. A su vez, los compradores quieren garantías de que las mercaderías que compran sean de alta calidad, quieren el mejor precio y con un servicio pre-venta y post-venta que satisfaga sus expectativas y aún más.

Por eso es que las empresas tienen que poder adecuarse a los estándares mundiales de calidad, si es que desean permanecer en un mercado cada vez más competitivo.

A fin de concretar dicho objetivo, muchas empresas vienen capacitando a sus colaboradores. Lo que no se tiene en cuenta es que dicha implementación trae aparejada una cantidad de movimientos genera muchas tensiones en todos los miembros de la organización trayendo pérdidas económicas.

El presente informe es una investigación documental que pretende advertir del interjuego que se produce dentro de la organización al momento de implantar un modelo de excelencia, poniendo de manifiesto aquellos aspectos de la cultura de la organización que, si son descuidados, pueden frustrar el proceso.

Para investigar, analizar y considerar, se hará foco en los RR.HH., verdaderos protagonistas del nuevo paradigma; teniendo en cuenta las variables de cultura organizacional y proceso de cambio, por considerarlos fundamentales para la implementación del mismo.

2. Justificación

Históricamente, el ser humano produce bienes y servicios que necesita y a los que accede desde distintas vertientes; sin embargo, el tema de la calidad fue una constante en todos los tiempos.

Después de la segunda guerra mundial, el modo de producción comienza a modificarse en Japón, ya no sólo hay que producir mercadería, sino que hay que hacerla al mejor precio y con una calidad de excelencia.

En la actualidad, dicho modo de producción impacta, en su mayoría, a todas las empresas que quieran crecer y formar parte de la comercialización global; sobre todo, a aquellas que no afrontan esta nueva situación, entendiéndola y atendiéndola en toda su complejidad.

Como consecuencia, es necesario que las empresas conciban un nuevo concepto acerca de los RR.HH. y, por su parte, los colaboradores, saber que asisten a una nueva conceptualización del trabajo, ajustándose a lo que se requiere en estos tiempos.

También se busca acentuar la importancia de la tarea del consultor organizacional a la hora de planificar y gestionar un programa de calidad en una organización, ya que, es quien puede atenuar los fenómenos que supone en RR.HH.

El resultado de este trabajo puede ser utilizado como marco referencial para realizar la intervención de asesoramiento organizacional en diferentes empresas.

3. Objetivos:

a. Objetivo General

Conocer lo que plantean los autores actualmente más reconocidos en el proceso de implementación de cambio en las empresas, con el fin de detectar las condiciones de la aplicación y sus fallas.

b. Objetivos Específicos

Conocer los elementos que se ponen en juego en los recursos humanos al momento de gestionar un cambio en la cultura de la organización.

4. Interrogantes

Hay una serie de preguntas que se consideran centrales y que pretenden ser respondidas a lo largo del informe:

- ¿Qué participación tienen los valores y creencias en el proceso de cambio organizacional?
- ¿Qué son los modelos identificatorios con los que se cuenta?
- ¿Qué importancia tiene la capacitación de los distintos colaboradores?
- ¿Qué grado de compromiso tienen los líderes al momento de promover el cambio cultural?
- ¿Es necesario que los distintos actores de la organización estén motivados para concretar el cambio?
- ¿Hay que resolver los conflictos del pasaje entre la cultura existente y la de los nuevos paradigmas?
- ¿Cómo impacta en los RR.HH. de esta empresa la implantación de estos nuevos paradigmas?

Para el abordaje de las variables que conforman el siguiente informe, acerca de la cultura y el proceso de cambio, se realizó una selección de autores, como Schein, Adam, Furnham, Chiavenato, Rico, Imai, Deal y Kennedy, y Zepeda entre otros, que han estudiado en profundidad distintos aspectos de las organizaciones laborales.

Los autores mencionados brindan apoyo para entender la complejidad que presenta el tema escogido, y serán como guías que irán acompañando a lo largo de esta investigación, ya que establecen unidades relevantes y actuales para la problemática a tratar.

5. Cultura organizacional y Proceso de cambio

En cuanto a la noción de Cultura organizacional, Furnham (2000) comprende que definirla presenta un problema, ya que es un concepto fundamental en muchas ciencias. Este autor toma la definición de Kroeber y Kluckhohn (1952) por ser una de las más completas:

“...La cultura consiste en modelos implícitos y explícitos de, y respecto al, comportamiento adquirido y transmitido por medio de símbolos, que constituyen el logro que distingue a los grupos humanos, incluida su integración en artefactos; la esencia fundamental de la cultura consiste en ideas tradicionales (es decir, históricamente derivadas y seleccionadas) y en especial sus valores implícitos; los sistemas culturales pueden, por una parte, considerarse productos de acción y por otra, elementos condicionantes de más acciones...”

Así, la cultura se relaciona con un patrón de conducta aprendido y transmitido, armado con significados integrados en símbolos, un sistema de ideas heredadas, expresadas y desarrolladas mediante el conocimiento de las actitudes hacia la vida. Es un tejido de significados, en términos de los cuales, los seres humanos interpretan su experiencia y orientan sus acciones.

Furnham (2000) expresa que la cultura es la mejor forma de hacer las cosas en un lugar, sin embargo, esto mismo, puede fomentar u obstaculizar el éxito de una organización.

Coincidiendo con lo anterior, Keith Davis (2003) comprende que el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o, sencillamente, puede haber evolucionado con el curso del tiempo.

Al respecto, Keith Davis (2003) y Furnham (2000) consideran a la cultura como una idea intangible, que rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización. Del mismo modo, Davis (2003) señala que los efectos culturales son de vital importancia para el éxito de una empresa, porque ofrece identidad a sus miembros y una visión compartida que los representa.

Funciona como fuente de cohesión, de estabilidad y continuidad para la organización, aspecto que da seguridad a las personas que forman parte. El conocer la cultura de un lugar ayuda a los nuevos integrantes a interpretar lo que sucede en esa organización, ofreciendo un contexto para los hechos que suceden que, de otro modo, podrían ser confusos; también colabora a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas, atraen la atención y transmiten una visión compartida.

Según señalan Deal y Kennedy (1985), cinco factores componen la cultura organizacional: el medio ambiente de la institución, los valores, los héroes, los ritos, rituales, ceremonia y la red de comunicaciones.

Aseguran que toda institución se encuentra inmersa en un medio ambiente donde interjuegan distintas variables a las que ésta debe sujetarse, así la tecnología que emplea, los productos que vende, sus clientes, forman parte del mercado que, a su vez, va pautando lo que debe hacer para tener éxito, para seguir vigente. Asimismo, los procesos de producción, de venta, la innovación de productos y la administración de costos, van cambiando según dicho contexto.

En segundo lugar, se encuentran los valores de la organización, entendiendo que éstos son parte sustancial de la cultura y tienen que ver con aquellos conceptos básicos que cobran vida en el hacer mismo, de manera que se expresan y son la parte visible de un complejo sistema de creencias respecto a la forma que la organización tiene para lograr el éxito que se propone.

En este sentido, aseguran que las distintas culturas suelen nombrar como héroes a los individuos más productivos y creativos, marcando con ellos un modelo a seguir por el resto de los empleados, ya que encarnan aquellos valores que la empresa pretende impartir.

El héroe institucional es capaz de mostrar que una persona puede realizar aquello que es necesario y de acuerdo con los valores. Éste tiene por función la de cohesionar a los miembros, inspirando el sentido de responsabilidad, promoviendo la innovación para que el empleado pueda identificarse con los logros. De este modo, se convierte en un motivador que inspira a lograr la misión de la organización exitosamente.

Además, Deal y Kennedy (1985), consideran dos tipos de héroes: los natos y los situacionales. De los héroes situacionales, se desprenden el proscrito o disidente, el brújula, el obstinado y el héroe vaca sagrada.

El héroe nato es aquel cuya influencia perdura por generaciones, poseen un gran valor mítico y simbólico para la organización, las historias acerca de él se transmiten en forma oral y plasman la visión y los valores que ha tenido y que se desean como modelo a seguir.

Mientras que el héroe situacional es creado por la organización y surge en un momento determinado de dificultad; eso los convierte en un héroe del momento, aunque pueda ser reconocido por años. Este reconocimiento estimula al resto para alcanzar los objetivos propuestos, orientados desde el marco cultural de la organización.

Dentro de los héroes creados, el autor señala al llamado proscrito o disidente, el cual tiene características muy especiales, ya que cuenta con gran creatividad para realizar las tareas, combinando la alteración de las normas vigentes sin perjudicar los principios de la cultura organizacional. Además, cuenta con cierta excentricidad que ayuda a liberar las tensiones de los compañeros.

Otro de los héroes creados es denominado brújula. Su función esencial es la de orientar al resto de los empleados en momentos en que se está programando un cambio de cultura. Mientras que el héroe obstinado es totalmente opuesto al anterior, siendo su característica más saliente la perseverancia.

Finalmente, el héroe llamado vaca sagrada es aquel que personifica todos los valores de la cultura existente; el riesgo con este tipo de héroe es que, ante un cambio cultural o una crisis existencial de la organización, se paraliza.

Por otra parte, Kennedy (1985) hace referencia a los ritos y rituales que son secuencias de conductas programadas, que se repiten a diario, que indican cómo se realizan las cosas en una cultura determinada y que van desde los actos mínimos a las tareas más importantes. Son acciones que influyen en el comportamiento de las personas, como es el caso de los premios a la buena conducta, lo cual estaría mostrando lo que la empresa quiere lograr y, al mismo tiempo, mostrar lo que no está permitido.

Según Deal y Kennedy (1985), existen cinco tipos de rituales: los sociales, de trabajo, de reconocimiento, de

espectáculos culturales y administrativos.

Los ritos sociales muestran el grado de las relaciones entre todos los miembros de la institución y refuerzan la identidad del individuo con la organización. Rige las relaciones entre los distintos niveles de jerarquía, entre las distintas generaciones, los distintos géneros y entre el personal y alguien que viene del exterior a la organización.

Estos ritos son aprendidos por los nuevos integrantes a partir de los ritos de iniciación, que tienen lugar cuando un nuevo integrante es aceptado en la cultura. Es la forma de transmitirle al nuevo miembro la experiencia cultural, asimismo, de mostrarle los valores existentes.

Dentro de los rituales sociales, señalan aquellos que sirven para subsanar o prevenir conflictos y los que ayudan a dirimir situaciones problemáticas, unificando y reparando.

En cuanto a los rituales de trabajo, formulan que otorgan seguridad e identidad a los empleados, a la vez que da una imagen exterior de efectividad. Por su parte, los rituales de reconocimiento son aquellos que la organización otorga en caso de ascenso, de jubilación y de buena conducta.

Respecto de los rituales de espectáculos culturales, tienen la función de mostrar al exterior la actividad empresarial, a la vez que profundiza la identificación con los empleados. Por último, se refieren a los rituales administrativos como aquellas actividades gerenciales que ponen en práctica ritos, con el propósito de coordinar en forma efectiva una tarea.

En referencia a la ceremonia, los autores la diferencian del hábito o ritual, ya que éste está incorporado y es realizado automáticamente, en cambio, la ceremonia se considera como un espectáculo visible y poderoso de lo que la organización quiere mostrar, como festejos dedicados a los héroes y figuras sagradas de la institución. Kennedy (1985) señala que sin los ritos, rituales y ceremonias, la cultura moriría.

Por último, Deal y Kennedy (1985) mencionan la red de comunicaciones que se da en modo oculto, formando parte de la comunicación informal de la organización.

Asimismo, Chiavenato (2003) expresa que al estar las organizaciones en estrecha interacción con el medio, participan de una intrincada y compleja trama de variables que se chocan entre sí y se entrecruzan, produciendo un campo dinámico de fuerzas el cual es responsable de los cambios culturales.

Sin embargo, considera que cuando hay que hacer un cambio de cultura, es importante que la organización esté conformada por personas permeables a aprender; tal es así, que el aprendizaje hoy es una herramienta para sobrevivir en un mundo de constantes cambios; de modo que el potencial de sus miembros, es el sustrato en que se funda el desarrollo de dicha organización.

Al respecto, Furnham (2000) y Kennedy (1985) sostienen que es fundamental para una organización, poder crear y administrar su cultura; para lograrlo, es preciso que puedan comunicarla a sus empleados mediante los canales formales de comunicación, como pueden ser las declaraciones de filosofía, el código de conducta o el código de ética, así también, la organización puede utilizar los canales informales de transmisión de reconocimiento, como el reconocimiento público de héroes y heroínas, narrar historias de éxito, etc. Dichos actos de cultura forman parte de la socialización organizacional que permanentemente se impregna en sus miembros.

Así, Deal y Kennedy (1985) aseguran que esa red se conforma de personajes narradores, que son los que se ocupan de relatar la historia de la empresa. Dan sentido al mundo laboral, orientan, dan directrices de acción y mantienen la cohesión.

También se encuentran los sacerdotes, que son los que escuchan, dan consejos, cuentan alegorías y son los guardianes de la cultura. Luego, las denominadas fuentes secretariales son capaces de tener una percepción más aguda de aquello que sucede en la empresa, más aún que la propia gerencia; esto les permite saber lo que está pasando en la organización.

Finalmente, la cábala consiste en que un grupo de dos o más personas se reúnen para concretar un fin común, lo cual les sirve para posicionarse en otro nivel, obteniendo el apoyo y la valoración del resto de las personas miembro.

En cuanto a la administración de la red de comunicaciones, Deal y Kennedy (1985) aseguran que todas las instituciones tienen su propia red de comunicación oculta, donde los personajes que conforman el elenco poseen un enlace permanente con la red de comunicación general.

Las reglas de esta comunicación informal son inflexibles y ponen en relieve a aquel miembro que no se maneja con los códigos culturales de esa institución. El autor reconoce el gran valor que tiene dicha red y las ventajas que representa para la institución hacer uso de ella para poder implementar cambios de cultura organizacional, por ejemplo.

En el mismo sentido, Furnham (2000) tiene en cuenta que el producto de una cultura crea, a su vez, subproductos, como pueden ser los mitos, las leyendas, sistemas lingüísticos, metáforas, símbolos, ceremonias, rituales, sistemas de valores, normas de comportamientos, artefactos -como podría ser el logotipo de una empresa, la arquitectura, la tecnología que usan, las herramientas, el diseño de interiores, documentos y productos, el ambiente de trabajo, el organigrama, la ropa, los símbolos de status, etc.-.

Este autor considera que si bien la cultura organizacional es una de las variables de estudio de la psicología organizacional, presenta dificultades para su medición; por ese motivo, se ha llegado al consenso de que muchas culturas se encuentran en constante proceso de cambio y que lo ideal es vigilarlas regularmente para obtener una imagen veraz.

Del mismo modo, Schein (1983) afirma que el estudio de la cultura organizacional es de un valor importante al momento de gestionar cambios en la empresa, puesto que su estudio ayuda a comprender y a predecir los fenómenos que se presentan, para luego poder implementar estrategias.

La cultura tiene características que la destaca; una de ellas es la de ser estable y de cambiar muy lentamente en el transcurso del tiempo, contribuyendo al hecho de atraer y retener a cierto tipo de empleados, acordes con sus valores y convicciones. Sin embargo, a veces, dicha estabilidad puede perderse, realizando cambios abruptos en momentos de crisis muy profundos o, en caso de fusionarse con otra organización. También hay casos en que una cultura puede imperar a lo largo de toda una organización, aunque puede suceder que existan subculturas en otras áreas o sucursales.

En cuanto a la intensidad, los autores coinciden en que pueden ser tenues o fuertes, dependiendo del grado en que los empleados profesan sus convicciones.

Así, es Schein (1983) quien desde un abordaje sistémico y de desarrollo brinda, de manera precisa, las coordenadas para conocerla y estudiarla. Este autor señala que, en un primer acercamiento a una cultura determinada, es importante tener en cuenta aquellos comportamientos que los integrantes de la misma realizan en forma regular, como ser: qué tipo de relación hay entre los individuos, cuál es el lenguaje que emplean, cuáles son sus rituales, qué normas rigen al grupo, qué valores son aceptados por todos, qué filosofía es la que orienta la política de la empresa, cuáles son las reglas de juego que imperan allí para poder progresar, cuál es el ambiente laboral, cómo están dispuestos el mobiliario y cómo reciben a una persona externa a la organización, entre otras. Esta información

es importante y forman parte de un primer nivel de observación.

No obstante, Schein (1983) expresa que esta primera impresión es, más bien, un reflejo de la cultura y que él prefiere llamar cultura a aquellas concepciones básicas y creencias que por estar tan internalizadas operan en forma inconsciente, que son compartidas por los miembros de la organización y que son las que generan la verdadera visión que la organización tiene sobre sí misma y sobre su entorno.

Esta concepción y creencias internalizadas está conformada por la historia de la organización, en donde hubo momentos en que tuvo que salir de situaciones críticas y de subsistencia. De modo que tales creencias forman parte de un acervo indeleble que conduce a los miembros de una organización a hacer de un modo particular las cosas.

A diferencia de Kennedy (1985), Schein (1983) propone cuatro factores esenciales para estudiar una cultura organizacional: artefactos y creaciones, valores, presunciones y paradigmas culturales.

Según Schein (1983), los artefactos y creaciones están compuestos por el entorno físico y social, la tecnología que emplean, el lenguaje con el que se comunican, las expresiones artísticas y las conductas. Estos elementos son visibles, aunque no descifrables.

En segundo lugar, destaca que los valores con que se manejan en determinadas situaciones deben ser beneficiosos para encontrar una solución y, de esta forma, convertirse en creencia.

El tercer ítem plantea que las presunciones son creencias que se internalizan y se vuelven automáticas, abarcando temas como la naturaleza en relación con el medio, la realidad, el tiempo y el espacio, del género humano, de la actividad humana y de las relaciones humanas.

Por último, plantea que los paradigmas culturales son una presunción que conforman esquemas coherentes; por tanto, que si no forman un cuerpo coherente son indicador de que la cultura no está conformada o que está en conflicto, mientras que los paradigmas que están bien desarrollados forman una cultura fuerte.

Por su parte, Deal y Kennedy (1985) plantean que las organizaciones con una cultura vigorosa ayudan a sus empleados a trabajar mejor, dentro y fuera de la empresa, siendo una poderosa guía del comportamiento. Ésta ayuda de dos maneras: por un lado, a través de un sistema de reglas que orientan al empleado a realizar su tarea administrando mejor su energía.

Por otro lado, dicho sistema le proporciona seguridad, haciéndolo partícipe del prestigio de la empresa. De esta forma, observan que es primordial para el empleado conocer la cultura de la organización en la que trabaja, porque es la que moldea las conductas y se convierte en una forma de vida.

Cuando una persona cambia de trabajo puede sentir el choque de cultura entre una empresa y otra; ya que cada una tiene distintas formas de vida, siendo, en muchos casos, motivo de fracaso.

Por otra parte, para ascender en la organización, un empleado necesita saber cómo funciona la cultura para lograr el éxito. En el caso de los dirigentes, necesitan conocerla para poder implementar los cambios necesarios adecuadamente, ajustándose así a los requerimientos del mercado.

Al estudiar los fenómenos que se refieren a la instalación, el refuerzo y el cambio de la cultura, Schein (1983) encontró que las organizaciones se desarrollan en la medida en que participan los diferentes miembros involucrados de la misma junto a su contexto; dicho desarrollo puede ser orientado por los responsables de la empresa para implantarla, reforzarla y transformarla en caso de que fuera necesario. No obstante, asegura que la cultura no es susceptible de ser cambiada según nuestros objetivos, que es preciso tener en cuenta la variación de los

mecanismos de cambio, así como la etapa en la que se encuentra la empresa, teniendo en cuenta que quien dirige dicho cambio es el líder.

Al comienzo de una empresa, es el fundador quien señala el modo en que se resuelven los problemas y transmiten las presunciones. De esta manera, Schein (1983) comprende que es el líder quien se encarga de crear, modificar o de destruir una cultura, de modo que, el resto de los miembros, van aprendiendo de ella y, al tiempo que reducen su ansiedad, se van adaptando a un nuevo modo de ver el mundo.

Al respecto, Chiavenato (2003) expresa que pensar en un proceso de cambio, implica reformular los conceptos y los valores incorporados en la cultura organizacional y en los dirigentes. Antes, el conservadurismo y la tradición eran sinónimo de prudencia; hoy, se considera que fueron grandes inhibidores de la creatividad, elemento muypreciado actualmente.

Así, el área de RR.HH. tiene en su función de staff, un papel vigoroso en el nuevo modelo de producción, ya que directamente crea las condiciones organizacionales y ambientales para el cambio de la empresa, mediante el reclutamiento, selección, entrenamiento, consejería y orientación a las personas; e, indirectamente, a través de políticas y prácticas con los directores, gerentes y supervisores.

Por otra parte, Adam (2007) sostiene que atravesar un proceso de cambio cultural es una tarea compleja, por eso hay que poder articular la cultura que se quiere dejar con la nueva; de lo contrario, habría mucha resistencia y un gran desgaste de energía que podría hacer peligrar el proceso.

Al plantearse un proceso de cambio, es importante estudiar los valores, creencias, ritos, rituales, presunciones, héroes que conforman la cultura existente, para reforzar aquellas características que sirvan a la nueva cultura, mientras que se desestiman aquellas que no son útiles.

Asimismo, es necesario promover las novedosas, que son imprescindibles para el cambio. Hay que tener en cuenta que gestionar un cambio de cultura provoca inestabilidad e incertidumbre a los miembros de la organización, por tal motivo, y para mantener la cohesión, es importante que se mantengan motivados y se identifiquen con la organización.

En algunas organizaciones, el prejuicio de creer que sólo los nuevos pueden acceder a la nueva cultura, crea rivalidad entre los miembros, produciendo así un choque entre generaciones.

Según la autora, las personas son modeladas por la cultura de la organización en la que trabajan, así como la persona modela a la cultura; sin embargo, cuando ocurre un cambio en la organización, las personas tienen que poder desaprender lo anterior para poder asimilar lo nuevo, aún a riesgo de equivocarse.

Es importante que la organización evalúe las características y motivaciones de las personas ante el cambio, ya que esto no está determinado por la edad, si no que es más bien por una cuestión de personalidad y de querer enfrentarse a nuevos desafíos.

Otra cuestión que obstaculiza el cambio, según Adam (2007), es simular que se valoran aspectos que cayeron en desuso para la nueva cultura, ya que esto impacta negativamente en los empleados. Por otra parte, es importante mantener la coherencia entre los valores de la antigua cultura y la actual, pudiendo plasmar esos valores en actos.

La autora recomienda que el proceso de cambio más saludable, sea el que se realiza paulatinamente, en forma gradual, participativa y programada. Otro tema conflictivo podría producirse en el caso de que exista una casa matriz en otro país, debido a que ésta y las sucursales manejarían un modo distinto de relacionarse. Es de considerar también que no es posible trasladar la cultura de la casa matriz a las filiales sin tener en cuenta el

contexto.

En cuanto a la preparación para el cambio, es necesario que la empresa promueva el desarrollo de las potencialidades, facilitando los medios y desplegando propuestas claras.

En concordancia con lo anterior, Susan Albers Mohrman (1989) expresa que las organizaciones tienen que poder avanzar desde el diseño existente hacia el que ambicionan. La implantación del cambio organizacional implica aprender a manejar simultáneamente tres aspectos: el técnico, el político y el cultural.

Lo técnico tiene que ver con el diseño del trabajo y los sistemas de información. El aspecto político incluye la toma de decisiones y el modo de asignar las recompensas y lo cultural cubre los valores y las normas compartidas. Los tres aspectos están entrelazados, por lo que si se modifica uno, otras partes necesitarán también ser modificadas.

Asimismo, Imai (2007) recomienda que para ser implantada una estrategia, ésta debe ser concreta para toda la organización; si se trata de una estrategia a largo plazo, deben traducirse en planes a corto plazo en forma clara y práctica, de modo que se vaya cambiando la cultura de la compañía, lo que para Occidente es un verdadero reto.

Acentúa la importancia de no monopolizar la estrategia en unos pocos directivos; al contrario, la misma debe ser señalada de manera que pueda ser entendida, interpretada y ejecutada por todos en la compañía.

Crear una cultura cooperativa es uno de los pilares fundamentales para afrontar los desafíos. Imai (2007) encuentra que, en muchos casos, los gerentes en Occidente se muestran renuentes a iniciar mejoramientos, porque ponen en peligro las utilidades a corto plazo, aún cuando a largo plazo represente un beneficio.

Por tal motivo, y en concordancia con Adam (2007), recomienda que el período para cambiar la cultura sea entre cinco y diez años, de modo que la alta administración pueda dedicar esfuerzos a comprender el programa, además de realizar sus actividades normales. En una compañía, es necesario el compromiso de la alta administración y facilitar que la estrategia se imponga en la organización.

Muchas compañías multinacionales adoptaron la llamada organización matricial que, según Imai (2007), deberá ser revisada, para ver si satisface las metas funcionales transversales requeridas hoy en día. Puesto que considera que las empresas Occidentales están dotadas de orgullosos profesionales, a los cuales les es difícil comunicarse de forma efectiva con personas de otras áreas funcionales transversales.

En los programas de Calidad, la administración es funcional y transversal, la gente no está aislada y funcionan en la medida que haya entendimiento mutuo y colaboración. Las empresas que van cambiando hacia una cultura de Calidad, deciden romper las barreras departamentales, por lo tanto, el cambio cualitativo que deben hacer las organizaciones, tienen que ver directamente con su Cultura.

Imai (2007) sugiere que las empresas en Occidente se encuentran en un estado primitivo, y que asimilar la nueva cultura de producción es tan importante así como es la compra de nueva tecnología.

En este momento, cabe preguntar ¿por qué deben cambiar las organizaciones?

Antes de responder la pregunta, se hace necesario hacer una aproximación al concepto de organización laboral.

6. Organización Laboral Actual

Históricamente, las personas tuvieron que organizarse para dar respuesta a distintas necesidades humanas, señala Graciela Adam (2009); como también sostiene que las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas que se construyen intencionalmente para obtener un objetivo determinado, es decir, que siempre tienen un

propósito definido.

Adam (2009) confirma que la característica más importante que distingue a las organizaciones, es que tienen la capacidad de reconstruirse y redefinirse, por ejemplo: cuando una organización cumple con el objetivo propuesto o si encuentra un mejor modo de hacer algo, esto sería, hacer algo en forma más económica o en menor tiempo. Desde este punto de vista, la organización es un dispositivo destinado al cambio permanente, nunca se constituye en una unidad lista o acabada.

Por otro lado, las organizaciones se forman para operar en distintos ambientes, esto hace que se vean expuestas a múltiples factores que impactan en ellas; motivo que las convierte en un sistema muy complejo; por esa razón, deben ser capaces de poner en juego diferentes estrategias y comportamientos, con el fin de obtener los resultados esperados y perdurar en el tiempo.

Al respecto, Schein (1983) sostiene que la tecnología cambia cada vez más rápidamente, por lo tanto, exige de una gran capacidad de adaptación por parte de la organización; siendo ineludible crear en la misma las condiciones necesarias para permitir que sus miembros puedan desarrollar capacidades acordes a las circunstancias. Si las organizaciones no logran esta adaptación, no estarán en condiciones de enfrentarse eficazmente con lo que el medio externo propone.

Los autores observan que el cambio es una condición inherente al propio sistema organizacional, es decir, que se encuentra en el seno de toda organización humana. De esta forma, Adam (2009) considera dos tipos de organizaciones: las que no tienen fines de lucro, como las ONG o las fundaciones y las que sí tienen fines de lucro, como es el caso de las empresas. De estas últimas, se ocupa el presente trabajo.

La autora sostiene que las empresas son un tipo de organización que reúne recursos humanos, tecnológicos, financieros, físicos, de mercado, entre otros, con el fin de hacer productos que la sociedad necesita y perciben una ganancia por ello.

Como se dijo anteriormente, las organizaciones están sujetas al cambio para seguir vigentes. Entonces, ¿qué es el cambio? ¿En qué consiste?

Rico (2007) y Adam (2009) coinciden en que el cambio en una organización puede definirse como la capacidad que tienen éstas, para poder adaptarse a las transformaciones tanto del medio externo o interno.

Hay cambios que se planean en la organización y que están orientados hacia una tarea, mientras que hay otros que son inevitables y provienen de la propia evolución. Así, se puede inferir que lo único que no varía de esta situación es que los cambios son inevitables. En palabras de Furnham (2000), son omnipotentes y constantes.

Furnham (2000) señala que algunas organizaciones son proactivas al cambio y asimilan lo novedoso orientándose a aprender y a realizar actividades, pudiendo romper con lo que estaba establecido, mientras que otras, son reactivas, es decir, que ofrecen resistencia a aprender o a aceptar nuevas ideas, de modo que ponen en riesgo su propia permanencia.

En la actualidad, la tecnología cambiante, la rápida obsolescencia de los productos, la naturaleza versátil de la mano de obra, la fluctuación de los mercados y la economía a nivel global, entre otras cosas, traen aparejados distintos cambios continuos a los que las organizaciones deben adaptarse para seguir vigentes. Por tal motivo, Furnham (2000) entiende que es relevante trabajar con empleados y gerentes flexibles y adaptables; las organizaciones necesitan de ellos, en estos tiempos más que nunca en la historia.

Rubén Rico (2007) señala que la organización actual se encuentra con el desafío permanente de administrar una

realidad de naturaleza cambiante y que no es posible hacerlo con el modelo tradicional de organización, ya que dicho modelo tiene principios rígidamente estructurados y pone el acento en el trabajo individual, en tanto que la gestión moderna privilegia el trabajo en equipo, por ser más eficaz y potente y poder alcanzar así los objetivos más exigentes.

Las organizaciones que cuentan con un equipo de trabajo, logran el aprendizaje continuo y acumulado, son capaces de abordar situaciones complejas efectivamente, el cambio microcultural que se produce en un equipo exitoso logra teñir al resto de los tejidos de la organización y, como resultado, se obtiene mayor satisfacción del cliente interno y externo.

Rico (2007) indica, además, que cuando se trabaja en equipo las personas experimentan la efectividad y la trascendencia del trabajar juntos, lo cual se convierte en una ventaja a la hora de los resultados.

Dicha trascendencia se observa en los pensamientos fuertemente alineados en un mismo sentido; asimismo, son capaces de enriquecer los aportes con mayor conocimiento, están en mejores condiciones de detectar incoherencias concretas, sean éstas propias o de terceros; hay un incremento de la percepción, de la creatividad e innovación de todos los integrantes, lo cual se traslada al resto de la organización.

Rubén Rico (2007) considera que el trabajo en equipo debe aplicar la dinámica y la operatividad de un sistema abierto, esto es, con la retroalimentación externa, neutralizando los obstáculos que se presenten para poder seguir desarrollándose permanentemente.

Es necesario considerar que los altos mandos deben estar convencidos de los alcances y la efectividad del nuevo modo de trabajo; es así que la dirección y la gerencia tienen que determinar, clara y precisamente, los objetivos sobre los cuales se trabajará, porque si sólo lo hicieran en forma global, provocarían el fracaso del equipo.

Rico (2007) resalta, enfáticamente, que implementar la gestión de cambio requiere de compromiso, respeto, dedicación, fuerte interacción, capacitación de los colaboradores, cooperación y reconocimiento a los esfuerzos realizados, por ello, es fundamental el apoyo político de la dirección y de la gerencia.

Furnham (2000) sugiere que se eliminen las estructuras típicas que corresponden a otros modos de producción, en favor de una red siempre cambiante que favorezca el trabajo en equipo, la elaboración de nuevos proyectos, alianzas y coaliciones que se puedan adaptar de manera adecuada a las fuerzas internas y externas de la organización.

Por otra parte, Furnham (2000) hace una clasificación de los tipos de cambio. Así es que diferencia un proceso de cambio planeado y estudiado por una organización determinada, de otro cambio que no ha sido planteado, que fue hecho porque era inevitable, porque el medio se lo impuso.

Así como también diferencia el cambio unilateral del cambio participativo. En el primero, algún miembro de la organización lo plantea pero no tiene consenso; en el cambio participativo, sin embargo, hay consenso en la dirección de la organización y, como consecuencia, se produce un efecto que tiñe al resto de la misma.

En cuanto a la dimensión temporal, Furnham (2000) sostiene que el cambio puede ser rápido o lento, sin embargo, asegura que en todos los casos el proceso de cambio es inexorable.

7. Los Recursos Humanos frente al cambio de la cultura organizacional

En consonancia con Rico (2007), Furnham (2000) considera que los dirigentes de una organización empresarial deben saber que las personas no cambian por ellas mismas; que el cambio se produce a partir de una decisión

política que nace desde la cúpula de la organización.

Desde allí es que ofrecen nuevas y mejores oportunidades a sus colaboradores, dentro de un marco que les dé ciertas garantías. Por ejemplo, es más fácil que un colaborador esté dispuesto al cambio si entiende lo que va a hacer y para qué lo va a hacer; más aún, cuando se le enseña que dicho cambio no amenaza su seguridad ni su integridad.

Así también, motiva más a las personas, si forman parte de la creación de un proyecto, si tienen la posibilidad de aprender y desarrollarse con otros, si se les permite expresarse con creatividad, si saben que están llevando a cabo un programa que ya ha sido exitoso, si reduce la carga de trabajo, si la implantación de un cambio fue planeado mutuamente y si el apoyo de la alta dirección es muy sólido.

En este sentido, Oscar Juan Blake (2007) , especialista en capacitación laboral, asegura que todo aprendizaje impulsa el desarrollo de la persona, promoviendo así el proceso de cambio. Afirma que las organizaciones tienen la característica de ser interactivas, lo cual facilita que dicho desarrollo sea alcanzado por otros miembros con quienes se comparte.

Esto es tan así, que el proceso de cambio en la cultura de la organización, pronto es asimilado por las personas que la componen. Considera que cuando una organización propone el desarrollo de los rasgos culturales, los colaboradores responden simplemente, con su propio desarrollo.

En cuanto a los recursos humanos en la actualidad, Lamotte (2007) considera que no tienen las características de otros tiempos en que se trataba de personas que eran poco instruidas y de origen campesino; concluye que el trabajador actual ha cambiado, sin embargo, los procesos de trabajo no acompañan ese cambio.

A su vez, considera la necesidad de preparar a los colaboradores para trabajar en equipo y para formar parte de Círculos de calidad, ya que dicho dispositivo aporta solución a este problema, fomentando el desarrollo de los trabajadores, convirtiéndolos en parte activa del proceso de producción.

En el mismo sentido, Adam (2000) observa que, en Argentina, las empresas están afrontando un gran desafío a partir de las transformaciones que el nuevo paradigma propone y esto las lleva a hacer una revisión profunda de la gestión de los recursos humanos.

Considera que en el país, la redefinición del perfil tradicional del empleado es tarea fundamental, ya que se produce una situación paradójica: por un lado, existe un alto índice de desempleo y, por otro lado, la demanda empresarial del personal requerido queda insatisfecha, es decir, hay un desfasaje entre la oferta y la demanda de empleo.

La autora expresa que el perfil de empleado tradicional ha sufrido un cambio drástico, dando lugar a un nuevo perfil de mayor nivel de exigencia y complejidad. Sostiene que, hace dos o tres décadas, el perfil de un buen operario era aquel que llegaba a horario, no faltaba a sus obligaciones y hacía su trabajo adecuadamente; no era necesario que pensara más allá de lo que le encomendaban.

En aquellos tiempos, los trabajos eran siempre iguales y rutinarios. Los operarios de una planta de manufacturas ingresaban a la misma como peón, quizá desde muy jóvenes y podían estar en la misma empresa toda la vida, hasta que llegara la jubilación.

El mayor interés estaba en ganar un sueldo que lo sustentara para criar a sus hijos y hacerse la casa. No había mayores aspiraciones que esto. Al obrero se le daba órdenes que debía cumplir sin excepción; se puede ver cómo el obrero era controlado por el capataz; regidos bajo un modelo organizacional autocrático, donde la comunicación sólo bajaba y era unidireccional.

Al respecto, Stankiewicz (2007) señala que, en relación a la posición del empleo, se observan diferencias importantes. Hay elegidos y también excluidos. El problema resulta grave con los obreros no calificados. La automatización que suprime las tareas simples y repetitivas constituye una amenaza para algunas personas.

Adam (2000) asegura que el nuevo perfil de los RRHH plantea necesidades que están muy por encima de las básicas o higiénicas. Una vez trascendidas éstas, el trabajador del siglo XXI aspira a un proyecto de vida laboral, que está más vinculado a la autorrealización; se trata de un trabajador que está autopropulsado, es capaz de estar motivado internamente a partir de sus propios proyectos, por eso el desarrollo de la carrera es un asunto personal, siendo la empresa el medio donde se puede expresar en la realidad.

Los autores concuerdan en que la creación intelectual es el gran generador de riquezas del siglo XXI. El ser humano actual posee capacidades más elevadas y complejas, con necesidad de autorrealización. Como contrapartida, en la actualidad, la habilidad humana más buscada por las organizaciones, ya no es el saber hacer, si no el saber.

Por esa razón es que el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación y la OIT reconocen la importancia del desarrollo de las competencias laborales como motor para facilitar el acceso al empleo, mejorar la productividad y, en suma, contribuir a hacer realidad el trabajo decente y productivo.

En el mismo sentido, Imai (2007) coincide en que el nuevo modo de producción requiere que se trabaje en equipo y que los miembros sean capaces de mejorar el autocontrol y la moral cuando aprenden a resolver problemas y a tomar decisiones que se originan en sus propios talleres. Asegura que aplicando a la producción el nuevo paradigma, se logra la calidad del producto, aumentando la productividad y disminuyendo los costos.

Al respecto, Chiavenato (2003) explica que en las vidas de las organizaciones el cambio es la única constante, sin que nos demos cuenta de la rapidez ni de la magnitud en que ocurre.

Por tanto, todos los días se aprende en el trabajo, con la acción mediante; por ese motivo, es que los recursos humanos deben estar preparados para asumir riesgos, incertidumbre y la resolución de problemas; esto hace que el compromiso y la participación de los empleados sean constantes.

El trabajo en equipo, explica Rico (2005) requiere de fuerte apoyo político, compromiso, respeto, dedicación, fuerte interacción, capacitación, cooperación y reconocimientos a sus esfuerzos, independientemente del resultado.

En el mismo sentido, la revista Criterio hace referencia al cambio de paradigma, expresando que la empresa moderna afronta el desafío de internalizar el concepto de comunidad; así, tiene el papel fundamental de apoyar la promoción, la libre expresión y creatividad humana de las personas que la integran.

Así, Rico (2005) exhorta que las empresas deben estar preparadas para ofrecer a sus colaboradores o clientes internos, sueldos acordes, capacitaciones y desarrollo de carrera, por ser éstas expresiones de calidad y mejora continua.

En el mismo sentido, el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional publicó en su informe anual del año 1999 que la gestión de calidad es hoy en día una estrategia organizativa y un método de gestión que invita a participar a todos los empleados y que pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización, haciendo foco en la satisfacción de los clientes.

En cuanto a los recursos humanos requeridos en la actualidad, Adam (2000) propone hacer una redefinición del perfil de empleado para concretar los actuales objetivos. Señala que el nuevo paradigma en la gestión de los recursos humanos incluye:

-La automatización de las maquinarias: que ha modificado sustancialmente la tarea que hoy, básicamente, consiste en interpretar la información y ejecutar mientras se controla el funcionamiento del sistema, o sea, en el mismo curso de la fabricación se controla el sistema.

De modo que, tareas que en el modo tradicional de producción estaban separadas, aquí están unificadas. Anteriormente, una persona tenía una tarea encomendada y sólo tenía que ejecutarla; es un perfil muy distinto al que se requiere en la actualidad.

- La calificación: la persona aspirante a ocupar el puesto de trabajo tiene que contar con la calificación o preparación necesaria que se requiere en el mismo -calificación requerida-.
- La participación de los asalariados: Este enfoque compromete la voluntad de los empleados para lograr la calidad, se identifican con la cultura de mejora continua y son protagonistas en la tarea que realizan. Se los estimula para que aprendan un enfoque polivalente y no una especialización restringida, cosa que requiere de un cambio de actitud importante comparado con el asalariado del modelo tradicional. Los requisitos de responsabilidad, identificación con la cultura, motivación, conocimientos técnicos son necesarios para esta nueva perspectiva de trabajo.
- La flexibilidad: que presenta dos variables: a) Capacidad para adaptarse plásticamente a la situación de cambio continuo, tolerando la ansiedad y la ambigüedad reinante, con adecuada estabilidad emocional y buen rendimiento; b) Capacidad para desarrollar eficientemente diferentes funciones y tareas, lo que implica multiplicidad de competencias y enfoque abarcativo de la empresa, junto con la predisposición para la diversidad, la adquisición de experiencia y aprendizajes.

Así es que, en la actualidad, las empresas que están orientadas al cambio y a la mejora continua, donde prevalece una concepción moderna del trabajador, como consecuencia, la selección del personal se conforma de un nuevo perfil que contemple las necesidades actuales.

Del mismo modo, Stankiewicz (2007) observa que se está realizando una profunda revisión de las estrategias empresariales referidas a la gestión de los recursos humanos, que abarca la gestión de empleos y de los salarios, la organización del trabajo, las calificaciones, las relaciones jerárquicas, la política de formación y el sistema de relaciones profesionales.

Sin embargo, afirma que el cambio en el proceso de trabajo merece una atención especial. Asevera que asistimos a una profunda transformación en el sistema de las relaciones laborales, impulsada por la introducción de nuevas tecnologías; conjuntamente, existe la necesidad de enfrentar los problemas de adaptación cualitativa y cuantitativa de los recursos humanos.

En este sentido, Adam (2000) asegura que el perfil requerido para el colaborador en la empresa actual es más complejo que el requerido en la empresa tradicional. Al momento de seleccionar el personal, tienen gran importancia los conocimientos técnicos; además, es fundamental que el colaborador maneje códigos adecuados de comunicación, que sepa trabajar en equipo, que sea flexible y adaptable a los cambios; también, es fundamental que puedan ser creativos.

Antes de concluir este apartado del cambio en los recursos humanos es necesario mencionar que el pasaje de una cultura de producción tradicional a otra, centrada en la calidad, trae como consecuencia la presencia de ciertos síntomas y patologías en algunos colaboradores sobre todo en aquellos que como dicen los autores, son menos flexibles ó, como señala Furnham que hay culturas reactivas, donde los cambios se transitan con resistencia mediante.

Al respecto, la Sociedad de Medicina del trabajo de la Provincia de Buenos Aires (2013) realizó un estudio donde indica en la actualidad, los síntomas de estrés laboral son de los motivos más frecuentes en la consulta médica,

convirtiéndose uno de los riesgos psicosociales que más afecta a los trabajadores en Argentina.

Según la investigación realizada sobre un total de 500 personas, el 80 % de los trabajadores del país dijo padecer estrés laboral y que comienza a presentarse muy tempranamente.

Asimismo, una nota del diario Clarín del 26 de Julio del año 2013, en un reportaje realizado a la Licenciada Mara Diz, especialista en factores psicosociales en el trabajo, sostiene que un estudio realizado sobre 93 empleados arrojó los resultados siguientes: el 68% de los consultados padecía preocupaciones frecuentes y habían consultado al médico por ello, mientras que el 64 % vive pensando en tareas futuras en lugar de disfrutar el presente y el 41% siente que no tiene tiempo y tiene sensación de que no va a terminar nunca su trabajo. Según señala la Licenciada, estos son claros indicadores de ansiedad.

Además, el estudio arrojó otros resultados como que un altísimo porcentaje de personas sufre de contracturas frecuentes, el 59% siente que pierde rápidamente la paciencia, el 58% está más impulsivo, agresivo o insatisfecho que lo usual y el 54% padece de insomnio o duerme mal. Cabe destacar que los trabajadores encuestados pertenecían al área financiera. Sin embargo, estos indicadores se repiten de manera similar en todas las áreas del mercado laboral, según el trabajo realizado por dicha profesional.

La Lic. Diz sostiene que los indicadores detectados son síntomas de estrés que se potencian en el ámbito laboral, como consecuencia del ritmo de vida y el aumento de demandas que hay enfrentar.

Comenta también que el mundo cambió significativamente en los últimos 20 años y que la globalización hace más interdependientes y frágiles a los trabajadores en su equilibrio adquirido. Del mismo modo, menciona que la explosión informática ha cambiado el modo de trabajar y de comunicar, además sostiene que el avance de las ciencias obliga a mantenerse informados y capacitados diariamente.

Encuentra que el mundo laboral actual es cambiante e inestable, lo que implica una adecuación casi constante a nuevas variables y mayores demandas. Considera que es necesario tomar conciencia de que hay que aprender una nueva forma de trabajar y vivir para disminuir el costo que implica en salud y calidad de vida, por tal motivo, las empresas en la actualidad tienen un papel protagónico frente a estas necesidades que se plantean.

8. Consideraciones finales

El proceso de cambio en la cultura de las organizaciones es inminente en estos tiempos; es un paso ineludible tanto para seguir vigentes en el mercado, así como para conservar la fuente laboral de los colaboradores.

Como se ha visto, los distintos autores señalan que la gestión debe ser estudiada, planificada y que el cambio hacia la calidad, tanto de los productos como de los servicios, tiene que ser hecho de manera paulatina.

No hay recetas mágicas ni preestablecidas, las empresas son distintas, por eso la gestión es diferente en cada organización. Las empresas tienen particularidades en su cultura, en su cuerpo de creencias que las mantiene cristalizadas; movilizar esas creencias es una tarea que requiere de la decisión política empresarial, y de un asesor que con conocimiento planificación y estrategia lleve a cabo el proceso necesario.

9. Bibliografía

- ADAM, Graciela. (2000). El Perfil de los Recursos Humanos en la Argentina del Siglo XXI y las formas de gestión. Buenos Aires: UFLO.
- ADAM, Graciela. (2009). La Organización Laboral, módulo II. Buenos Aires: UFLO.

- BLAKE, Oscar Juan. (2007). La Capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones. Buenos Aires: Macchi.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2003). Administración de los Recursos Humanos en época de Cambio. México: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2004). Administración de los Recursos Humanos. Madrid: Pearson.
- DEAL y KENNEDY. (1985) Las empresas como sistemas culturales. Buenos Aires: Sudamericana.
- FURNHAM, Adrián. (2000). Psicología organizacional. México: Universidad Iberoamericana.
- IMAI Masaaki. (2007). Kaizen: Clave de la ventaja competitiva japonesa. México: CECOSA.
- KEITH, Davis. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Mohrman, Susan Albers. (1989). Autodiseño de las organizaciones, Cap. 12. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- REVISTA CRITERIO. Nota de Editorial. Octubre 2008, 2342.
- RICO, Rubén. (2005). Calidad y Estrategia Total. El management y el manager del compromiso. Buenos Aires: Macchi.
- RICO, Rubén. (2007). Total customer satisfaction. Buenos Aires: Macchi.
- SCHEIN, Edgar. (1983). Psicología de la organización. New Jersey: Prentice-Hall International.
- STANKIEWICZ, François. (2007). Las Estrategias de las Empresas Frente a los Recursos Humanos. Madrid: Humanitas.

Internet:

- Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional. (1999). Disponible en <http://www.cedefop.europa.eu/EN/Index.aspx>
- CINTERFOR Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: <http://www.oitcinterfor.org/competencias/inicio>
- Sociedad de Medicina del Trabajo de la Provincia de Buenos Aires disponible en:
- Diario Clarín sección empleos 26 de Julio del 2013.