



Blutman Gustavo
Zubeldía, María Lourdes
Arriaga María Cristina
Viadana Alejandra
Serlin José
Stamatti Alejandra
Cavallo Marcela

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración.

PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO CULTURAL

Casos de aplicación de una Gestión de Calidad en la Municipalidad de Rosario y de un Banco Privado que pasa a ser gerenciado por el Banco Nación.

INTRODUCCIÓN

Es innegable que la globalización ha impreso en todas las organizaciones cambios estratégicos tanto en sus aspectos técnicos y herramientas de planificación y control, como en sus estructuras jerárquicas. Pero, no basta con estrategias de mercado y sistemas perfeccionados. Si bien la innovación tecnológica es muy importante, los recursos humanos son el elemento diferenciador que las organizaciones deben utilizar de manera estratégica e innovadora para lograr eficiencia en su gestión.

Las organizaciones que intentan implementar un cambio en su dirección estratégica, pueden encontrar en su cultura la fuente de su fortaleza o de su debilidad. El conocimiento de la cultura permitirá analizar el riesgo cultural y determinar anticipadamente los efectos que el cambio tendrá sobre la gente y la cultura. De esta manera se podrán elaborar estrategias coherentes con las pautas culturales detectadas: modificar comportamientos, desarrollar las capacidades necesarias para el cambio, modificar las relaciones entre pares, superiores, clientes, etc.

Es importante analizar cómo se gestionan los cambios en las organizaciones llamadas burocráticas o mecanicistas, que presentan patrones culturales muy rígidos y cristalizados. En este trabajo se estudian dos cambios implementados en sendas organizaciones burocráticas: el cambio planificado a partir de la implementación de programas de mejora continua en la Municipalidad de Rosario y, en forma exploratoria un cambio no planeado producido en una organización bancaria que pasa de ser un Banco de Capitales privados a ser un



Banco Gerenciado por el Banco Nación hasta su pase definitivo a nuevas manos privadas.

En ambos casos se ha generado el rediseño de procedimientos y estructuras y más profundamente importantes transformaciones culturales.

Planteado así el tema, surgen las siguientes preguntas: ¿hay diferencias en los resultados si el cambio cultural es planificado o no?, ¿qué variables se ponen en juego en ambos casos?, ¿es posible lograr cierta orientación en un cambio no planeado una vez que se detectan efectos indeseados?

2. CULTURA Y CAMBIO

2.1 Un aporte de las Ciencias Sociales

El antropólogo británico Edward Burnett Tylor (1832-1917) definió la cultura de la siguiente manera: "Cultura tomada en su sentido etnológico más extenso, es todo complejo que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y las otras capacidades o hábitos adquiridos por el hombre en tanto miembro de la sociedad."

Emile Durkheim (1858-1917) afirmaba la prioridad de la sociedad sobre el individuo. Para él, en toda sociedad existe una conciencia colectiva, formada por representaciones colectivas, ideales, valores y sentimientos comunes a todos los individuos de esa sociedad. Esta conciencia colectiva precede al individuo, se le impone, es exterior a él y lo trasciende. A partir de estos estudios, se desarrollaron en Estados Unidos tres grandes corrientes teóricas diferenciadas.

La primera corriente centra su investigación sobre la dimensión histórica de los fenómenos culturales, intentando refinar la noción de "rasgo cultural" y de "área cultural". La idea es estudiar la repartición espacial de uno o varios rasgos culturales en culturas cercanas y analizar su proceso de difusión. Cuando aparece una gran convergencia de rasgos semejantes en un espacio dado, se habla de "área cultural". Esta corriente hizo aportes importantes para la comprensión de la formación de las culturas. El concepto de "modelo cultural" (*cultural pattern*) designa el conjunto estructurado de mecanismos por los cuales una cultura se adapta a su entorno, le pertenece. Esta noción será tomada por la corriente "cultura y personalidad".

La segunda corriente surge a partir de los años 30, con la intención de elucidar las relaciones entre cultura (colectiva) y personalidad (individual). Se dedica a comprender cómo los seres humanos incorporan y viven su cultura: cómo está presente en los individuos, cómo



los hace actuar, qué conductas provoca, ya que postula como hipótesis que cada cultura determina ciertos estilos de comportamiento comunes al conjunto de individuos que participan de la misma. Esta corriente desarrolló su enfoque alrededor de ciertos postulados conceptuales, entre los que citaremos a los efectos de este análisis, los siguientes: *Pattern of culture* (cierta configuración, cierto estilo, cierto modelo que define a una cultura); *Personalidad de base* (aspecto de la personalidad común a todos los miembros de un grupo; *Socialización* (proceso de integración de un individuo a una sociedad dada o a un grupo particular a través de la interiorización de los modos de pensar, de sentir y de actuar).

La tercera corriente considera la cultura como un sistema de comunicación entre los individuos. Debido a que las interacciones entre los individuos se dan inevitablemente a través del proceso de comunicación, Sapir define a la cultura como "un conjunto de significaciones que se comunican los individuos de un grupo dado, a través de estas interacciones" ⁽ⁱ⁾, por lo que enfatiza en el análisis del proceso de elaboración de la cultura. Ésta sólo existiría por el juego interactivo de los individuos, interacciones que se dan en un contexto determinado, que impone sus reglas y convenciones y supone expectativas particulares en cada individuo. La pluralidad de contextos da cuenta del carácter plural e inestable de toda cultura. De aquí se puede pensar en la heterogeneidad de la cultura, dejando de lado la búsqueda de la homogeneidad. Si la cultura nace de la interacción entre los individuos, en su construcción, lo primero es la cultura del grupo, que vincula individuos en la interacción inmediata y no la cultura global de la colectividad más amplia. ⁽ⁱⁱ⁾

2.2 La cultura de las organizaciones.

"La cultura puede ser definida como la relación interactiva o sistema de características que influyen las respuestas de una organización humana a su ambiente..., determina las características y actuaciones de una empresa, de la misma forma que la personalidad determina la identidad y conducta de un individuo" ⁽ⁱⁱⁱ⁾

De modo que la cultura de una organización está definida por la forma de interacción que se da entre sus miembros y la relación de éstos con la organización, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización. Comprende aspectos tanto formalizados como no formalizados e incluye elementos "blandos", como los valores, conocimientos, estilos e imágenes, y elementos tangibles de las operaciones de la organización.

La cultura de la organización es un marco de referencia compartido, que indica a los integrantes cuál es el modo esperado de pensar y de actuar en situaciones concretas, por lo que no atiende soluciones puntuales, sino que señala las prioridades y preferencias globa-



les que orientan los actos de la organización. Al actuar de una forma congruente con las pautas culturales, los miembros de la organización tienen una imagen compartida y permiten comprobar la existencia de una personalidad corporativa. Estas pautas compartidas son parte de la información que procesan las personas al tomar decisiones. Pero además de este componente racional o tangible, los rasgos culturales se convierten en aspectos emocionales y se viven como dramas, crisis o dilemas del grupo.

Ahora bien, no obstante la cultura se forja y se modifica a partir de las interacciones internas y externas, no debe pensarse que es algo frágil o volátil; muy por el contrario, la cultura se refuerza a sí misma a través de los pautas dominantes que instituye y, por ello, es uno de los elementos de la organización más difícil de modificar. En efecto, los elementos de la cultura son los componentes estructurales de más lento movimiento y sus cambios pueden ser vistos como adaptaciones a las transformaciones del entorno.

2.3. Cambios culturales

Los cambios económicos, tecnológicos, sociales, etc., inducen modificaciones espontáneas y naturales en la cultura y la alta dirección deberá estar atenta para que tales cambios no tomen un rumbo indeseado, ya que resultaría poco eficiente para una organización dejarse arrastrar por los acontecimientos, adoptando una postura reactiva. Para no perder su posición, las organizaciones se adelantan a esos acontecimientos, promoviendo y dando dirección a los cambios culturales.

En todo proceso de cambio cultural, la organización se verá inmersa en la construcción de nuevos valores, ritos, símbolos, que son los que van a permitir hacer propios estos nuevos patrones. La resistencia al cambio está generada, en parte, por la inercia de la estructura, pero el freno más importante está en que "el cambio de la empresa replantea la necesidad para nosotros de cambiar los esquemas mentales, a menudo inconscientes, muy profundamente arraigados, a través de los cuales nos representamos la empresa"^(iv)

Debido a que la cultura no existe como una realidad "en sí", independientemente de las personas que la componen, en cada una se construyen modalidades de comportamiento comunes al conjunto de individuos que participan de la misma. Esto permite analizar cómo los hace actuar, qué conductas provoca, es decir, en qué medida la cultura está presente en los individuos. En este punto se encuentra lo que hace a la unidad de una cultura y lo que la vuelve específica en relación con las demás.

Si bien el cambio cultural no es un hecho puntual, sino que se da permanente, en la aplica-



ción de la gestión de mejora continua podríamos decir que se genera una "cultura del cambio", que, promovida por la alta dirección, sea entendida y adoptada por todos los integrantes. A través de la comunicación se trata de transformar la resistencia en un compromiso con el cambio. Efectivamente, la comunicación es un importante agente de cambio, al permitir el aporte de diversos enfoques y puntos de vistas diferentes y al colaborar en la elaboración de las síntesis necesarias a partir de aquellos.

"La comunicación es un componente prioritario del proceso de cambio, capaz de facilitarlo o entorpecerlo según su calidad. En un proceso de cambio, existe la necesidad de lograr la comprensión y la participación de la gente a fin de alentar la cooperación y la aceptación del mismo."^(v)

En la implementación de cambios estratégicos, las organizaciones pueden encontrar en su cultura la fuente de su fortaleza o de su debilidad, ya que los patrones culturales imperantes determinan fuertemente la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios, mejorando o debilitando esta capacidad.

"Para lograr la implantación de la nueva cultura se debe hacer partícipe de su elaboración y puesta en marcha al personal de la organización y debe hacerse a dos niveles:

* En el ámbito de organización y planificación empresarial, por medio de programas de acción, proyectos, presupuestos, asignación de recursos, capacitación, estructura de autoridad, controles, etc.

* En el ámbito de actuación simbólica y comunicación, que incluye la comunicación no verbal, las ceremonias, los contactos informales, el fomento de la identificación, etc."^(vi)

3. ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS

3.1 Características estructurales

Los autores enrolados en el Enfoque de Contingencias describen como organizaciones mecanicistas o burocráticas a aquellas en las que, por estar insertas en contextos estables y simples, predominan los sistemas técnicos regulados, por lo que en los niveles operativos el trabajo será más rutinario y predecible, requiriéndose una mayor especialización y formalización de los operarios. La organización se torna más burocrática, anulando el control que cada persona tiene sobre su propio trabajo y dejándolo en manos de los distintos sectores de contralor. Podría decirse que lo importante en este nivel de tecnología es la vigilancia y el control.

En este tipo de estructuras, el estilo de dirección que predomina es el propuesto por Weber, llamado burocrático o racional legal. Este tipo de poder se encuentra en las organizaciones medianas y grandes, en las que las relaciones entre los integrantes están determinadas por reglamentos: los subordinados los acatan como lógicos y el poder se acepta porque proviene de normas legales legitimadas por cada uno, en virtud del grado de pertenencia a la organización. Esto genera y simultáneamente es generado por una estructura jerárquica



inflexible, impersonal y altamente centralizada.

En la cultura burocrática se da mucha importancia a las tradiciones y la antigüedad es fuente de prestigio, por lo que hay una fuerte resistencia a la innovación. Se generan, por tanto, conductas de carácter incrementalista, donde cambiar no es transformar sino agregar, asignándole prioridad a las formas y procesos sobre las misiones de la organización. El saber se aplica a las herramientas, a los procesos y a los productos.

La comunicación sigue mecanismos formales y se evitan las comunicaciones informales, sin que nada quede librado a la iniciativa del emisor. Entonces los sistemas de comunicación se van formalizando a fin de enfrentarse a la complejidad de las interacciones de los empleados. La cantidad y dispersión física de los sectores suele generar demoras y filtraciones de información en cada nivel. Por eso los niveles superiores se encuentran prácticamente aislados de lo que ocurre en los niveles más bajos de la organización.

Por otro lado, el énfasis en los aspectos formales de la comunicación puede generar errores de comprensión, añadiéndose conflictos generados por el desconocimiento de las inevitables comunicaciones informales. Para solucionar estos conflictos se recurre a los niveles jerárquicos superiores, generando de ese modo mayor rigidez en la aplicación de las normas y por lo tanto una marcada estructura centralizada. ^(vii)

3.2. El cambio en las organizaciones mecanicistas

Resulta evidente que la introducción de cambios en culturas más cristalizadas, como son las organizaciones mecanicistas o burocráticas presenta más resistencias en todos los niveles que en las estructuras flexibles. En efecto, la rigidez que presenta su estructura es posible observarla también en elementos de la cultura, como los referidos a la seguridad, entendida como la estabilidad y promoción en el empleo, y a la autorrealización, relacionada con las posibilidades que ofrece la organización para la concreción de los objetivos particulares.

Ahora bien, la introducción de la mejora continua requiere una cultura flexible y adaptable, lo que exige disponer de un cuerpo sólido de valores compartidos, que sirvan de guía y orientación a todos y eviten la confusión.

Las características propias de las instituciones con una cultura burocrática manifiestan una realidad rica en contenidos para ser analizados en función de la introducción de cambios. Una de las notas distintivas en estas organizaciones es la presencia de grupos con rasgos culturales heterogéneos, y cuya interacción permite identificar una cultura propia de la organización como un todo.



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

4- CAMBIO PLANIFICADO: PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE ROSARIO

A los efectos de analizar cómo se generan los cambios en las organizaciones burocráticas y los efectos que tienen en las personas que las integran se procedió a estudiar el proceso de descentralización y modernización en la Municipalidad de Rosario, que comporta cambios culturales importantes y que fueron cuidadosamente planificados y monitoreados.

4.1 El proceso de descentralización de la Municipalidad de Rosario

La Municipalidad inició a partir del año 1995 el denominado Programa de Descentralización y Modernización de la Municipalidad de Rosario, a fin de hacer más eficaz la gestión y dar solución a los problemas comunitarios mediante un acercamiento del ciudadano-vecino al Estado.

Este proceso incluyó la implementación de un Centro Municipal en cada Distrito, implicando una reorganización administrativa que comportó:

- Definir las funciones y servicios municipales a descentralizar
- Clasificar y Sistematizar la información a ser incorporada con la implementación de cada Centro, mediante la utilización de una nueva tecnología informática
- Reordenar, capacitar y derivar al personal afectado

Se partió del principio de una descentralización de todas las áreas y funciones para cada Distrito, que no implicara desintegración, sino por el contrario, integración de cada uno de sus sectores (Distritos) a un todo (la ciudad), mediante la corrección de los grandes desequilibrios imperantes entre los mismos

A esto se añadió la participación ciudadana, con la incorporación de la población en los procesos de evaluación, control y toma de decisión. Esto implica implementar las estructuras



necesarias a nivel de cada distrito y, sobre todo, prestar una mejor atención al ciudadano siendo más cercana y ágil.

Para llevar adelante la descentralización y modernización se trabajó sobre la transformación de los soportes físico y tecnológico de la administración y sobre la transformación de las pautas culturales de agentes y funcionarios.

La transformación del soporte físico de la administración significó una modificación del ambiente laboral, para brindar adecuadas condiciones de trabajo a los agentes y funcionarios y mostrar una nueva imagen de la organización municipal al vecino: mayor funcionalidad a las oficinas, agradables lugares de espera, nuevos colores, mobiliarios, etc. En el mismo sentido, se trabajó la indumentaria y la identificación de agentes y funcionarios, persiguiendo brindar un contacto más personalizado y cálido a los vecinos.

Para avalar estos cambios, se efectuó una importante inversión en la informatización de la administración municipal. Además de la adquisición de sistemas utilitarios, se han desarrollado sistemas específicos para el funcionamiento municipal, y se ha hecho especial hincapié en el desarrollo de sistemas de atención al vecino y gestión de turnos. Es así que el 80% del presupuesto informático de los años 1996 y 1997 estuvo destinado al desarrollo de sistemas vinculados a la relación con el vecino. Previamente se efectuó un detallado análisis de todos los trámites y procedimientos municipales, a efectos de informatizarlos, haciéndolos más sencillos, transparentes y ágiles para los vecinos.

También se renovó en su totalidad el sistema telefónico del municipio y se comunicó en forma digital a nivel de voz y datos a los distintos edificios municipales, muchos de los cuales están a varios kilómetros de distancia del Palacio Municipal.

La incorporación de tecnologías informáticas y de comunicaciones debían ir de la mano con cambios culturales en la organización. ^(viii)

A los efectos de evaluar los cambios en la organización bajo estudio, se hicieron encuestas a empleados de la Municipalidad de Rosario de distintos sectores y jerarquías, que trabajan en el Distrito Oeste. Este trabajo es exploratorio y será la base de una investigación más amplia que se realizará en otros distritos de la Municipalidad y también en una Institución bancaria privada que ha pasado por un proceso de cambio. El trabajo de campo se realizó durante los meses de mayo y junio 2006 y el formulario utilizado para realizar las encuestas, se adjunta como Anexo I.

Se tomó como base la investigación presentada por Felcman, Blutman y Méndez Parnes. ^(ix)



Los resultados de esta investigación se consideran exploratorios, ya que las encuestas realizadas (19) sólo permiten hacer un pretesteo inicial y no constituyen una muestra estadísticamente representativa de la población en estudio que permita sacar conclusiones con un grado de confianza aceptable.

Paralelamente se hicieron entrevistas en profundidad a personal directivo del Distrito. Ambos métodos se complementan para encontrar manifestaciones visibles de comportamiento. Siguiendo a Felcman se hicieron una serie de preguntas tendientes a identificar los valores laborales. "Los valores laborales son las convicciones que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir ciertos estados de cosas por encima de otros."^(x) Los mismos se agruparon en cuatro **clusters**.

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

"Las preferencias valorativas son importantes para caracterizar la cultura organizacional y, en cierta medida, verificar la brecha entre preferencias y posibilidades que la organización brinda en cuanto a su realización. También la estructura de valores puede estar mostrando de qué forma una organización "moldea" las preferencias de sus poblaciones o éstas tienen la capacidad de "remoldear" la cultura organizacional vigente."^(xi)

Además se hicieron un grupo de preguntas tendientes a caracterizar a los encuestados en cuanto a sexo, edad, estudios, actividad realizada. Esto permite cruzar los resultados obtenidos por estas características para detectar diferencias significativas.

Otro grupo de preguntas tiende a captar las percepciones de los encuestados acerca de ciertas afirmaciones que se consideran positivas en una organización.



También se hicieron preguntas tendientes a ubicar a la organización en cuanto a una serie de factores y finalmente se midió el grado de satisfacción de los empleados antes y después del cambio realizado.

5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

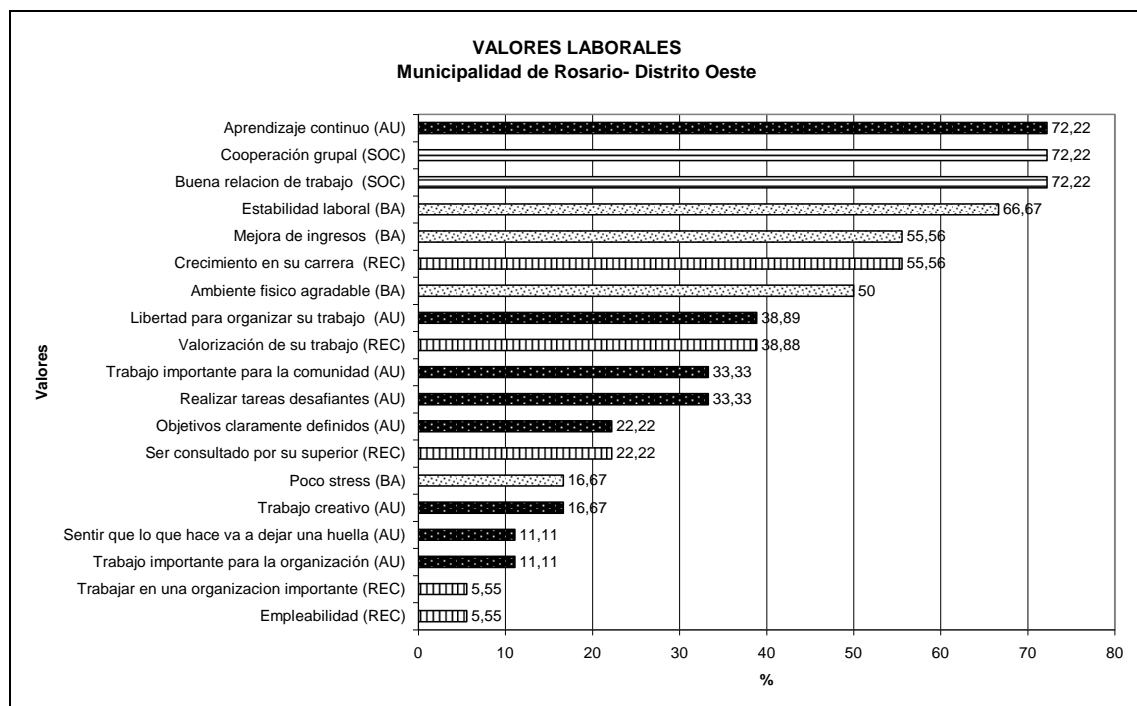
5.1 Encuestas autoadministradas

Se analizaron las respuestas de los encuestados a las preguntas planteadas

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Valores laborales

En el siguiente gráfico se muestran en valores descendentes los valores seleccionados por los encuestados:



Los valores más seleccionados fueron los que figuran en el siguiente cuadro:

Los 7 valores más seleccionados	Porcentaje
Tener una buena relación de trabajo con la persona que está por encima suyo (su jefe directo).	72,22%
Trabajar en un grupo de gente que coopere entre sí.	72,22%
Tener la posibilidad de aprender continuamente nuevas tareas y nuevas habilidades.	72,22%



Tener estabilidad en el trabajo.	66,67%
Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos	55,56%
Tener oportunidad de crecimiento en su carrera	55,56%
Que el ambiente físico sea agradable (buena ventilación, iluminación, espacio de trabajo adecuado, etc.)	50,00%

Los valores menos seleccionados fueron los que figuran en el siguiente cuadro:

Los 7 valores menos seleccionados	Porcentaje
Trabajar en una organización importante, de prestigio	5,56%
Sentir que lo que hace y aprende en el trabajo le va a permitir conseguir otro trabajo en otro lugar.	5,56%
Que su trabajo sea importante para la organización	11,11%
Sentir que lo que hace va a dejar una huella	11,11%
Tener poco stress en el trabajo	16,67%
Que sea un trabajo poco rutinario, creativo	16,67%
Ser consultado por su superior directo en las decisiones que afectan la tarea que Ud. realiza.	22,22%

Se analiza cada uno de los valores separadamente:

Tener una buena relación de trabajo con la persona que está por encima suyo (su jefe directo).

Categoría: Valor Laboral Social.

El 72% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 51,2%.

Si se tiene en cuenta las respuestas por edad, es más valorado por los más jóvenes Hasta 30 años 83,3% y por las personas de 51 a 60 años 100%.

Si se considera el estudio, quienes menos lo valoran son los que tienen estudio secundario incompleto (50%)

Si se considera la situación laboral, quienes menos lo valoran son los empleados sin jerarquía. (62,5%). Es valorado por el 100% de los pasantes y los empleados con jerarquía

Si se lo analiza por sexo, es más valorado por los hombres 83,3% que por las muje-



res66,7%

Trabajar en un grupo de gente que coopere entre sí.

Categoría: Valor Laboral Social.

El 72% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 44,1%.

Es más valorado por el sexo femenino 83,3% y por los jefes intermedios (100%).

Tener la posibilidad de aprender continuamente nuevas tareas y nuevas habilidades.

Categoría: Valor Laboral de Autorrealización.

El 72% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por e 35,8%.

Es más valorado por los mayores de 30 años (100%) y por el sexo masculino (83,3%).

Es menos valorado por los pasantes (37,5%).

Tener estabilidad en el trabajo.

Categoría: Valor Laboral Básico.

El 66,67% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 62%.

La inestabilidad laboral es un factor que afecta a un porcentaje importante de la población. De ahí la importancia de este valor.

Es más valorado por los menores de 30 años, 75%. No hay diferencias por sexo.

También es más valorado por quienes tienen estudios universitarios completos o incompletos.

Es menos valorada por los empleados sin jerarquía (37,5%).

Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos.

Categoría: Valor Laboral Básico.

El 55,56% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 79%

Es más valorado por los mayores de 40 años y por los jefes intermedios. Quienes menos lo



valoran son los pasantes.

Tener oportunidad de crecimiento en su carrera.

Categoría: Valor Laboral de Reconocimiento.

El 55,56% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 48,1%.

La situación actual justifica la importancia que se le da al factor. Es más valorados por quienes tienen 30 años o menos. También es más valorado por los pasantes (87,5%).

Que el ambiente físico sea agradable (buena ventilación, iluminación, espacio de trabajo adecuado, etc.

Categoría: Valor Laboral Básico.

El 50% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 44,5%.

Es más valorado por los menores de 30 años, 66,7%. No hay diferencias por sexo. Es más valorada por los pasantes y jefes intermedios.

Libertad para organizar su trabajo.

Categoría: Valor Laboral de Autorrealización.

El 38,89% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 49,4%.

Es más valorado en la medida en que aumenta la edad de los entrevistados. Es levemente mayor en las mujeres (41,7%) Es más valorado por los empleados sin jerarquía y los pasantes.

Valorización de su trabajo.

Categoría: Valor Laboral de Reconocimiento.

El 38,88% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 35%.

Es más valorado por los encuestados de 30 a 40 años (100%) por los empleados sin jerarquía (50%) y por quienes tienen estudios terciarios o universitarios completos (80% y 100% respectivamente).



Trabajo importante para la comunidad.

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 33,33% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 26%.

Es más valorado por el sexo masculino 50%. También es más valorado por los empleados sin jerarquía (50%)

Realizar tareas que impliquen un desafío.

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 33,33% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 38,1%.

Fue seleccionado por el 66,67 de los menores de 30 años. No hay diferencias por sexo.

Objetivos claramente definidos.

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 22,22% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 13%.

Es más valorado por el sexo masculino (33,3%) y por quienes tienen entre 30 y 40 años (50%).

Ser consultado por su superior directo en las decisiones que afectan la tarea que Ud. realiza.

Categoría: Valor laboral de Reconocimiento.

El 22,22% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 21,2%.

Es más valorado por los encuestados que tienen entre 30 y 40 años.

También es más valorado por el sexo femenino (25% contra 16,7% del sexo masculino)

También es más valorado por los empleados sin jerarquía (37,5%).

Que sea un trabajo poco rutinario, creativo.

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 16,67% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta rea-



lizada sobre la población general, fue seleccionado por el 26,1%.

Es más valorado por las mujeres y los pasantes (25%)

Tener poco stress en el trabajo.

Categoría: Valor laboral Básico.

El 16,67% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 27,6%.

Es mayor en las personas de 41 a 50 años (33,3%). No hay diferencias por sexo.

Fue elegido por el único jefe intermedio que contestó la encuesta.

Que su trabajo sea importante para la organización.

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 11,11% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 19,8%.

Es más valorado por quienes tienen hasta 30 años (16,7%) y por el sexo masculino (33,3%).

Sentir que lo que hace va a dejar una huella.

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 11,11% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 11,3%.

Es más valorado por quienes tienen menos estudio. (Secundario incompleto 50%)

La valoración se incrementa con la edad. (Mayores de 40 años 50%) También difiere con el sexo (16,7% de las mujeres). Es valorado por el 25 % de los empleados sin jerarquía.

Sentir que lo que hace y aprende en el trabajo le va a permitir conseguir otro trabajo en otro lugar.

Categoría: Valor laboral de Reconocimiento.

El 5,56% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 8%.

Es más valorado por quienes tienen hasta 30 años y el sexo femenino (8,3%). También es más valorado por los pasantes (12,5%)



Trabajar en una organización importante, de prestigio

Categoría: Valor laboral de Reconocimiento

El 5,56% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 5,2%.

Es más valorado por los encuestados que tienen hasta 30 años (8,3%) y por el sexo masculino (16,7%). También es más valorado por los pasantes (12,5%).

Valores agrupados en clusters

Se analizan los valores agrupados y se los compara con los cuadros del libros de Felcman y otros ^(xii)

VALORES LABORALES AGRUPADOS	PORCENTAJE OBTENIDO		
	Munic.de Rosario Distrito Oeste	Administración Pública	Población General
BÁSICOS	27%	36%	33%
SOCIALES	41%	30%	32%
AUTORREALIZACIÓN	17%	18%	17%
RECONOCIMIENTO	15%	16%	19%
TOTAL	100	100%	100%

Al ser un estudio exploratorio no se puede asegurar que la priorización de los valores sociales a los básicos sea una característica distintiva de la Municipalidad de Rosario. Cuando se estudien los otros distritos estaremos en condiciones de afirmarlo.

Percepciones acerca de un grupo de afirmaciones

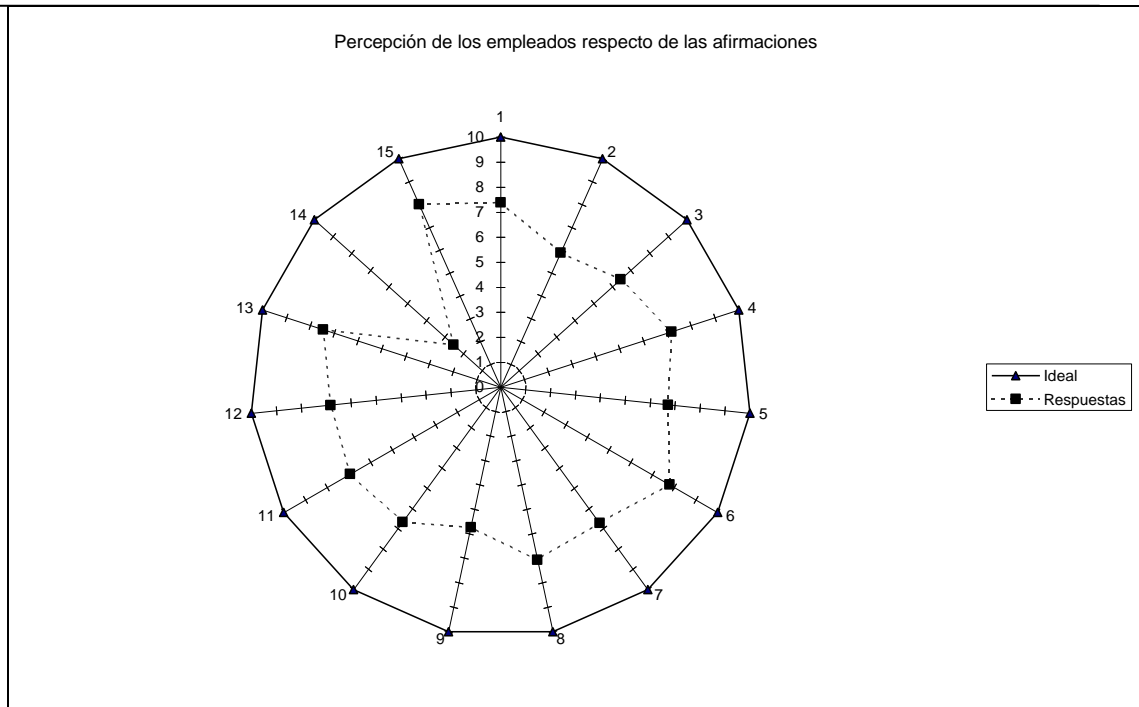
Los resultados referentes a las percepciones de los empleados con respecto a un grupo de afirmaciones consideradas positivas para una organización se muestran en el siguiente cuadro:

Orden	Afirmaciones	Grado de acuerdo promedio
1	Mis objetivos personales se identifican con los objetivos organizacionales	7,39



2	La organización está orientada hacia el trabajo en equipos autogestionados	5,88
3	La comunicación no verbal corrobora lo que se expresa en forma verbal	6,44
4	La gente puede usar su propia iniciativa para hacer las cosas	7,17
5	Las actividades están bien planificadas	6,72
6	Los jefes apoyan realmente a los empleados	7,78
7	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien	6,72
8	Puedo coordinar bien el trabajo con mis compañeros de otros sectores	7,06
9	La gente parece estar orgullosa de la organización	5,72
10	Los jefes valoran los aportes que hacen los empleados	6,67
11	Se espera que los empleados cumplan muy estrechamente las reglas y las costumbres	6,94
12	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo	6,82
13	Normalmente se explican a los empleados los detalles de las tareas encomendadas	7,44
14	Los empleados participan en la confección de los presupuestos	2,53
15	Grado de compromiso con la organización	8,00

Dichos resultados se muestran en un gráfico de radar en el cual pueden verse las distancias respecto de un óptimo.



Se destacan como alejadas del óptimo, con un promedio por debajo de 6, las siguientes:

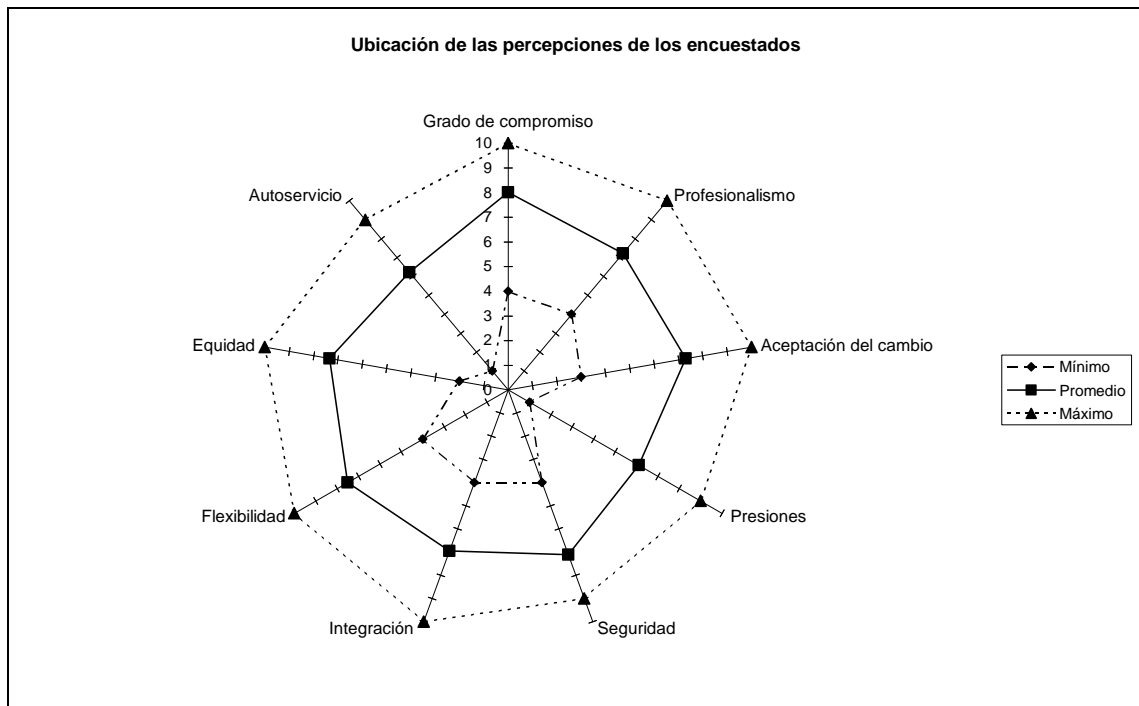
La organización está orientada hacia el trabajo en equipos autogestionados 5,88.

La gente parece estar orgullosa de la organización 5,72

Los empleados participan en la confección de los presupuestos 2,53

Percepción de situaciones

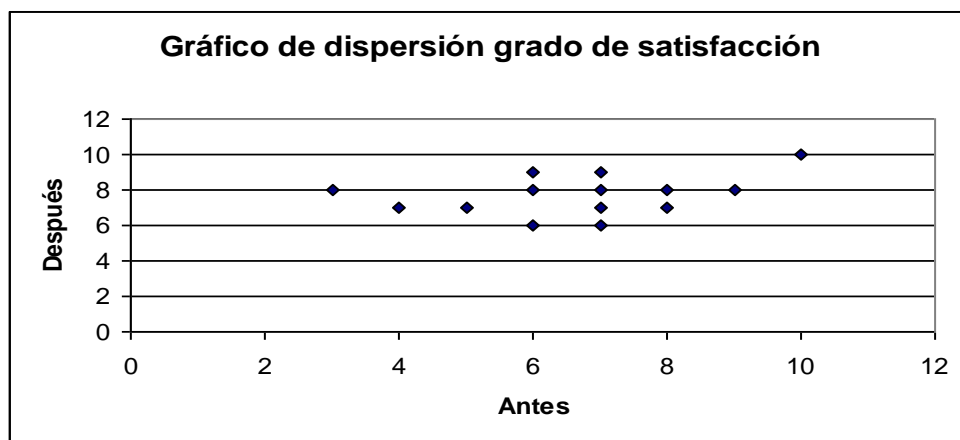
En cuanto a la ubicación en la escala con respecto a diferentes factores tales como grado de profesionalismo, compromiso, flexibilidad, equidad en el trato, etc, los resultados se muestran en el siguiente gráfico. En el mismo puede apreciarse el promedio, la calificación mínima y la calificación máxima con respecto a cada factor.



Las percepciones promedio menores se dan en:

Presiones a los funcionarios 6,11 lo cual es bueno, ya que lo ideal es tener la menor presión. Otro factor con un valor promedio bajo es Autoservicio como solución a los problemas operacionales 6,22 sobre el cual debería trabajarse.

Con respecto al grado de satisfacción antes y después del cambio, en el gráfico siguiente puede observarse que antes del cambio el grado de satisfacción estaba tenía un rango de variación de 3 a 10. A partir del cambio, el grado de satisfacción está entre 6 y 10.





Si bien el estudio es exploratorio, se nota que en aquellos casos en que el grado de satisfacción era bajo, 3 o 4, se ha producido un incremento en la satisfacción. En general vemos que tiende a haber una satisfacción de 6 para arriba, independientemente del grado de satisfacción anterior. Se pasa de un grado de satisfacción promedio de 6,5 a un grado de satisfacción promedio de 7, 7.

4.3.2 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD EN LA MUNICIPALIDAD

Se realizaron entrevistas a los jefes de las distintas áreas del Distrito Oeste para indagar sobre los cambios producidos durante la implementación del Programa de Descentralización y Modernización Municipal.

La consulta se realizó sobre los distintos aspectos a tener en cuenta en la evaluación de la cultura organizacional (valores, creencias, estructura, bases de autoridad, estilo de negociación, Status, formalidad, espacio físico, comunicación) tanto en la actualidad como en periodo anterior a la implementación del cambio.

En primer lugar se indago sobre la lealtad del individuo hacia la organización tratando de determinar qué se pone en primer lugar: el interés personal o el de la organización en su conjunto. Los entrevistados coincidieron en que los intereses de la propia organización están por encima de los intereses individuales, y que este valor se ha modificado a partir de la implementación del cambio. Como ejemplo de esto nos comentan que en la actualidad se prioriza la solución a los problemas del vecino cuando anteriormente lo importante era el cumplir con la tarea asignada no teniendo en cuenta las necesidades del usuario.

Actualmente existe un alto grado de lealtad entre jefes y subordinados, existiendo solidaridad al momento de realizar el trabajo, distribuyéndose las tareas sin tener en cuenta los niveles jerárquicos. Se comparte el horario, el espacio de refrigerio y la vestimenta. En el periodo anterior a la implementación del Programa de Mejora Continua (PMC), no existía la solidaridad ni la lealtad dado que cada empleado tenía una única tarea que cumplir y el rol del jefe estaba definido por tener a su cargo la autorización de los trámites a través de su firma.

Cuando se trató de verificar si la estructura de autoridad es altamente jerárquica, las respuestas coincidieron en afirmar que si bien son valorados los logros personales no se traducen en mejoras económicas ni en categorías superiores ya que es a través de éstas que se materializan los reconocimientos. Tanto en el pasado como en la actualidad la rigidez de la estructura hace imposible que se materialice este reconocimiento. Los subordinados se apo-



yan en la solvencia moral y técnica de los superiores en tanto antes lo hacían en la autoridad jerárquica del Director del Área. La opinión del subordinado es tenida en cuenta al momento de tomar algunas decisiones en el área, pudiendo opinar directamente en sentido contrario a sus jefes, como por ejemplo en el caso de normativas nuevas que generen dudas dando su punto de vista técnico sobre el problema.

En lo referido al estilo utilizado en las negociaciones, si es directo o más bien se trata de un proceso indirecto donde el conflicto es evitado, responden que existen conflictos entre los distintos sectores, que se solucionan enfrentándolos en reuniones que se realizan periódicamente, aunque en casos que no se arribe a una solución se recurre al vía jerárquica. En la Administración Central existía un Director que dirimía todos los conflictos internos de su área utilizando la vía jerárquica. En cuanto al manejo de la información se pudo establecer que los jefes poseen una clave especial para ingresar al sistema que les permite acceder a informes y estadísticas no disponibles para el resto de los agentes del Área, teniendo la posibilidad de habilitarles su uso cuando lo considera necesario. Si se les requiere de otro sector algún tipo de información se les brinda sin inconvenientes. Los pedidos son abiertos y hasta en algunos casos informales. Este aspecto ha sufrido un cambio importante ya que el Director no sólo retaceaba la información sino que la ocultaba. Además los subordinados no necesitaban de ella para llevar adelante sus tareas. Al momento de modificar algún requisito de un trámite se acuerda informalmente entre los involucrados y posteriormente el Departamento de Mejora Continua lo formaliza con acuerdo del Área Central. Anteriormente los acuerdos no se lograban con la participación de los empleados, sino que eran tomados en los ámbitos jerárquicos correspondientes.

No existen en los Distritos Descentralizados elementos que diferencien los distintos niveles, dado que se comparte el mismo espacio físico laboral y el destinado al refrigerio, siendo los uniformes iguales para todos. En el periodo anterior los jefes tenían un lugar destacado y no llevaban el mismo uniforme. En lo referido a las interacciones entre jefes y subordinados o entre pares se adoptan posturas más informales que las que se observaban en el pasado.

A partir de la puesta en marcha, en el año 1995, del Programa de Descentralización y Modernización Municipal, que tiene como objetivo lograr mayor proximidad de la gestión municipal con los intereses de los vecinos se crearon Centros Municipales. Éstos cuentan con los recursos y tecnología necesarios para simplificar y agilizar los procedimientos e incentivar la participación de los ciudadanos.

La responsable del Área del Departamento de Mejora Continua refiere que el objetivo principal del cambio es la atención al vecino, entendiéndose por esto la resolución de los pro-



blemas o el asesoramiento para ello en casos que no sea posible resolverlo en el puesto de atención al que éste concurrió.

En una primera etapa se realizaron estudios para analizar distintos indicadores (políticos, físicos, económicos, sociales, histórico-culturales) para definir las distintas zonas de gestión donde se ubicaran los Distritos Descentralizados. El primer Distrito habilitado en el año 1997 fue el "Norte" Villa Hortensia". Se desarrolló un proceso de reclutamiento y selección de personal teniendo en cuenta fundamentalmente la actitud positiva frente a los cambios y el nivel de escolaridad alcanzada (secundaria terminada como mínimo). En caso de los Jefes se recurrió al Sistema de Concursos.

El personal temía que ante cambios políticos el proyecto no tuviera continuidad y ellos se vieran perjudicados con el cambio. Ante esta situación se les explicó que el Programa de Descentralización tenía el respaldo legal correspondiente y que no corría peligro de desactivarse en el caso de cambios políticos en la Gestión.

En "Villa Hortensia" se trabajó fundamentalmente en la capacitación del personal tanto técnica para el uso de nuevo Sistema Informático como en aspectos Gerenciales. Se dictaron cursos a cargo de profesionales externos y de funcionarios de la Municipalidad que se capacitaban en Barcelona dado que el modelo aplicado proviene de esa ciudad española. También se trabajó sobre aspectos actitudinales como por ejemplo: buena atención al vecino, llevar identificación, respetar el uniforme, facilitar al vecino la conclusión de su trámite, usar el espacio destinado al refrigerio. Este cambio actitudinal tiene el propósito de cambiar la imagen del agente municipal ante los usuarios y que éstos sientan que son los destinatarios reales de la gestión municipal.

Otro de los aspectos importantes en la implementación fue el Rediseño permanente de trámites. Para esto el Departamento de Mejora Continua (D.M.C.) se reúne con los sectores técnicos involucrados y con los demás actores que participan del mismo (usuarios, asociaciones profesionales, etc.) Para la modificación de los trámites se tienen en cuenta las sugerencias de los jefes a partir de la detección de un problema, como por ejemplo: un trámite que se sigue realizando por expediente cuando la política es la realización a través de interacción directa con el agente. Dado que en D.M.C. no posee toda la información necesaria se reúnen con los sectores técnicos para evaluar la manera más eficiente de resolver el problema, luego se eleva al Director para su aprobación y posterior implementación. Otro ejemplo es la disminución de copias de formularios en los distintos trámites, a través de la eliminación de aquellas que, luego de un análisis, se consideran innecesarias.



Las Áreas que deben aplicar los nuevos procedimientos reciben una capacitación y una justificación de la modificación realizada. Para esto la herramienta fundamental es el correo electrónico, evitando así el uso de la línea telefónica y posibilitando una comunicación más fluida. Hay casos en que las modificaciones no son bien comprendidas por algunos agentes, esto es debido probablemente a deficiencias en la capacitación.

El Sistema informático prevé la asignación de turnos para el vecino y a través de estos es posible realizar determinados controles. Los jefes pueden obtener información sobre cantidad de trámites realizados, tiempo de duración del trámite, tiempo de espera, etc. A partir de esta información pueden implementar mejoras tales como reasignación de personal de acuerdo a las demandas de algunos trámites y detección de las causas de los tiempos de espera considerados excesivos. La falta de una capacitación adecuada en el análisis de la información que provee el Sistema Informático hace que los jefes que disponen de ella no puedan llevar adelante los controles necesarios. En esto pesa tanto la actitud como la falta de capacitación.

Dado el aumento de la cantidad de personas que concurren a los distintos Distritos no es posible la atención de todos ellos durante el horario de atención. Esto se está tratando de resolver a través de trámites "on line", dado la imposibilidad de extender el horario de trabajo, de fijar un turno adicional y de contratar personal.

5. CAMBIO CULTURAL NO PLANIFICADO: UNA ENTIDAD BANCARIA PRIVADA.

A continuación se detalla el estudio efectuado de manera exploratoria a través de entrevistas de un cambio no planeado que se produjo en un Banco de Capitales privados que pasó a ser Gerenciado por el Banco Nación hasta su pase definitivo a nuevas manos privadas.

Al momento de producirse el cambio en la gestión, se produjeron recambios de los mandos superiores, se acordaron los retiros de la alta gerencia y en caso de no llegar a un acuerdo fueron asignados a puestos de menor responsabilidad. Los puestos claves fueron ocupados por personal del Banco Nación.

5.1. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD EN LA ENTIDAD BANCARIA

Con respecto a lo individual y lo grupal, mientras hubo capitales privados, primaban los intereses grupales y se priorizaba el bienestar general antes que el personal. Esto se percibe a partir de que todos los empleados se esfuerzan para que se pueda cumplir con los proyectos asignados mas allá de quien sea el líder del proyecto. Al pasar a ser gerenciado por



Banco Nación comenzaron a primar los intereses individuales y los empleados se limitan a cumplir con lo que se les pide, priorizándose el bienestar individual antes que el general.

El funcionamiento de la organización se basaba en **la lealtad entre jefes y subordinados**. Se asignaba a los subordinados trabajos de responsabilidad y respondían en tiempo y forma sin que fuese necesario supervisar. Al pasar a ser gerenciados por el Banco Nación el funcionamiento de la organización dejó de basarse en la lealtad entre jefes y subordinados.

Había **solidaridad** entre los integrantes del grupo. Por ejemplo podían quedarse después de hora sin cobrar horas extras para colaborar con las tareas asignadas a algún empleado. Al pasar a ser gerenciados por el Banco Nación, no es frecuente la colaboración. Cada uno hace su trabajo y sabe de lo suyo.

Si bien tanto en uno como con otro gerenciamiento, jefes y subordinados usan las mismas o similares **vestimentas** y comparten **el horario y el espacio del refrigerio**, se producen diferencias a la hora de **asignación de las tareas**. Bajo el gerenciamiento privado, jefes y subordinados se repartían la tarea sin tener en cuenta los niveles jerárquicos. Eso dejó de ser así al pasar a ser gerenciados por el Banco Nación.

Con respecto a **estructura y bases de autoridad**, se producen cambios sustanciales. Al depender de capitales privados, los jefes valoraban los logros personales de los subordinados. Esto se reflejaba en algún beneficio salarial o el otorgamiento de becas. Al pasar a ser gerenciados por el Banco Nación, los aumentos salariales pasaron a ser generales o por convenio.

En ambos casos hay **reconocimiento de jerarquías**. Con el gerenciamiento privado se evidencia a través del respeto y la valoración de las decisiones tomadas y al pasar a tener un gerenciamiento público, se evidencia sólo por el nivel jerárquico que se ocupa en la organización.

Para los **ascensos** se tenían en cuenta los logros laborales; luego pasaron a ser en función de la antigüedad.

Con el gerenciamiento privado había **respeto por los conocimientos y experiencias** que los individuos podían aportar a la organización. Esto se evidenciaba porque se los consultaba antes de tomar decisiones importantes. Con el gerenciamiento público los mismos dejaron de ser tenidos en cuenta.

Al momento de obedecer una orden, se apoyaban en la solvencia moral y técnica de su superior.



En general, el subordinado podía **opinar en sentido contrario que su jefe**. La opinión la podía verter directamente y su opinión era tenida en cuenta al momento de tomar las decisiones. Al pasar a un gerenciamiento público, sólo se puede opinar en sentido contrario que el jefe en algunos temas menores y en general la opinión de los subordinados no es tenida en cuenta al momento de tomar las decisiones.

Con respecto a **conflicto y negociación**, con el gerenciamiento privado, en términos generales no se producían situaciones conflictivas y en el caso de producirse un conflicto, se lo enfrentaba e intentaba solucionar acercando a las partes y generalmente exponiendo las cuestiones que originaron el conflicto. Se recurría habitualmente a la negociación.

Al pasar al gerenciamiento público, se presentan situaciones conflictivas fundamentalmente entre sectores. Los conflictos se enfrentan y se intenta solucionarlos.

Se eluden algunos conflictos que tienen que ver con cuestiones de poder. Se solucionan informalmente y en general se dirimen jerárquicamente.

En cuanto a la **información que se maneja**, con el gerenciamiento privado, la suministran sin limitaciones. Se intenta comentar en el grupo de trabajo la información necesaria para que todos estén al tanto de los proyectos que se presentan en los departamentos. Al pasar a ser gerenciados por el Banco Nación, la información se retacea: cada uno es dueño de su información y no la brinda

Con respecto a la **información que otros manejan**, se pide abiertamente. En el caso del gerenciamiento a través del Banco Nación, se pide abiertamente a los pares y se exige a los subordinados. Generalmente se pide información haciendo preguntas referidas directamente al tema.

En las **negociaciones** se utilizan expresiones directas y explícitas, no se regateaba información. Se consideraba a los aspectos personales y emocionales como un factor importante en las negociaciones, ejemplo, se reconocían días de licencia en caso de nacimientos, enfermedades de familiares, o determinadas situaciones personales más allá de la licencia ordinaria. El acuerdo se lograba informalmente entre algunos y después se formaliza. Cuando negociaban, les interesaba la relación a largo plazo.

Al pasar a ser gerenciados por el Banco Nación, se negocia en forma indirecta. El acuerdo se logra informalmente entre todos y después se formaliza. Cuando negocian les interesa escasamente la relación a largo plazo.

Con respecto al **status, formalidad y apariencia**, en la etapa del gerenciamiento privado, el



status se adquiere y expresa por la reputación de la organización a la que se pertenece. Se utiliza como símbolo de status el diseño del lugar de trabajo y la flexibilidad del horario.

Al **interactuar con los pares**, se adoptan posturas más informales, al igual que en las interacciones entre jefes y subordinados.

Al pasar a ser gerenciados por el Banco Nación, **el status** se adquiere y expresa como manifestación de la jerarquía. Se utiliza como símbolo de status el diseño del lugar de trabajo, el modo de registrar el ingreso y salida del personal, la flexibilidad del horario, la disponibilidad de asesores, colaboradores, etc.

En ambas etapas, al interactuar entre jefes y subordinados se pone **atención a las formalidades** y de la misma manera se procede al interactuar con los pares.

En cuanto al manejo del **espacio y el tiempo**, durante el gerenciamiento privado, los espacios de trabajo propician la comunicación entre los empleados, aún de distintas jerarquías. Si eran con personal de distinta jerarquía se acuerda la reunión previamente.

Se hacía hincapié en la puntualidad para las reuniones. Las **tardanzas, las interrupciones**, etc. en las negociaciones o reuniones no eran bien vistas, se requería que se apagaran los celulares y se solicitaba no interrumpir durante el momento de la reunión. Con respecto a las entregas de informes, en las tareas encomendadas, se fijan tiempos en forma previa y se intenta respetarlos. Se **manejan simultáneamente** tareas tales como implementar cursos de capacitación, monitorear procesos de selección, etc.

Al pasar a ser gerenciados por el Banco Nación, se propicia la **comunicación** sólo entre las personas de la misma jerarquía, para cualquier tema relevante del banco. Con respecto a la puntualidad para las reuniones, depende de quién la convoca. Siguen no siendo bien vistas las interrupciones en las reuniones o negociaciones. Las tareas se manejan secuencialmente.

Con respecto a la **comunicación explícita y tácita, verbal y no verbal**, durante el gerenciamiento privado, se utilizaban generalmente mensajes directos y explícitos al dar un orden o para hacer una queja o sugerencia. No se recurría a sutilezas ni a la intuición. Al pasar al gerenciamiento a través del Banco Nación, se siguieron utilizando mensajes directos y explícitos en todo tipo de situación, pero se recurre a sutilezas en las conversaciones tanto formales como informales, sobre todo entre personas de diferente jerarquía. No se recurre a mensajes gestuales ni a la intuición.

En cuanto a la **distancia física** que se observaba entre dos interlocutores tanto en uno co-



mo en otro tipo de gerenciamiento era mediana. Había contacto físico entre los interlocutores, como apretones de manos, palmadas en la espalda, etc., en reuniones informales y a veces en personas de distintos niveles jerárquicos

Con respecto a los **valores y creencias**. El grado de compromiso con la organización, medido en una escala de 1 a 10, pasa de 8 a 5.

En un continuo que va de **paternalismo a profesionalismo**, se retrocede de estar en un 8, posición muy cercana al profesionalismo a un 4, más cercano al paternalismo.

Con respecto a la **aceptación de cambios**, se pasa de 8 a 5.

Con respecto a **presiones hacia los funcionarios**, se pasa de 7 a 3.

En cuanto a la visión del despido se pasa de 8 (cercano a verlo como algo natural) a 3 cercano a ninguna aceptación.

Con respecto a la importancia que dan a la seguridad, se mantiene en 7.

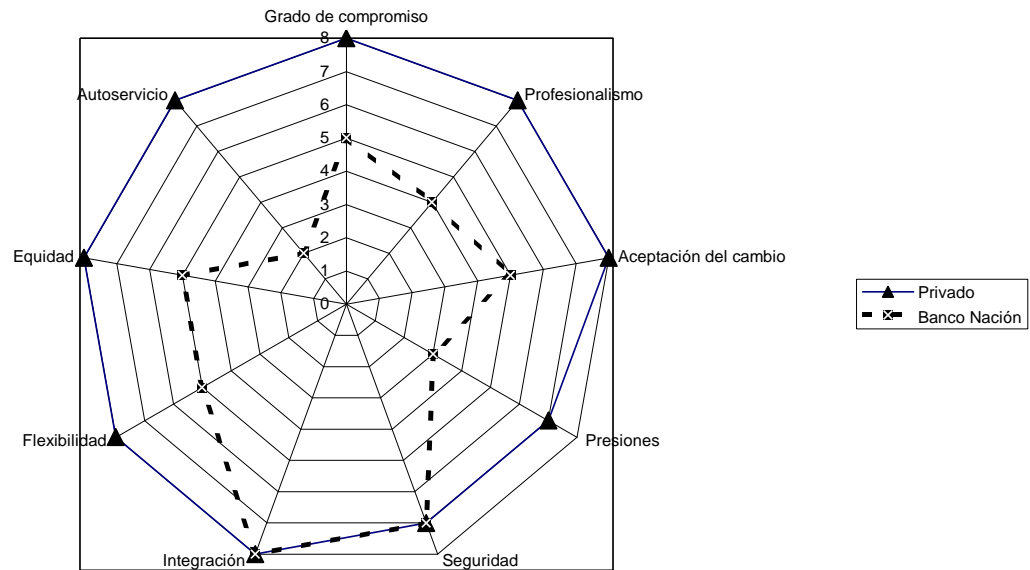
En cuanto a integración entre los funcionarios se mantiene en 8.

La flexibilidad pasa de 8 a 5. La equidad en el trato no ha sido la misma teniendo en cuenta que los nuevos gerentes tuvieron mas facultades que el resto de la organización con lo cual se pasó de 8 a 5.

El autoservicio como solución a los problemas operacionales pasó de 8 a 2, es decir es el extremo opuesto, porque ante cualquier problema habia que consultarlo con los gerentes suscriptos.

En el gráfico puede observarse con claridad la regresión que hubo en casi todos los valores, a excepción de la seguridad y la integración entre los funcionarios.

Ubicación de las percepciones con los distintos gerenciamientos



Las pérdidas se dan fundamentalmente en presiones y en autonomía. Pasan de tener pocas presiones a estar muy presionados y de tener gran autonomía pasan a tener que consultar a superiores ante cualquier problema. Esto provoca una falta de motivación en el personal y lo único que los mantiene en la organización es el saber que es una transición hasta la administración por un entre privado.

6. CONCLUSIÓN FINAL

A partir del estudio realizado en la **Municipalidad de Rosario** a través de encuestas auto-administradas y entrevistas en profundidad en los distintos sectores de un Distrito y del Departamento de Mejora Continua se detectó una transformación a nivel cultural que radica en el paso de una cultura orientada a los procesos y a los detalles, a una cultura orientada a la atención al cliente / usuario, transformación que fue planificada y monitoreada. En este tipo de organizaciones este cambio es aún mas profundo y notorio, ya que una de las características de las entidades burocráticas es la distancia que los integrantes de las mismas ponen con respecto a los clientes / usuarios. Este cambio se vio reforzado por las modificaciones en los aspectos formales tales como el rediseño del espacio físico que permite cumplir el objetivo de la atención personalizada, la reingeniería de trámites para mejorar la eficiencia y facilitar al vecino el cumplimiento de los mismos.

Se destaca que en todos los cambios operados se dio participación a todos los actores invo-



lucrados en la búsqueda de consenso con el objetivo de atender las necesidades de cada uno de ellos.

Para la introducción de todas estas modificaciones, se produjo una selección interna, teniendo especialmente en cuenta la actitud de los agentes frente al cambio, y brindándoles luego una capacitación en gestión que sufre la falta de continuidad. A partir del análisis de las encuestas realizadas es posible detectar que un porcentaje de los agentes no estuvieron trabajando bajo la gestión centralizada. Esto permite inferir las dificultades a la hora de implementar estos tipos de modificaciones en organizaciones burocráticas públicas, donde la normativa laboral es un impedimento en sí mismo, ya que no brinda la flexibilidad necesaria para la introducción de cambios.

La falta de continuidad en la capacitación provoca un amesetamiento en la mejora continua, ya que la fuerza de la cultura burocrática tiende a reproducir las actitudes que privilegian el interés particular por sobre el general, provocando un distanciamiento con los usuarios / vecinos, que es la antítesis del objetivo de la gestión descentralizada y participativa. Distinto es el caso de la reingeniería de trámites, en la que se trabaja permanentemente con los distintos actores involucrados en la búsqueda de mejorar su eficiencia.

Para lograr éxito en la implementación de una Gestión de la Calidad Total es indispensable la continuidad en la aplicación de todas las herramientas de mejora continua. En este caso particular de la Municipalidad de Rosario, los logros obtenidos en el rediseño de los procesos, tales como la simplificación de trámites, la satisfacción de los vecinos por la resolución de sus inquietudes, la disminución en los tiempos de espera, el aumento de la cantidad de tipos diversos de trámites posibles de realizar, etc., no podrán sostenerse en el tiempo si no son acompañados por la aplicación de una herramienta fundamental de la mejora continua: la capacitación permanente.

Uno de los elementos fundamentales para llevar adelante este proceso de cambio es la decisión política que debe acompañar permanentemente a las personas encargadas de su implementación. Se hace imprescindible contar con una decisión política férrea para el seguimiento necesario del Programa.

En el caso del **Banco**, no hubo un cambio cultural planeado y los patrones culturales propios de las burocracias terminaron imponiéndose a partir del nombramiento de personal del Banco Nación en los niveles jerárquicos superiores, que llevaron a cambios en las acciones diarias.

En ambas instituciones puede observarse la fuerza de la cultura burocrática, que prevalece si no se realizan acciones para evitar su cristalización: en el caso de la Municipalidad, a tra-



vés de la continuidad de la mejora de los procesos con carácter intencional. Con respecto al Banco, podríamos decir, al no haberse planteado el rumbo del cambio cultural, naturalmente se impuso un modelo mecanicista. Puede observarse que la percepción del entrevistado es que los resultados, a nivel de patrones culturales, fue desfavorable.

La variable que se pone en juego en sendos casos es la comunicación. En la Municipalidad, de un modo explícito, a partir de la modificación de procesos, la capacitación, las reuniones evaluativas del desenvolvimiento, etc. En el caso del Banco, se dio preferentemente a partir de prácticas que se fueron desarrollando casi implícitamente, por la reiteración de las acciones.

De estas aproximaciones, se podría deducir que si las autoridades del Banco vieran como perjudiciales los nuevos patrones culturales, se podrían revertir utilizando también la comunicación, en este caso, en forma explícita.

FUENTES

LIBROS

Alvarez Roldán R. (1999) "e- Change. El lado humano de la economía digital". Ed. Granica

Berger, P. y Luckman, T. (1994) **La Construcción Social de la Sociedad**. Argentina: Ed. Amorrortu.

Berry, T. H. (1994) **Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total**. (Trad. G. E. Rosas Lopetegui y M. A. Tiznado) Colombia: Ed. Mc Graw Hill de Management.

Cuche, D. (1999) "La noción de cultura en las Ciencias Sociales". Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.

Felcman, I, Blutman, G. y Méndez Parnes, S. (2002) "Cultura Organizacional en la Administración Pública" Ed. Cooperativas. Argentina.

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

Huxtable N. (1998) "Calidad total para la pequeña y mediana empresa." Ed. Turpial Pág. 11

Killman, Ralph y otros (1998) "Corporate Transformation", citado por Felcman, I, Blutman, Krieger, M. (2001) **Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional**. Brasil: Prentice Hall.

Landier, H. (1992) "La empresa pluricelular" en "La dimensión humana de la empresa del futuro". Aedipe- Deusto, Madrid-Bilbao.



Méndez Parnes, S. (2002) "Cultura Organizacional en la Administración Pública". Ed. Cooperativas. Argentina.

Mintzberg, H. (1984) La estructuración de las organizaciones.

Rogosky, I. (1988) "Diagnóstico de la Cultura de Empresa". Ponencia presentada en la XXIII Jornada de Estudio de Aedipe. Madrid.

Sapir, E. "Anthropologie". (1967) Editorial Minuit. París, citado por Cucho, D. en "la noción de cultura en las Ciencias sociales".

Schein, E. H. (2000) **Psicología de las Organizaciones** (Trad. V. E. Cruz Cardona) México : Ed. Prentice Hall. (Trabajo original 1979).

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

Schvarstein, L. (1992) **Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos aportes.** Argentina: Ed. Paidós.

Thévenet M., (1992) **Auditoría de la Cultura empresarial.** (Trad. S. A. Diorki) España: Ed. Díaz de Santos S. A. (Trabajo original 1986).

PUBLICACIONES Y DOCUMENTOS

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

Documento Municipalidad de Rosario. Secretaría General. Programa de Descentralización y Modernización Municipal. Año 2000

Kanter; R. M., Mintzberg, H. y Morgan. N. (2001) **Antídoto contra la fatiga del cambio** Harvard Management Update N° 22

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

Mc Williams, M. Team (1996) Team Evolution Requires Synergistic Culture Change. ASQC's 50th Annual Quality Congress Proceedings. Chicago. Pág. 419-426

Renner, M. J. (1993) **En búsqueda de la calidad de vida laboral.** Revista Alta Gerencia, N°19 .

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

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



Weick, K. (1996) *Prepare su Organización para enfrentar incendios*. Harvard Business Review. May-June 1996

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-
- (i) Sapir, E. "Anthropologie". (1967) Editorial Minuit. París, citado por Cucho, D. en "la noción de cultura en las Ciencias sociales".
- Capriotti, P. (1992) "La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada". Consejo Superior de Relaciones Públicas de España. Barcelona. Pág. 108-113
- (ii) Cucho, D. (1999) "La noción de cultura en las Ciencias Sociales". Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires,
- (iii) Rogosky, I. (1988) "Diagnóstico de la Cultura de Empresa". Ponencia presentada en la XXIII Jornada de Estudio de Aedipe. Madrid.
- (iv) Landier, H. (1992) "La empresa pluricelular" en "La dimensión humana de la empresa del futuro". Aedipe- Deusto, Madrid-Bilbao.
- (v) Alvarez Roldán R. (1999) "e- Change. El lado humano de la economía digital". Ed. Granica Pág. 277
- (vi) Capriotti, P. (1992) "La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada". Consejo Superior de Relaciones Públicas de España. Barcelona. Pág. 108-113
- (vii) Mintzberg, H. (1984) La estructuración de las organizaciones.
- (viii) Documento Municipalidad de Rosario. Secretaría General. Programa de Descentralización y Modernización Municipal. Año 2000
- (ix) Felcman, I, Blutman, G. y Méndez Parnes, S. (2002) "Cultura Organizacional en la Administración Pública" Ed. Cooperativas. Argentina. Pág. 40 a 44
- (x) Killman, Ralph y otros (1998) "Corporate Transformation", citado por Felcman, I, Blutman, G. y Méndez Parnes, S. (2002) "Cultura Organizacional en la Administración Pública". Ed. Cooperativas. Argentina. Pág. 41
- (xi) Op. cit. 10 pág. 43
- (xii) Ibídem Pág. 116