



Blutman Gustavo Edgardo
Arriaga María Cristina
Racca Adriana
Oviedo Raúl Ricardo
Rodríguez Guillermo
Camandona María Rosa

Geder Liliana
Robson Cynthia
Iacci Pablo
Raffin Carina
Chiaramoni Natalia Soledad
María Luz Maggi

Instituto de Investigaciones y Asistencia Técnica en Administración

MEDICIÓN DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL. ANÁLISIS COMPARADO DE SEIS EMPRESAS

INTRODUCCIÓN

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

Para introducir el concepto de cultura organizacional es preciso identificar un marco de referencia que permita contextualizar el concepto dentro de su ámbito de aplicación: la organización. En este sentido, coexisten dos enfoques, uno superficial, referido a las manifestaciones visibles y tangibles de la cultura, tales como: lenguaje, costumbres, distribución física de oficinas, olores, ruidos y actitudes (Schein, 1988, pág. 42) y un enfoque subyacente explicitado en los significados comunes que los miembros de una organización atribuyen a determinadas conductas adoptadas por quienes ejercen el liderazgo de la misma. Estas conjeturas suelen afectar a la organización en su conjunto como una forma de esquematización y autodefensa. Para Schein, "si la conducta de otros es ambigua podemos aún atribuirles motivos o significados que tengan sentido para nosotros" (Schein, 1988, pág. 44)

Se concuerda con Costa y otros (1999 p. 32) en que "ya no se pueden abordar los problemas aislados ni puntualmente, sino integralmente."

De allí que, puede definirse a la cultura organizacional como una construcción social que provee a sus miembros de un contexto significativo en el cual interactúan, se identifican, se reconocen a sí mismos y por la cual enfrentan el mundo exterior (Adaptación Trompenaars y Hampden-Turner, 1998, pág, 24). La idea que atraviesa el concepto de cultura organizacional es la de un medio efectivo para solucionar problemas, interactuar con el ambiente específico y sobrevivir.

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

La cultura organizacional como variable de análisis es una construcción compleja, dinámica



y cambiante en la cual coexisten multiplicidad de significados, conductas, preferencias, valores y principios, pero donde siempre hay una dominancia de unos sobre otros, generalmente obtenida por consenso.

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

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

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

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



zacional por parte de los líderes suscita resistencias, dilemas y contradicciones. "El desafío radica en convertir el cambio profundo en una especie de proceso autónomo para construir organizaciones capaces de renovarse continuamente sin necesidad de crisis" (Hamel, 2008, pág. 57)

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

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

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

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

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

Elementos metodológicos para el análisis de la cultura organizacional

En la investigación presentada se buscó comprender y comparar la cultura y el clima organizacional en el ámbito de seis empresas privadas de la ciudad de Rosario y de Paraná. Se utilizaron indicadores ya validados en otras investigaciones (Felcman y otros, 2002) a través de mediciones de Valores, clima organizacional, tipos culturales y presunciones básicas.

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

Se realizaron encuestas y entrevistas en profundidad en cada una de las organizaciones estudiadas. Se relevaron fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas y se aplicaron encuestas estructuradas para la medición del clima y de la cultura organizacional.

Fue muy importante comunicar previamente que la investigación se hacía a partir de objetivos planteados. También se informó que en general los resultados de la misma permitirían



hacer un diagnóstico y a partir del mismo, tomar medidas. Se animó a los empleados a la participación y a asumir compromisos con respecto a mejorar los puntos débiles.

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

Se intentó sistematizar, de modo exploratorio los principales rasgos de la cultura de las organizaciones estudiadas. Esto quedó plasmado en los indicadores que se calcularon para cada caso en particular, en los que se trató de detectar los aspectos más significativos de la cultura, abarcando no sólo las manifestaciones visibles de la misma, sino también sus rasgos menos tangibles. Ello facilitará la introducción de cambios futuros en la organización.

Casos de empresas privadas

Las empresas analizadas hasta el momento fueron: una empresa de seguros, una distribuidora de gases, una de electrodomésticos, una de aceros de la provincia de Entre Ríos, una comercializadora de aceros y una empresa de repuestos.

La empresa de seguros analizada es una sucursal de una empresa multinacional, cuya Casa Central está localizada en la ciudad autónoma de Buenos Aires. Fue fundada en 1872 en Suiza. A lo largo de su historia de más de 130 años, se convirtió en un líder global en la industria del seguro, ubicándose en los primeros puestos de los mercados clave donde opera. Está presente en Argentina desde 1964. En seguros de vida individual es la número uno del mercado en nuestro país. Este liderazgo se basa en dos pilares: una probada experiencia en la administración de fondos y la fortaleza financiera que recibió la más alta calificación otorgada por la calificadora internacional de riesgo más importante del mundo. En lo referente a su trayectoria en la ciudad de Rosario, la empresa abrió su oficina comercial en el mes de diciembre del año 2004 con una clara estrategia de crecimiento, una agresiva ampliación de la cadena de distribución y productos de excelente calidad. Por este motivo el volumen de negocios de la Oficina Comercial Rosario ha crecido a un ritmo de más del 20% anual.

La empresa de gases comenzó en enero de 1989 como una SRL familiar, pero ya venía en el mercado desde 1987 como unipersonal. Se dedicó desde siempre a la compraventa y distribución de gases industriales y medicinales envasados, así como también a la ferretería industrial, todo en cuanto a equipos y accesorios para soldadura eléctrica y autógena, seguridad industrial, ropa de trabajo. Si bien, a partir de 1999, volvió a ser unipersonal, su crecimiento ha sido sostenido en los 20 años de existencia, llegando a contar en la actualidad con dos locales y un camión de reparto propio.

La empresa de electrodomésticos nació como una empresa familiar en el año 1948 y por más de 50 años su principal producto fue la plancha eléctrica. Fueron pioneros en el país en la fabricación de estos productos, llegando a exportar (en la década del 80) a Paraguay, Brasil, Uruguay, Bolivia y Angola, siendo aun en estos días la principal empresa productora de planchas nacionales del país. Además de tener varios modelos de planchas, a través de los años y por los cambios constantes que se producen en el mercado, esta empresa fue incorporando diversas líneas a su familia de producto, tales como, los ventiladores de pie, pared, turbo y de techo; tablas de planchar, planchas para cabello, estufas a cuarzo, a kerosén y con resistencia blindada. Soportes para TV y video; tendederos y encendedores piezoeléctricos. En virtud de la dificultad que experimentan, desde hace un poco más de una década, las industrias nacionales de electrodomésticos, por la importación de origen chino, con la cual es muy difícil competir, y aprovechando la estructura, maquinaria y know-how en el rubro metalúrgico, el establecimiento comenzó a fabricar piezas para otras fábricas tales



como, piezas de ascensores y para maquinarias agrícolas. También, desde hace más de un lustro, la empresa adquirió inyectoras plásticas y provee a empresas de primera línea repuestos y piezas plásticas.

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

La empresa comercializadora de aceros es una empresa familiar. Por su tamaño se encuentra dentro de lo que se define como una Pyme. Es más bien mediana y con pretensiones de expandirse. Un aspecto fundamental en el desarrollo de esta organización lo brinda el hecho de contar con la representación exclusiva para la zona centro del país, de la principal productora de tubos sin costura y uno de los principales grupos de producción siderúrgica del mundo. Cuentan con más de 15 años de presencia en la región, destacándose por la atención personalizada y profesional a los clientes, suministrándoles servicios y bienes de calidad, respondiendo así a las exigencias del mercado. Si bien es una empresa de comercialización, se hace el corte a medida de los tubos por lo que hay obreros trabajando en 2 turnos en ese único proceso. Las encuestas auto administradas se aplicaron solamente al personal de oficinas.

La empresa de repuestos nació como una empresa familiar en el año 1947 y desde su inicio se ha dedicado a la fabricación de REOSTATOS, POTENCIOMETROS y RESISTORES, adquiriendo el carácter de líder en el mercado local y de reconocida marca en países limítrofes. Con el transcurso del tiempo se ha especializado en la fabricación de reóstatos y resistores especiales para la industria ferroviaria, logrando desarrollar más de 400 artículos diferentes para dicha industria. Desde hace unos 10 años, ha incorporado a su línea de fabricación la producción de resistencias calefactores de distintos tipos y modelos. Sus 61 años de experiencia, sumados al cumplimiento de las Normas IRAM, le han otorgado a los productos de su fabricación, un sello de calidad irrefutable haciendo de la empresa una marca confiable. La empresa, como una decisión estratégica y teniendo en cuenta las posibilidades de promoción industrial que brinda un país vecino, optó por llevar adelante una internacionalización de la producción; dejando solamente en Argentina la producción a medida y los servicios de asesoramiento.

Componentes de la cultura organizacional

“La imagen cultural de las organizaciones se difundió a partir de los ´80. Representa la traducción del viejo concepto de la organización informal a un nuevo orden semántico. La interpretación cultural de la organización asume los conceptos sociológicos y antropológicos que destacan el papel del hombre como creador de símbolos, lenguajes, creencias, visiones, ideologías y mitos; que expresan un sistema de significados aceptados pública y colec-



tivamente en un grupo dado, para un determinado período de tiempo.” (Blutman, 2009, 144)

Schein (1988), sugiere que la cultura existe en tres niveles: artefactos, valores expuestos y supuestos básicos. Las presunciones básicas como la esencia, lo que la cultura realmente es, y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia.

1. Valores

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

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

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

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

Valores agrupados en clusters

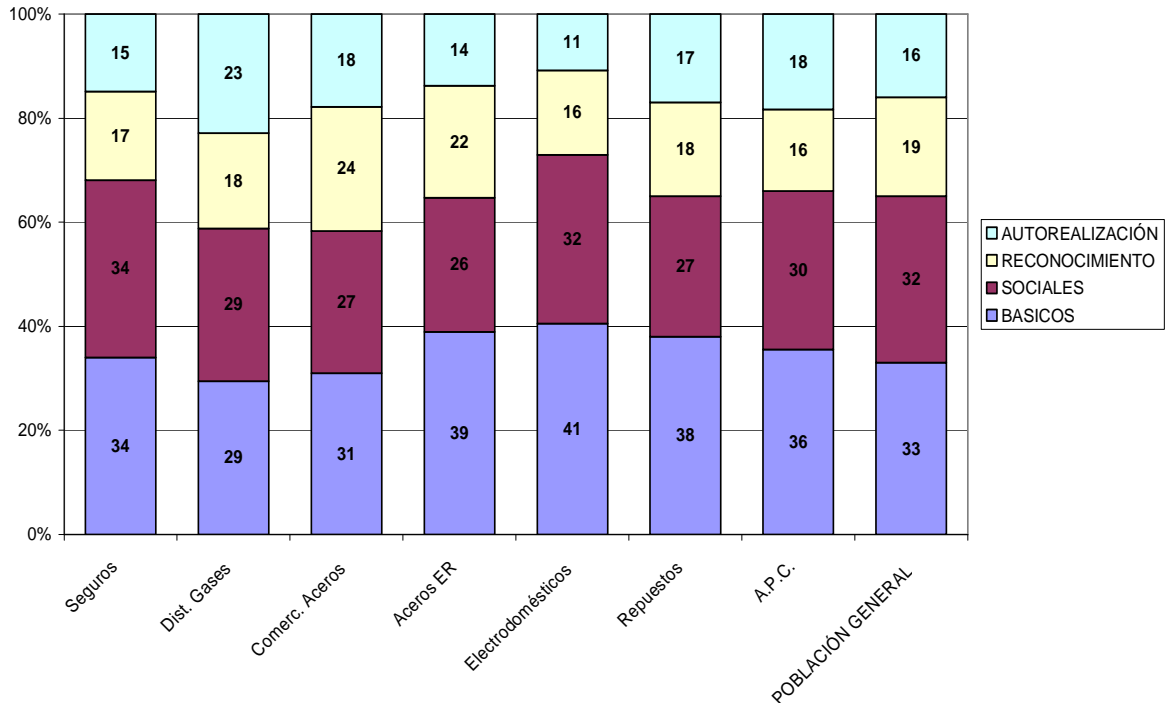
Siguiendo a Felcman se hicieron una serie de preguntas tendientes a identificar los valores laborales. Los mismos se agruparon en cuatro **clusters**.

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



Gráfico 1

Valores Laborales Agrupados



Como se puede observar en el Gráfico 1, en el conjunto de los trabajadores de las empresas estudiadas no hay diferencias significativas con respecto a la población en general (privado) y a la administración pública. Tampoco hay diferencias significativas entre las distintas empresas. Comparando a las mismas entre sí, se observa que la empresa de electrodomésticos fue la que más importancia le dio a los valores básicos (41%). En la empresa de seguros los valores sociales (34%), se encuentran por encima que en el resto de las empresas y que en la población general. En cuanto al reconocimiento, la empresa de aceros (24%) es la que más importancia le ha dado. Los de autorrealización han sido más seleccionados en la empresa de gases (23%)

Si se analizan los siete valores más elegidos en cada una de las empresas, gráfico 2, surgen las siguientes conclusiones:

Tener estabilidad fue elegido en primer lugar por los empleados de la empresa de seguros (100%), la empresa de distribución de gases (67%), la empresa de electrodomésticos (83%) y la empresa de aceros E. Ríos (65%). En la empresa de aceros, si bien fue elegido por un porcentaje importante (60%) está en un 4º lugar compartido con tener posibilidades de carrera. En la empresa de repuestos fue seleccionada por el 49% y también está posicionado en 4º lugar. La preferencia por este valor está relacionada con la crisis que estamos atravesando.

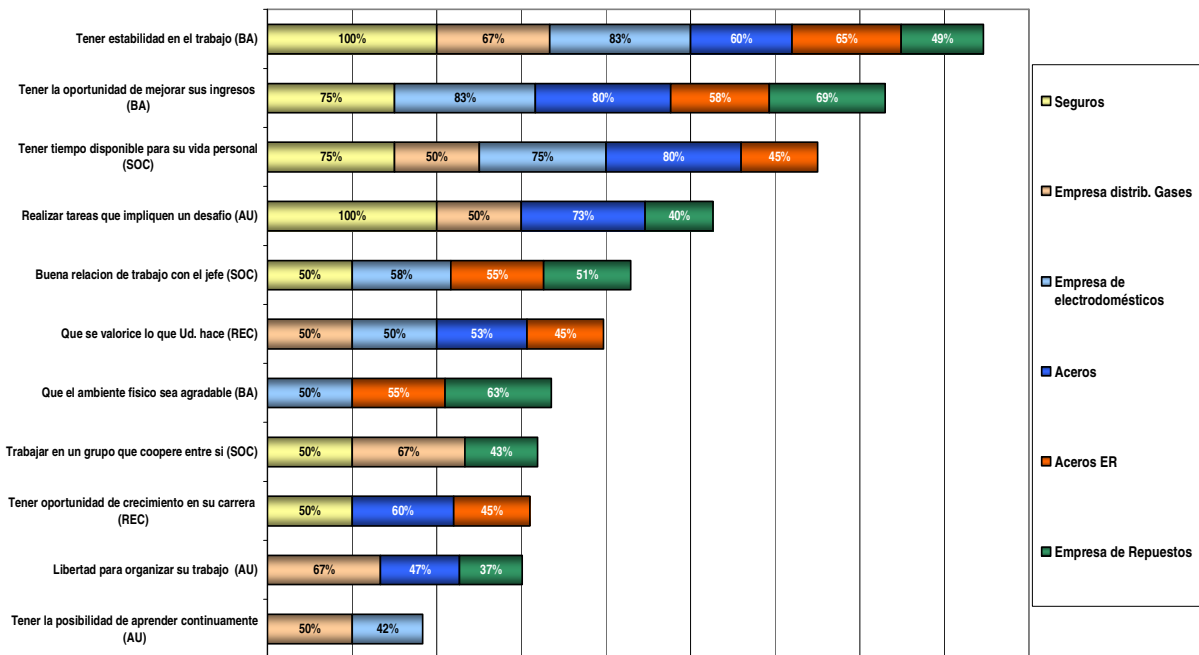
Tener oportunidad de mejorar sus ingresos fue elegido en primer lugar compartido con el anterior, por los empleados de la empresa de electrodomésticos (83%). También fue elegido en primer lugar por los empleados de la empresa comercializadora de aceros (80%), dicho lugar está compartido con tener tiempo disponible para su vida personal, lo que quiere decir que en esa empresa se valora de la misma forma una mejora de ingreso y el tiempo disponible para la vida personal. También figura como el más elegido por lo empleados de la empresa de repuestos (69%) Fue elegido en tercer lugar por los empleados de la empresa de seguros. Es el segundo más elegido por los empleados de la empresa de aceros de la pro-



vincia de Entre Ríos. Este valor no figuró entre los 7 más elegidos por la empresa de distribución de gases, lo que nos está demostrando que los trabajadores de esa empresa están conformes con su nivel de distribución.

Gráfico 2

Valores laborales mas seleccionados. Comparacion % del personal que eligió esos valores en cada empresa privada considerando solamente los 7 más elegidos en cada empresa



Tener tiempo disponible para la vida personal fue otro de los valores más elegidos. Fue elegido por el 80% de los trabajadores de la empresa de aceros. Lo eligieron también el 75% de los empleados de la empresa de seguros y de la empresa de electrodomésticos. Fue elegido por el 50% de los empleados de la empresa distribuidora de gases, junto con otros valores. En dicha empresa se priorizaron otros valores como libertad para organizar su trabajo (67%) y trabajar en un grupo que coopere entre sí. Lo eligió también un 45% de los empleados de la empresa de aceros de Entre Ríos quienes priorizaron más una buena relación con el jefe (55%) y un ambiente de trabajo agradable (25%). No figura entre los 7 más elegidos por los empleados de la empresa de repuestos.

Realizar una tarea que implique un desafío, que es un valor de autorrealización, fue un valor elegido por el 100% de los empleados de la empresa de seguros. También lo eligieron los empleados de la empresa de aceros (73%), de la empresa distribuidora de gases (50%) y de la empresa de repuestos (40%). En la empresa de aceros se puede relacionar con la alta preferencia por tipos culturales apáticos y anómicos.

Una buena relación de trabajo con el jefe fue elegida por el 58% de los empleados de la empresa de electrodomésticos, el 55% de los empleados de la empresa de aceros de Entre Ríos, el 51% de los empleados de la empresa de repuestos y el 50% de los empleados de la empresa de seguros.

Que se valore su trabajo o sea el reconocimiento de la tarea, fue seleccionado por el 53% de los empleados de la empresa de aceros, un 50% de los empleados de la empresa de electrodomésticos y de la distribuidora de gases y un 45% de los empleados de la empresa de aceros con asiento en la ciudad de Paraná. Dicho valor no fue uno de los 7 valores más seleccionados en el resto de las empresas.



Un ambiente físico agradable fue seleccionado por el 63% de los empleados de la empresa de repuestos, un 55% de los empleados de la empresa de aceros de Entre Ríos y un 50% de los empleados de la empresa de electrodomésticos.

Trabajar con un grupo que coopere fue elegido por el 67% de los empleados de la empresa distribuidora de gases, 50% de los empleados de la empresa de seguros y 43% de los empleados de la empresa de repuestos.

Tener oportunidad de crecimiento en la carrera fue seleccionado por el 60% de los empleados de la empresa de aceros, 50 % de los empleados de la empresa de seguros y 45% de los empleados de la empresa de aceros de Entre Ríos.

Libertad para organizar su trabajo, un valor de autorrealización, fue elegido por el 67% de los empleados de la empresa distribuidora de gases, 47% de los empleados de la empresa de aceros y 37% de los empleados de la empresa de repuestos.

Tener la oportunidad de aprender continuamente, un valor de autorrealización, fue seleccionado por el 50 % de los empleados de la empresa distribuidora de gases y el 42% de los empleados de la empresa de electrodomésticos.

Los tipos culturales

Se analizaron **tipos culturales** según la clasificación de Allaire y Firsirotu (1992). Los mismos son los modelos organizacionales que responden a formas particulares de relacionarse con el contexto, de conducir y recompensar a la gente, etc.

En uno de los ejes se mide la orientación a los resultados y en el otro la orientación a la gente (Ver gráfico 3). Se trata de tipos ideales que permiten estudiar la cultura organizacional en cinco variantes, agrupadas en dos subcategorías:

Tipos culturales tradicionales: cultura paternalista, cultura anómica y cultura apática.

Tipos culturales modernos: cultura exigente y cultura integrativa.

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

Se construyen cuadros comparativos con respecto a la situación planteada por Felcman y otros.



Gráfico 3

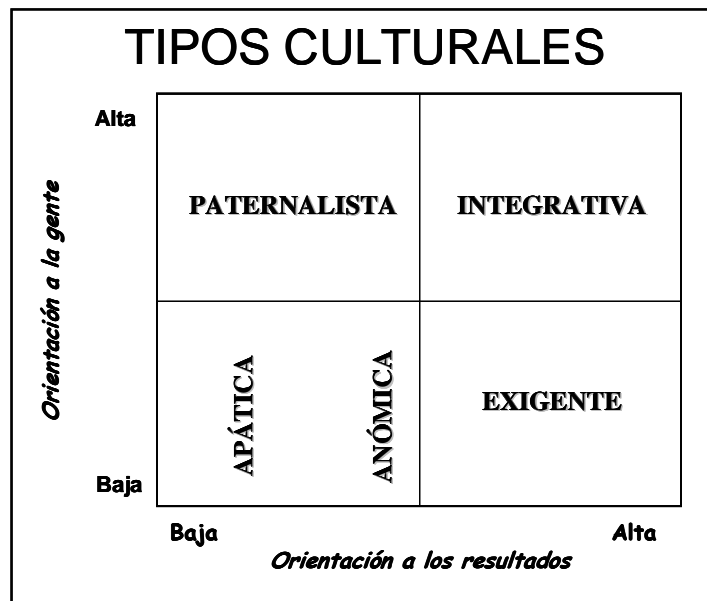
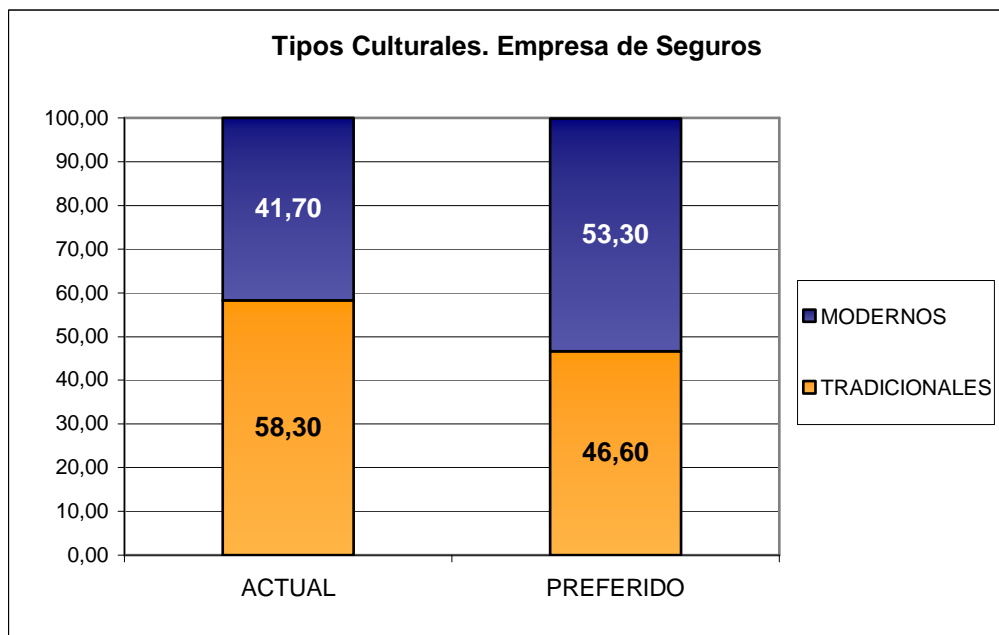


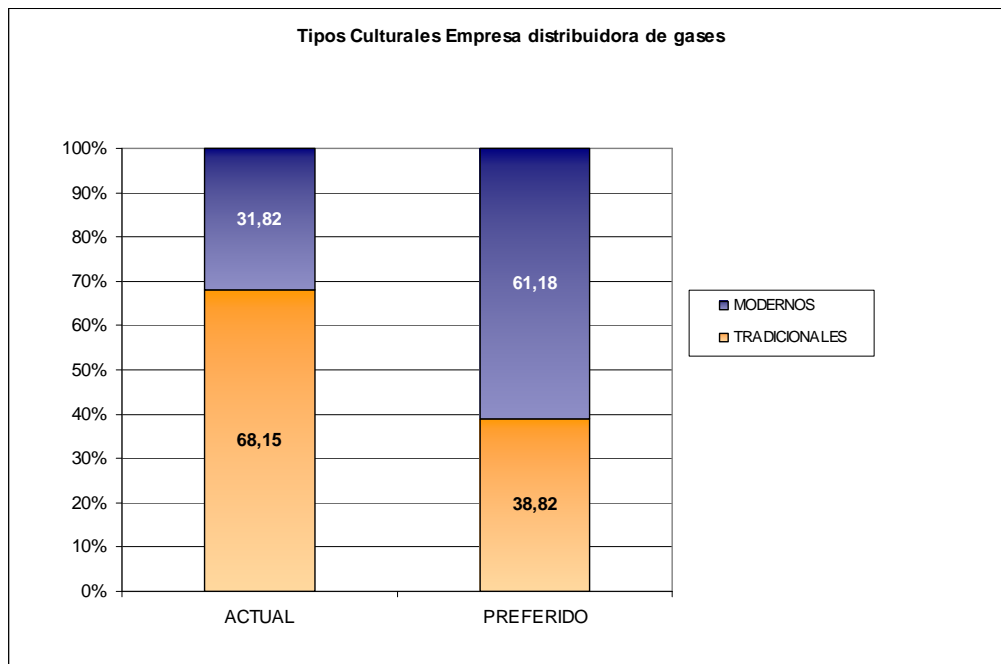
Gráfico 4



En la empresa de seguros son más altos los tipos modernos, con un predominio del integrativo (25%). Si se analizan los tipos preferidos, la empresa de seguros, que es la que tiene mayor porcentaje de estilos modernos actual, es la que menos estilos modernos tiene como preferidos, con un alto predominio del exigente 43,3%. En esta empresa es donde menos diferencia existe entre el tipo actual y el preferido, considerando los tipos tradicionales y modernos. En el preferido disminuye tipo apático y el anómico, pero hay un incremento en el tipo paternalista que se está analizando. En los modernos crece el exigente entre los preferidos y disminuye el integrativo.

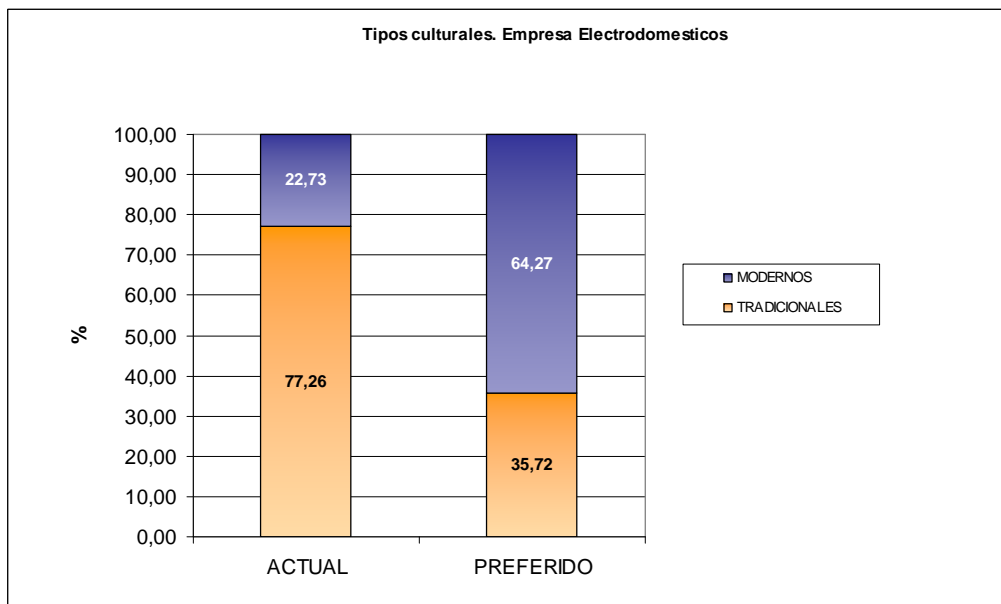


Gráfico 5



En la empresa de gases es amplia la diferencia entre los tipos tradicionales y modernos, actuales y preferidos. En los preferidos disminuye mucho el apático y desaparece el anómico y prácticamente se duplican el integrativo y el exigente

Gráfico 6

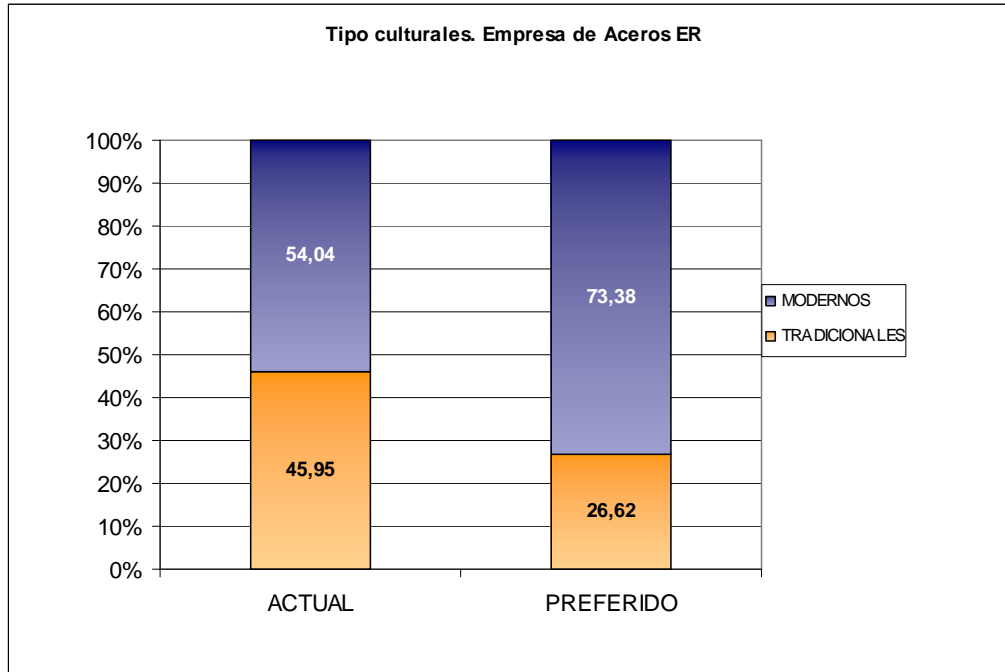


Si se centra la atención en el tipo actual, puede apreciarse que en la empresa de electrodomésticos hay una clara preponderancia del tipo apático, cosa que no se da en ninguna de las otras empresas estudiadas. Cabe aclarar que en esta empresa estaban bajos los valores de autorrealización.

En la empresa de electrodomésticos, el tipo apático es preferido por un 16%.

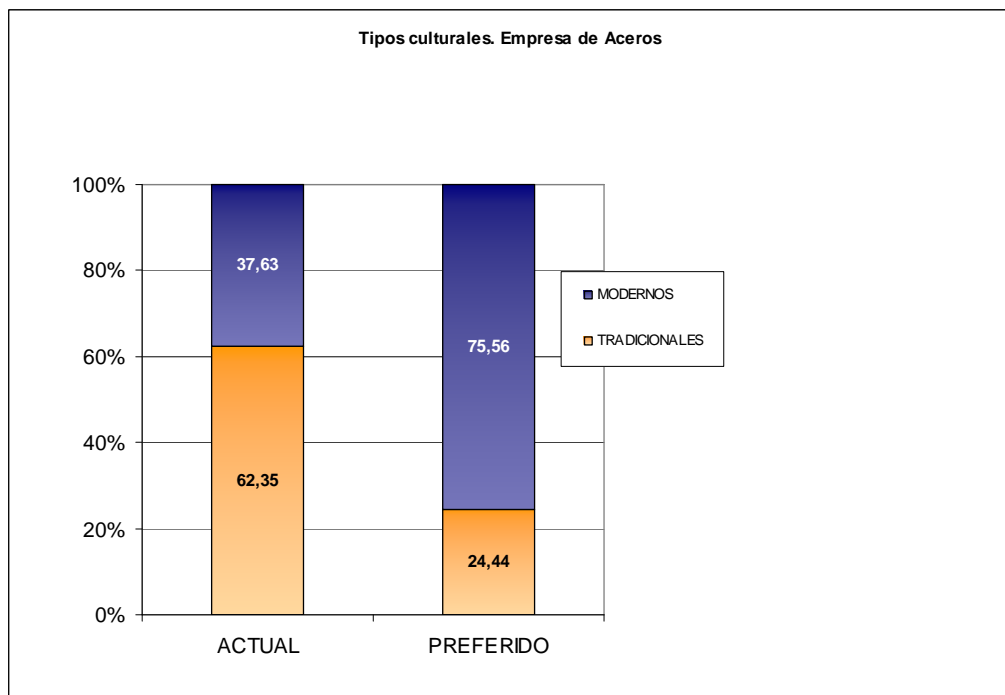


Gráfico 7



En la empresa de aceros de Entre Ríos disminuyen el tipo paternalista y el anómico en los preferidos y aumenta mucho el exigente.

Gráfico 8



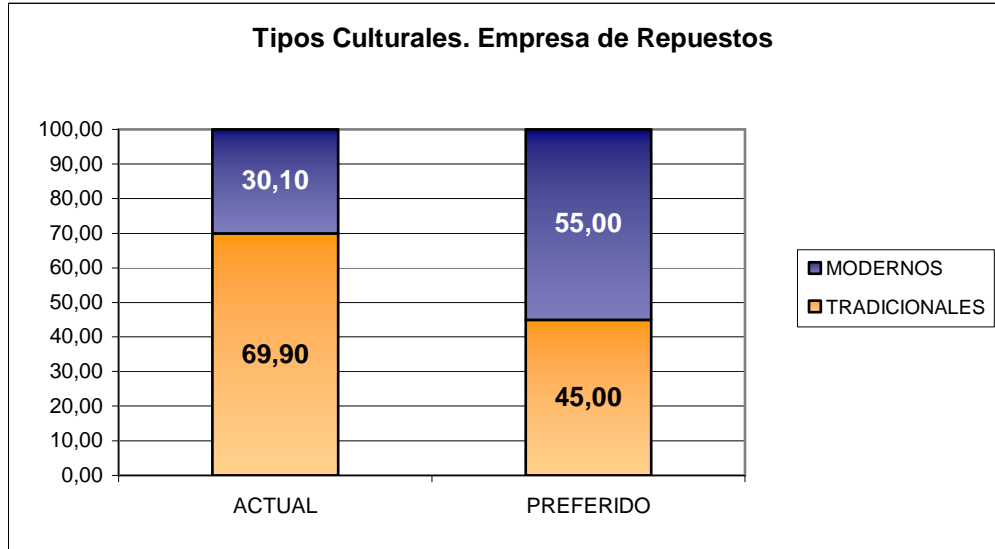
En la empresa de comercialización de aceros también es muy importante el tipo integrativo actual. En el resto se parece a la población general con mayor participación del tipo paternalista característico de las Pymes y un menor porcentaje de apático.

En la empresa de aceros es donde hay mayor preferencia por los estilos modernos, espe-



cialmente por el integrativo 50%. Es quizás la que está en mejores condiciones para que se hagan cambios.

Gráfico 9



En la empresa de repuestos son altos el paternalista y el anómico. En la empresa de repuestos, si bien hay preferencia por los estilos modernos, hay un 21% que prefiere el estilo paternalista que es el que emplean sus dueños.

Gráfico 10

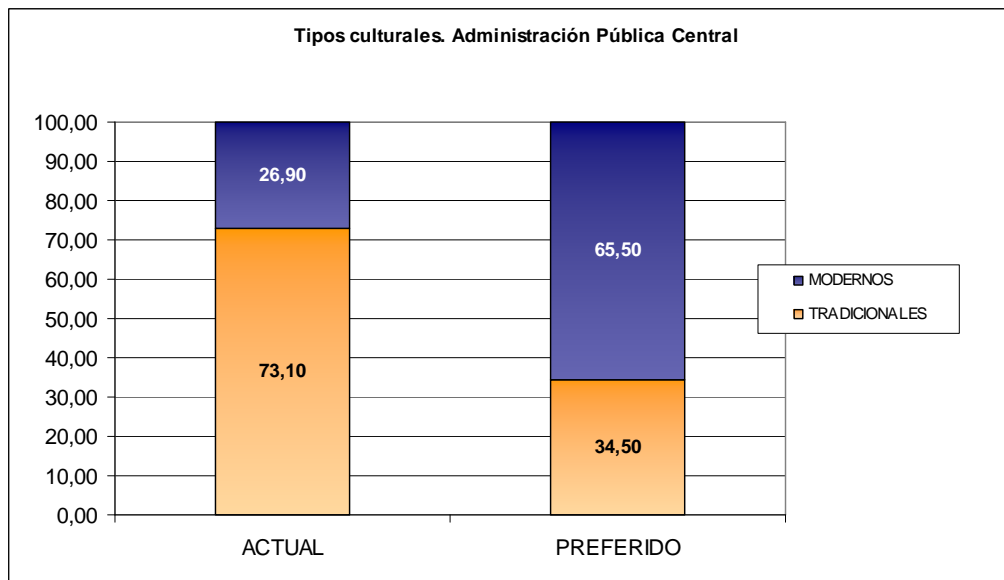
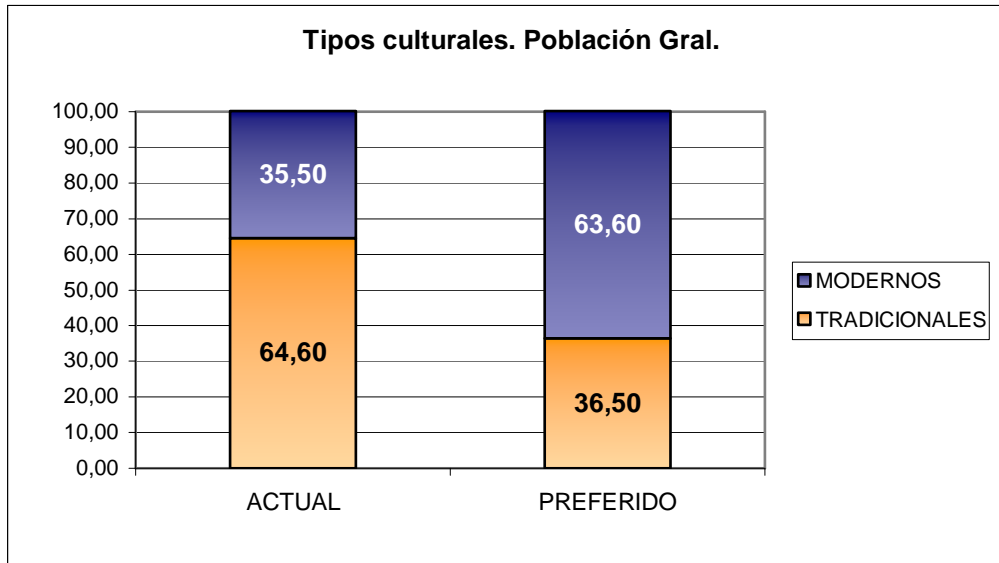
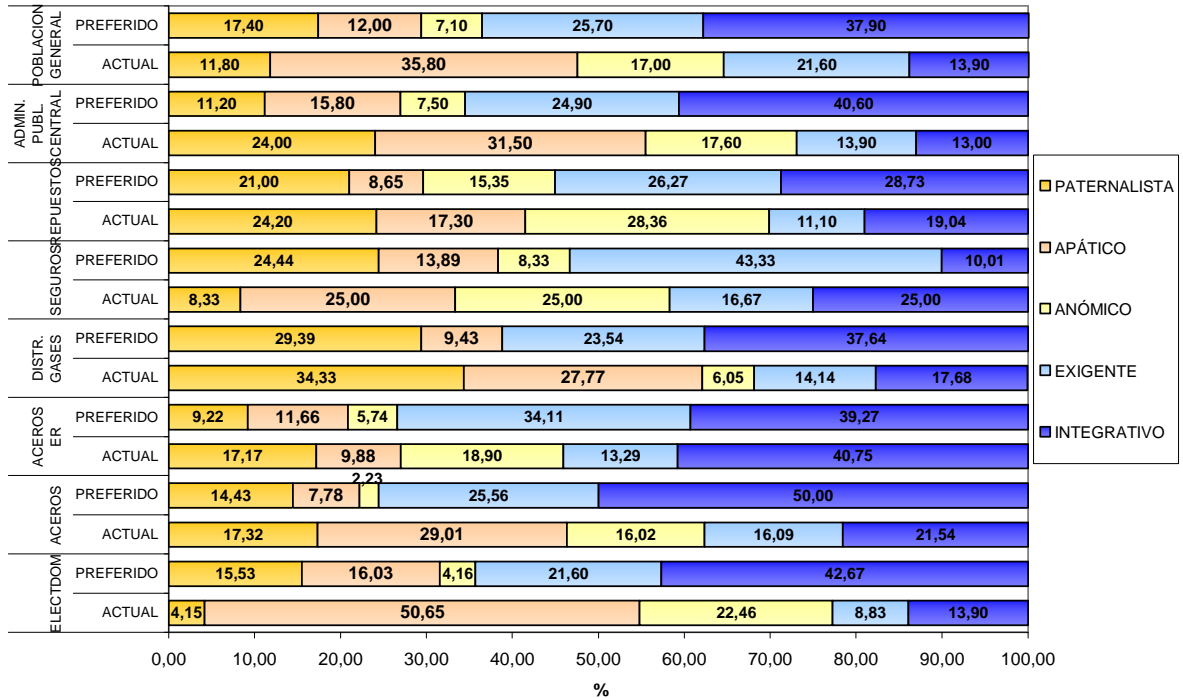




Gráfico 11



TIPOS CULTURALES COMPARADOS





Las presunciones básicas

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

Hofstede (2002) identificó cuatro grandes dimensiones en relación a los valores laborales que definen los aspectos más profundos, estables e invisibles de la cultura organizacional. Las llamó **distancia de poder** (power distance), **eludición de la incertidumbre** (uncertainty avoidance), **individualismo-colectivismo** y **masculinidad**. Se analizaron los dos primeros puntos, *power distance* (que mide la distancia jerárquica que separa a jefes de subordinados) y *uncertainty avoidance* (tendencia a eludir situaciones de incertidumbre).¹

“La distancia de poder define el grado en que los miembros con menos poder dentro de la organización esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. Se trata de un indicador que nos permite medir y diagnosticar las relaciones de poder intraorganizacional. Así, organizaciones con bajos niveles de *power distance* presentan una distribución más equitativa del poder.” (Blutman, 2009, 160)

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

“La dimensión “Power Distance” nos permite medir y diagnosticar las relaciones de poder intraorganizacional. En términos generales podemos decir que en las organizaciones que presentan bajos niveles de Power Distance la relación subordinado – jefe tiene una característica de mayor equilibrio en la distribución de poder. Cuando ello sucede, comienzan a desarrollarse expectativas por parte del subordinado de ser consultado por parte de su jefe en diversos aspectos vinculados a la toma de decisiones y, paralelamente, en la baja existencia de privilegios discriminatorios, como puede ser el caso de símbolos o indicadores de status en favor de quien detenta la autoridad. El ideal de superior que se desprende de esta relación es el jefe democrático o integrativo.” Felcman, Isidoro, 2001)

“Por otro lado, el índice de **uncertainty avoidance** es un hecho en nuestra vida. Nadie puede predecir con exactitud lo que le reserva el futuro. Cada sociedad y organización desarrolla sus modos únicos de manejar la ansiedad, el stress de la incertidumbre. Las diferentes formas de manejar ese stress tendrán consecuencias concretas para la cultura organizacional. Aquellas organizaciones que tengan un nivel alto generalmente tienen actividades más estructuradas, mayor cantidad de reglas escritas, un gran número de especialistas, más gerentes involucrados en los detalles y orientados a la tarea, y una mayor conformidad en el estilo gerencial, que las culturas organizacionales con un nivel menor de rechazo a la incertidumbre.” (Blutman, 2009, 160)

En la investigación realizada hubo una serie de preguntas tendientes a la elaboración de indicadores de presunciones básicas: **power distance** y **uncertainty avoidance**.

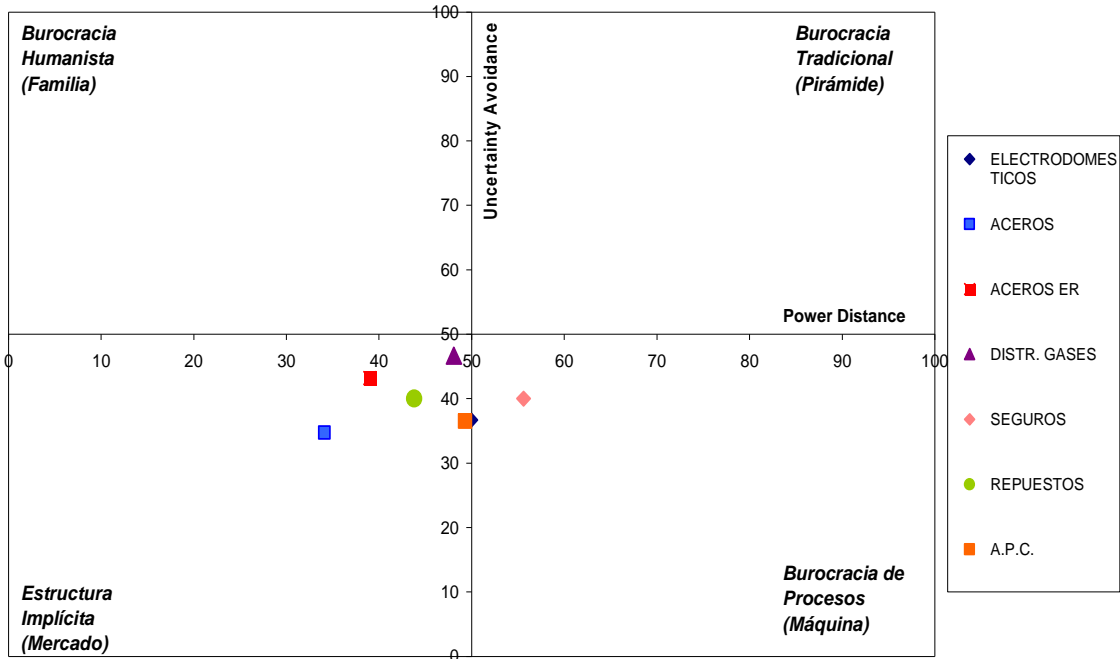
En el siguiente gráfico pueda apreciarse que en general la distancia al poder está por debajo de 0,5, lo que las ubica en los cuadrantes de la izquierda. Las empresas de seguros y la

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



comercializadora de aceros están en el cuadrante correspondiente a una burocracia humanista y el resto en Estructura implícita (Mercado)

PRESUNCIONES BÁSICAS



Para Felcman (2001), “en la mayoría de las organizaciones, las relaciones de poder se traducen en un sistema formal de jerarquías. El supuesto del cual se parte es que un jefe y un subordinado pueden percibir esa relación jerárquica formal de distinta forma, de acuerdo a la presencia de factores objetivos (el historial de la relación, el grado de especialización de jefes y empleados) y subjetivos (vinculados a aspectos psicológicos y de personalidad). En última instancia el Power Distance está estrechamente vinculado con el sistema de valores y tipos culturales”

Cultura y Clima Organizacional

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

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

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



2003)

En tanto percepción común del ambiente organizacional, el clima tendrá importantes consecuencias en la satisfacción laboral de los empleados, en tanto constituye una de las principales dimensiones de evaluación subjetiva. Locke (1976)² define la satisfacción laboral como "un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". De este modo, determinado clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización, generando ciertos comportamientos individuales que inciden en su funcionamiento.

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

Mediciones del clima organizacional

INDICADORES / EMPRESAS	Seguros	Gases	Elec-trodom.	Aceros E. Ríos	Comerc Aceros	Repues-tos
SATISFACCION GENERAL	100,0	100,0	83,4	80,7	80,0	60,0
CONTEXTO	75,0	16,7	58,3	38,8	26,7	34,3
INDICADOR DE CLIMA	91,2	79,5	71,3	68,6	60,4	59,0
EXPECTATIVAS PERSONALES	89,2	79,4	63,6	69,5	54,7	53,5
<u>Reconocimientos y recompensas</u>	83,3	88,9	55,6	63,5	46,7	53,4
<u>Calidad de Vida</u>	87,5	50,0	45,8	50,1	20,0	52,9
<u>Desarrollo y Capacitación</u>	75,0	75,0	58,3	66,2	40,0	55,8
<u>Estabilidad</u>	100,0	100,0	83,4	93,5	93,3	54,3
<u>Empleabilidad</u>	100,0	83,4	75,0	74,2	73,3	51,4
CARACTERISTICAS DE LA FUNCION PUESTO/TAREA	95,0	91,9	75,0	76,7	70,8	72,0
<u>Organización del Trabajo</u>	85,0	96,7	83,3	79,4	64,0	64,6
<u>Comunicaciones</u>	100,0	87,5	75,0	73,4	71,7	74,3
<u>Trabajo en Equipo</u>	100,0	91,7	66,7	77,4	76,7	77,2
RELACIONES ENTRE NIVELES JE-RARQUICOS	80,8	79,5	71,8	67,0	73,3	56,3
ASPECTOS INSTITUCIONALES	100,0	67,2	74,7	61,1	42,7	54,0
<u>Calidad</u>	100,0	91,7	79,2	71,0	46,7	52,9
<u>Ética</u>	100,0	83,3	91,7	63,5	64,4	62,9
<u>Imagen</u>	100,0	61,1	61,1	64,6	48,9	40,0
<u>Clientes y servicios</u>	100,0	83,3	100,0	67,8	26,7	68,6
<u>Equidad</u>	100,0	16,7	41,7	38,7	26,7	45,7

² Locke Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally. Citado por Sánchez López, M. P y Quiroga Estévez, M. A. Perspectivas actuales en la inv. Psicológica de las diferencias individuales. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. 1998. Pág. 255



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

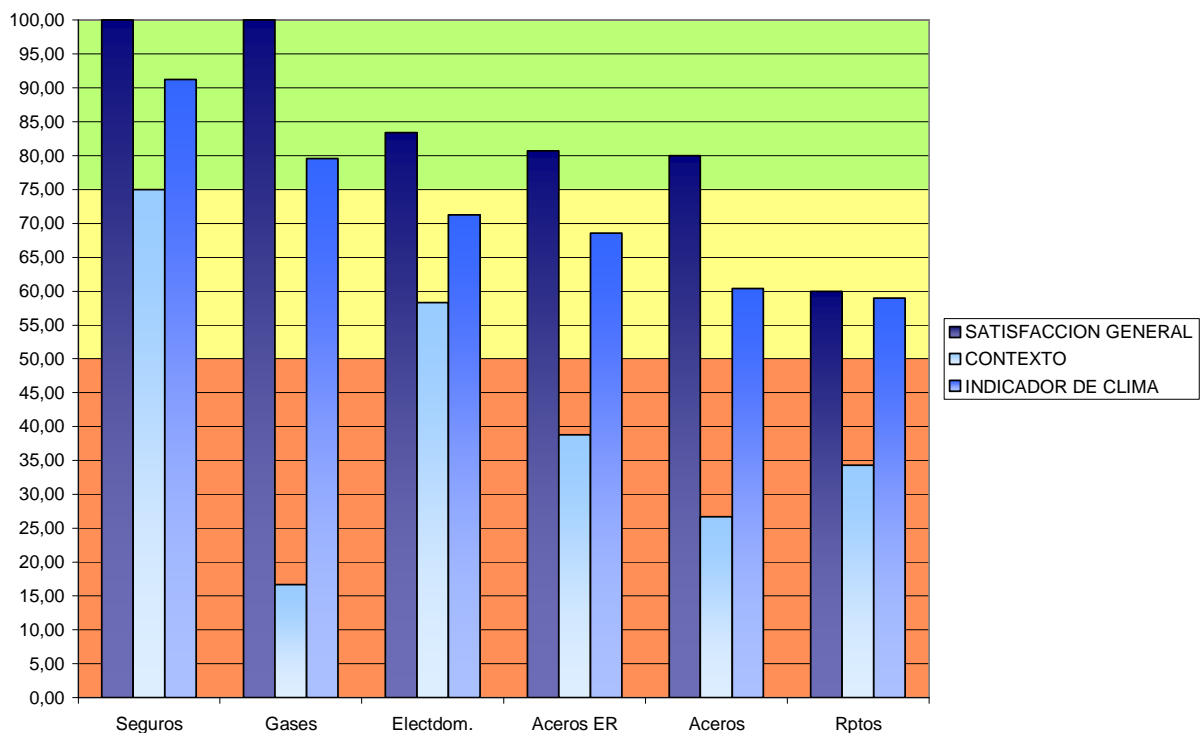
El indicador del clima organizacional se calcula promediando 4 dimensiones:

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

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

La Relación entre Niveles Jerárquicos se analizó en forma genérica y con relación al jefe inmediato anterior. Se midió el apoyo, grado en que los jefes animan y ayudan al personal para crear un buen clima social. También se midió el control, grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados y la Innovación, grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

Condiciones generales

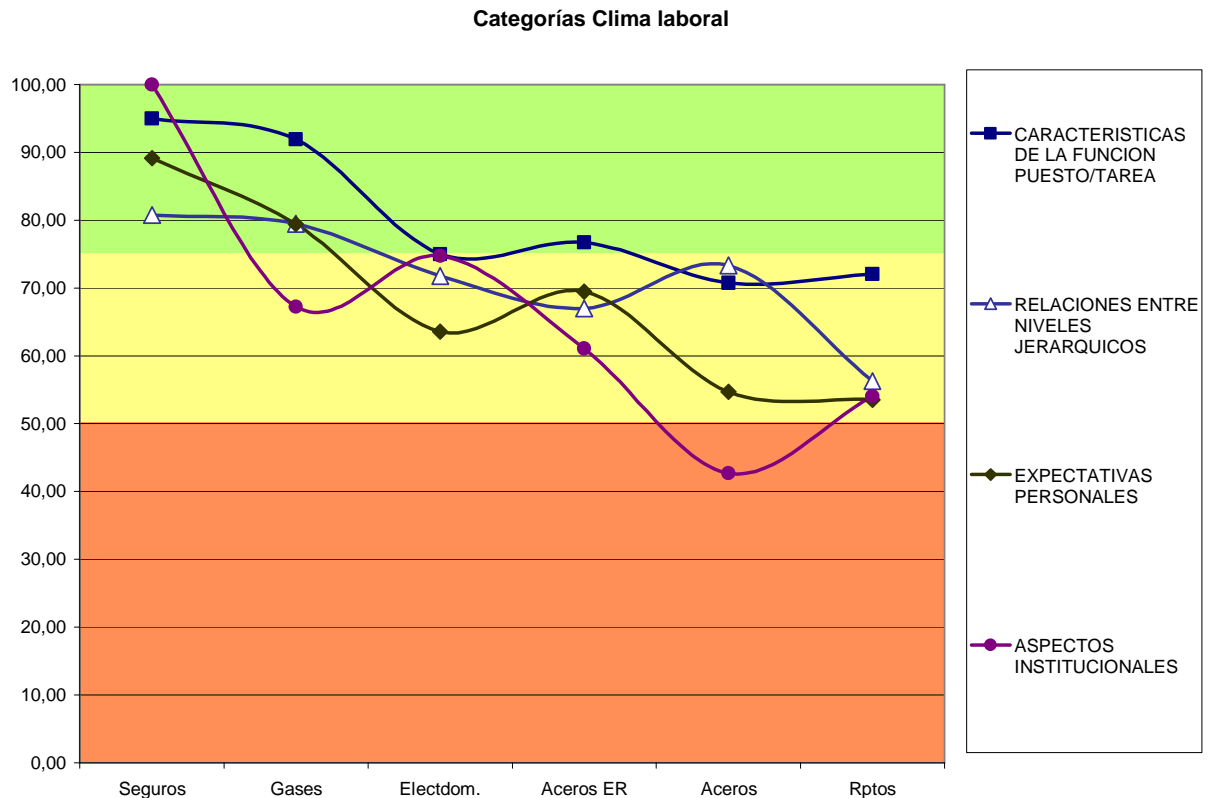


Como puede observarse en el cuadro, en todas las empresas, la satisfacción general estuvo por encima del indicador de clima que se calcula diferentes dimensiones e ítems.

En cuanto a las expectativas con respecto al contexto, vemos que es mala en 4 empresas y regular en otra. Eso se justifica por la crisis que estamos atravesando. En la empresa de



seguros, tienen una visión más optimista del contexto.



La empresa de seguros está muy bien en los 4 aspectos analizados, con un promedio general de satisfacción del 91,2%.

La empresa de gases está muy bien. Solamente el indicador de los aspectos institucionales cae en la zona amarilla. Su promedio de satisfacción es del 79,5%.

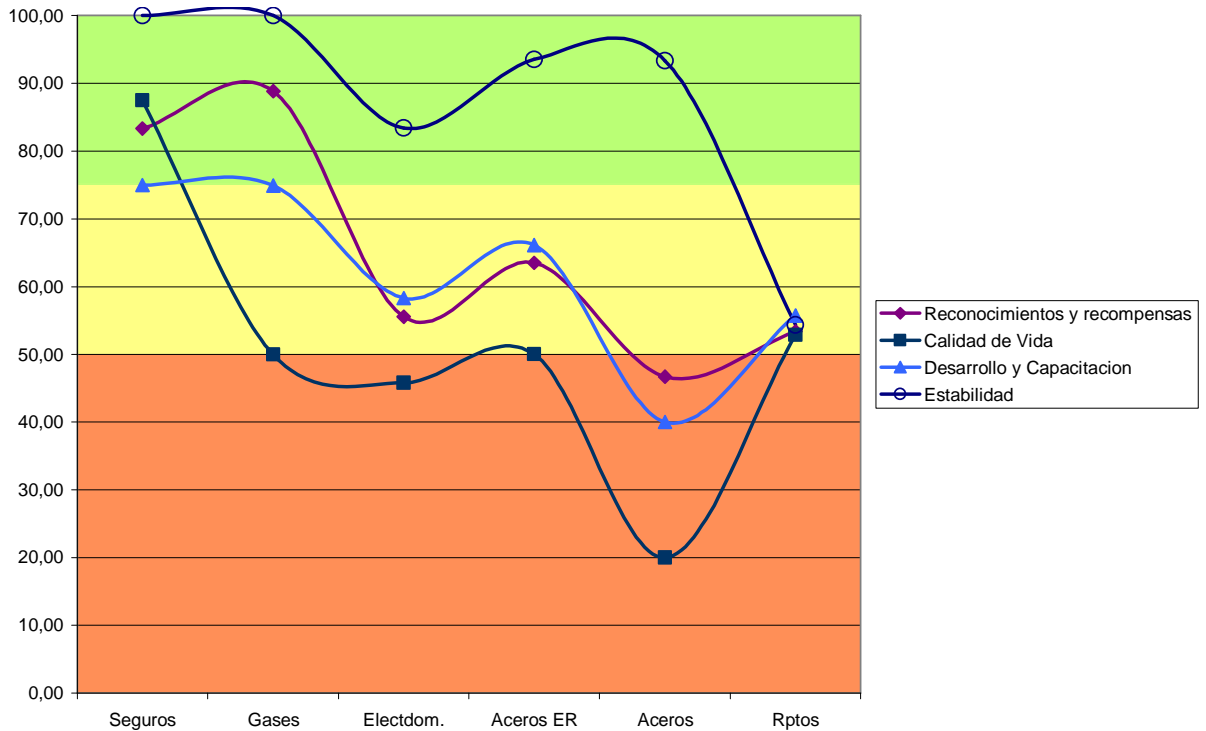
La empresa de electrodomésticos está bastante bien, sus indicadores están por encima del 70% salvo las expectativas personales que está en 63,6%. El promedio de satisfacción está en 71,3%

La empresa de aceros de Entre Ríos también está bastante bien, con un promedio de satisfacción del 68,6%. Fundamentalmente debe mejorar los aspectos institucionales que están en 61,1%.

La empresa de comercialización de aceros y la de repuestos tienen promedios de satisfacción del 60,4% y 59% respectivamente. En las empresas de comercialización de aceros, el aspecto institucional es el que está en la zona roja (42,7%). En la de repuestos si bien su promedio es el más bajo, hay menor dispersión y no tiene aspectos que caigan en la zona roja.



Expectativas personales



Con respecto a las expectativas personales, la empresa de seguros está bien en todos los ítems, con un promedio de satisfacción del 89,2%.

La empresa de gases tiene un promedio de satisfacción de las expectativas personales del 79,4%, su valor más bajo está en la calidad de vida (50%)

En la empresa de electrodomésticos, la satisfacción de las expectativas personales está en el 63,6%. Si bien cae en una zona amarilla. Su valor más bajo que es calidad de vida (45,8%) cae en la zona roja. Es muy buena la satisfacción en los ítems estabilidad (83,4%) y empleabilidad (75%).

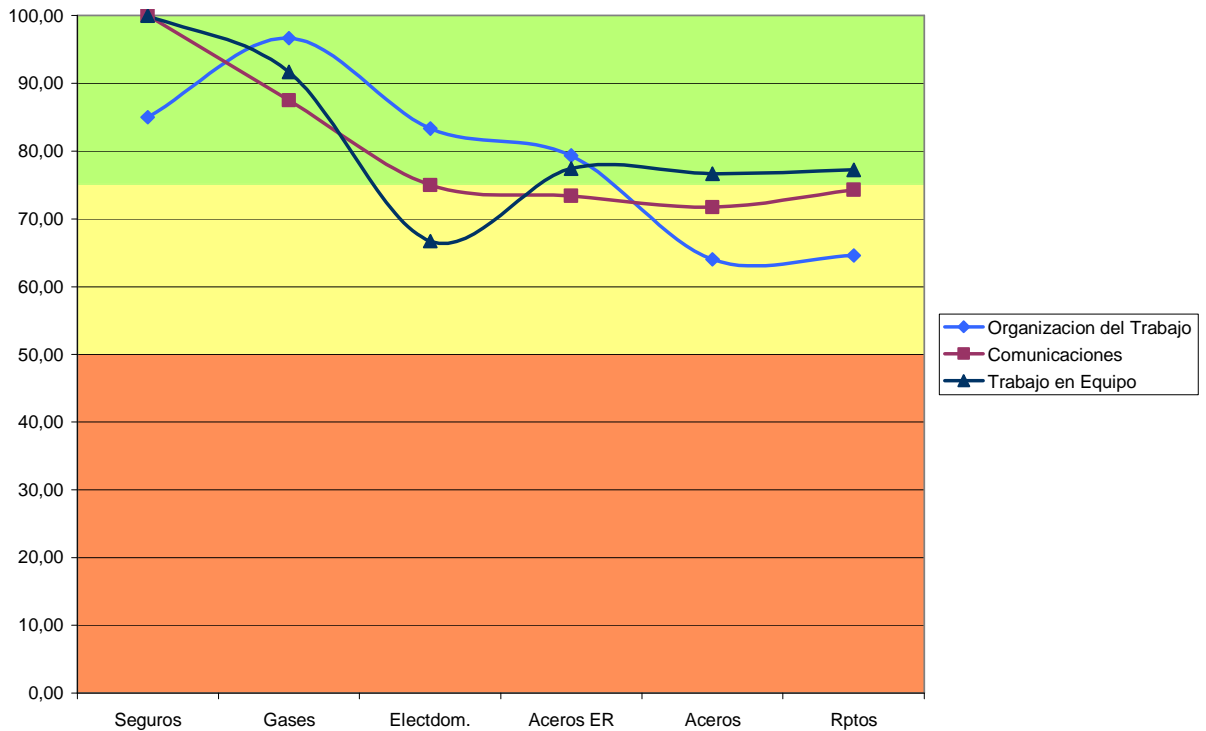
En la empresa de aceros de Entre Ríos el promedio de las expectativas personales está en 69,5%. No tiene ítems en la zona roja y se destaca el grado de satisfacción en cuanto a la estabilidad (93,5%)

La empresa comercializadora de aceros tiene un promedio de 54,7% con un valor muy alto de satisfacción en estabilidad 93,3% y varios ítems que caen en la zona roja, siendo calidad de vida el más bajo con un 20%.

La empresa de repuestos tiene un promedio de 53,5% el cual se mantiene con mucha regularidad en todos los ítems.



Características de la función



En cuanto a las características de la función, la empresa de seguros está muy bien en los 3 ítems con un promedio de 95% de satisfacción en las características del puesto. Lo mismo sucede con la empresa de gases que tiene un promedio de 91,9%. El promedio de la empresa de electrodomésticos es de 75%, siendo el valor más bajo el correspondiente a la satisfacción con el trabajo en equipos (66,7%)

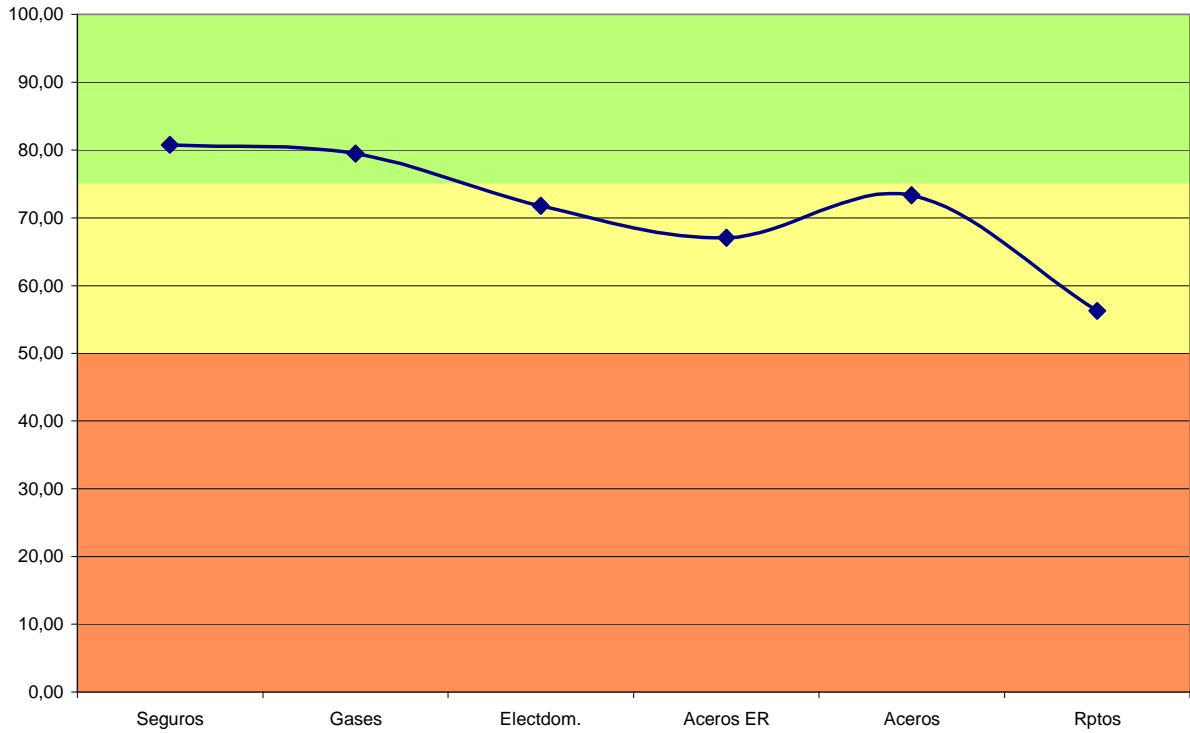
La empresa de aceros de Entre Ríos está muy bien en este aspecto con un promedio de satisfacción del 76,7%.

La empresa comercializadora de aceros y la de repuestos tienen un 70,8% y un 72% de satisfacción respectivamente.

En general éste es el aspecto en el que están mejor las empresas.



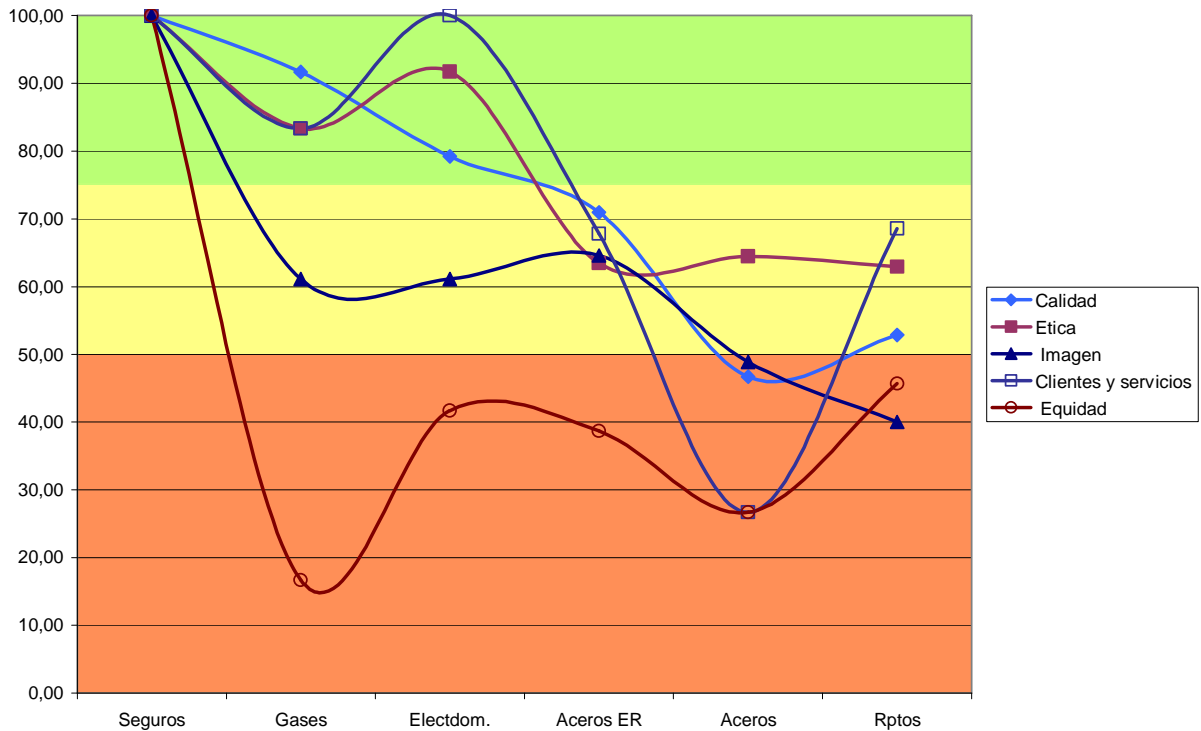
Relación con niveles jerárquicos



En la empresa de seguros la relación con niveles jerárquicos está en un 80,8% de satisfacción y en la empresa de gases en un 79,5 %. Hay un 73,3% en la comercializadora de aceros y un 71,8% en la de electrodomésticos. La empresa de Entre Ríos tiene un 67% de satisfacción y en último lugar está la empresa de repuestos con un 56,3%.



Aspectos Institucionales



En cuanto a los aspectos institucionales, la empresa de seguros tiene un 100% de satisfacción en los 5 ítems.

La empresa de repuestos tiene un promedio de satisfacción del 74,7%. Falla solamente en la equidad, con un 41,7%. La equidad es el aspecto que deben mejorar todas las empresas, excepto la de seguros.

La empresa de gases tiene un promedio de satisfacción del 67,2%. Tiene solamente un 16,7% de satisfacción con respecto a la equidad. Tiene que trabajar mucho para mejorarlo.

La empresa de aceros de Entre Ríos tiene un promedio del 61,1% debiendo mejorar fundamentalmente la equidad donde tiene un promedio de satisfacción del 38,7%

La empresa de repuestos tiene una satisfacción del 54% con poca variación en los 5 ítems con respecto a ese promedio. Debe mejorar fundamentalmente imagen y equidad.

La empresa comercializadora de aceros tiene un porcentaje de satisfacción promedio del 42,7% en este ítem. Debe mejorar en todos los aspectos.

CONCLUSIONES GENERALES

El análisis de las empresas de Rosario y Entre Ríos determinó que los valores básicos siguen siendo los predominantes, lo cual es esperable dado la crisis imperante. No se notan diferencias significativas con otras mediciones realizadas, tanto en la población general como en la administración pública central.

En cuanto a los tipos culturales predominan los tradicionales, fundamentalmente el apático y el anómico. El tipo paternalista se encuentra por encima del correspondiente a la población general y ello obedece a que las empresas estudiadas, sacando la de seguros, son pymes.

Con respecto a la distancia al poder, los indicadores están por debajo de 0,50. No están mal, pero es necesario mejorarlo para lograr una mayor predisposición al trabajo en equipo.

La eludición o rechazo a la incertidumbre varía en las empresas, pero no están muy por encima de 0,5 en el conjunto de empresas estudiadas.



Este trabajo es introductorio y exploratorio. Se considera que a partir del conocimiento de estos indicadores será más fácil la implementación de los cambios que las empresas necesitan para adecuarse a la compleja situación que se vive.

“Se apunta principalmente a superar las tres razones fundamentales de resistencia al cambio: al participar en la planificación, se comprende la naturaleza de los cambios propuestos, se evita el cuestionamiento del método, en tanto nadie es dejado afuera y se fomenta la sensación de equidad, al contemplarse las necesidades individuales.” (Arriaga y otros 2008.)

Falta la etapa de retroalimentar a las empresas con estos resultados.

BIBLIOGRAFIA

- Allaire Yvan–Firsirotu, Mihaela** “Teorías sobre la Cultura organizacional” en ABRAVANEL y otros Cultura organizacional Legis editores , Bogotá, Colombia, 1992.
- Alcover de la Hera, Carlos M.**, “Cultura y clima organizacional”, en Gil Rodríguez, Francisco – Alcover de la Hera, Carlos M. (coordinadores) – Introducción a la psicología de las organizaciones. Ed. Alianza, Madrid. Cap. 13. Pág.398, 2003
- Alvarez Roldán R.** “E-Change. El lado humano de la economía digital”. Ed. Granica, 1999
- Arriaga, M.C. Y Blutman G.** CULTURA Y COMUNICACIÓN. La importancia de su conocimiento para la comprensión dinámica e integral de las organizaciones 17º Congreso Nacional De Profesionales En Ciencias Económicas. TOMO IV. ADMINISTRACIÓN. 2008
- Berger, P. y Lukman, T.** "La construcción social de la realidad" Amorrortu editores.2006. 1ª Ed. 1967
- Blutman, G.** La reforma y modernización del estado en Argentina: el papel de la cultura organizacional. Tesis doctoral UBA. 2009
- Blutman, G.; Arriaga M. C.; Serlin, J. y Oviedo, R.** Cambio Cultural efectivo. Caso de aplicación: cadena de pequeños supermercados de la ciudad de Rosario comprada por una gran empresa con capitales nacionales y extranjeros, XXII Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Nov. 2007. Pág. 9
- Blutman G. (Compilador)** “Investigaciones en administración pública y actores sociales.” Oficina de publicaciones del CBC. Universidad de Buenos Aires. 2007
- Conger, Jay A. Gretchen M. Spreitzer Lawler III Edward. E.** (Compiladores) El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción. Paidós 2005.
- Coulon A,** “La Etnometodología.” Editorial Paidós. España 1995
- Costa J.** “La comunicación en acción” Paidós, Barcelona 1999
- Cooperrider, D y Srivastva. S.** “Indagación valorativa en la vida organizacional” Publicación IIATA N° 1 Rosario 2007
- Cummings Thomas G y Worley Christopher G.** Desarrollo Organizacional y Cambio. Ed. Cengage Learning. Mexico. 2008.
- Davis Keith & Newstrom John W.** “Comportamiento humano en el trabajo” Ed. Mc Graw Hill. México 2003
- Deal, T. y Kennedy, A.** "Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional" editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1985
- Denison, D.** "Cultura Corporativa y productividad organizacional". Editorial Legis, Colombia 1991
- Dickey, J. D.** *Creating a Cultural Change for Business Excellence.* ASQC's 50th Annual Quality Congress Proceedings, Chicago, 1996.
- Dupuis, J.** “Antropología, Cultura e Organizaçãõ: Proposta de um Modelo Construtivista.”



In: Chanlat, J (Coord.). O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. Vol. III. São Paulo: Atlas, 1996.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kotter, John y Heskett, James "Cultura de Empresa y Rentabilidad". Ediciones Díaz de Santos, Madrid. 1995

Krieger, Mario "Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional". Pearson Education, Buenos Aires, 2001

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

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

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

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

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

Morgan, Gareth "Imágenes de la Organización", Ed. RA-MA, Madrid, 1990

Peters, T. A. y Waterman, R. H. "In search of Excellence". Harper y Row. New York, USA.1982

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Weick, Karl *Prepare su Organización para enfrentar incendios,* Harvard Business Review, May-June, 1996

----- **Procesos de construcción de sentido en las organizaciones** Publicación IATA N° 2 Rosario, 2007.

Sitios webs consultados

<http://www.turemanso.com.ar/fuego/psi/percepcion.html>

<http://prof.usb.ve/miguelm>