



Arriaga, Maria Cristina

Racca, Adriana

Iacci, Pablo

Oviedo, Raúl

Robson, Cynthia

Rodríguez, Guillermo

Camandona, Maria Rosa

Instituto de Investigaciones y Asistencia Técnica en Administración

MEDICIONES DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOS MOMENTOS DE UNA EMPRESA.

INTRODUCCIÓN

Los miembros de una organización desempeñan sus acciones sobre la base de un trasfondo compartido producido por un hilado de conversaciones. Desde este trasfondo, la identidad personal de los miembros se entremezcla con la identidad de la organización. Esto conforma la cultura de una organización. La misma permite el desarrollo de prácticas sociales propias de la organización, de estándares sociales comunes, desde los cuales cada miembro individual emite juicios, de formas compartidas de actuar y de hacer frente a las circunstancias para producir resultados. Estas prácticas sociales llegan incluso a ser ejecutadas en forma transparente, como un conjunto de hábitos, por quienes están inmersos en ellas.¹

Es fundamental el conocimiento de la cultura de una organización, para gestionar adecuadamente en un entorno cambiante. Es necesario adecuar la estrategia y la táctica empresarial a la celeridad de los cambios actuales.

Hay una correlación directa entre los hábitos de comunicación y los resultados obtenidos. Si se construyen hábitos de comunicación negativos se afecta la cohesión entre los miembros de la organización. "No se deben subestimar las relaciones, la paciencia y la comunicación, ni que el cambio es emocional."²

Todos los niveles gerenciales son muy importantes para ayudar a la empresa a desenvolverse en un mundo cambiante. "El cambio auténtico requiere entender y superar la complejidad de la cultura instalada, y exige mucho tiempo y persuasión."³

Las conversaciones son esenciales para trascender las formas mecánicas de coordinación de acciones y producir lazos de estrecha colaboración y cooperación. Son muy importantes para que los individuos encuentren sentido a su trabajo y a sus vidas y encuentren bienestar

¹ **Echeverría, R:** *Ontología del lenguaje*, Ed. Granica, Buenos Aires, 2005. Pág. 185-205.

² **Kotter John, Rathgeber Holger.** *Nuestro Témpano Se Derrite. Cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas.* Grupo Editorial Norma. Colombia 2007. Pág. 140

³ **Castelo, O; Gabancho, L. M.; Scafidi, H. E. y van Morlegan, L.** "Capital Humano" Edición. Fondo Editorial del Consejo. CABA. 2008. Pag. 105



en ellos.⁴

CASO EMPRESA DE GASES.

Esta empresa se transformó en enero de 1989 en una SRL familiar, pero ya estaba en el mercado desde 1987 como una empresa unipersonal. Se dedicó desde un comienzo 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 y ropa de trabajo.

Si bien, a partir de 1999, volvió a ser unipersonal, su crecimiento ha sido sostenido en los 20 años de existencia, dando un salto cualitativo en el año 2000, cuando absorbió mediante una fuerte inversión la cartera de clientes de otra empresa. Este paso le permitió desarrollarse y posicionarse, con el trabajo de los años siguientes, como el distribuidor más importante de la Región Litoral, ganando así también el respeto de su principal proveedor de gases industriales y de equipos de soldaduras y consumibles. Cuenta en la actualidad con dos locales propios de 750 m² de superficie cada uno y con cuatro vehículos: dos camiones de reparto propios y dos utilitarios para la entrega de mercadería.

Todo esto se pudo lograr con una dedicada y perseverante atención a los clientes, proveyendo asesoramiento y cursos de actualización para los nuevos avances tecnológicos. De esa manera trabajan para intentar lograr mayor fidelización del cliente.

El crecimiento se debió y se debe a la creciente demanda de los sectores del transporte de cargas, automotor, agropecuario e industria metalmecánica.

Para el futuro se espera fortalecer la cultura de servicio y atención al cliente; mantener su posición de liderazgo en el mercado regional apostando a nuevas inversiones.

El objetivo es transformarse en un centro de abastecimiento y consulta para toda la industria metalmecánica del Gran Rosario.

En estos momentos se están haciendo las gestiones para que la empresa pase a ser una Sociedad Anónima.

F.O.D.A.

Fortalezas

- ✓ Contrato de exclusividad con una marca internacional.
- ✓ Capital humano con altos conocimientos técnicos para la atención especializada de clientes.
- ✓ Acuerdos con los proveedores.
- ✓ Buena calidad de los productos comercializados.
- ✓ Precios competitivos.
- ✓ Capital propio.
- ✓ Conocimiento de las exigencias del cliente, del producto y del mercado en general.
- ✓ Ubicación geográfica estratégica.
- ✓ Comercialización de productos únicos, garantizando el nivel de demanda.

⁴ Op. Cit. 1 Pág. 265



- ✓ Clima laboral adecuado.
- ✓ Se mantiene el ciclo de pagos a proveedores manteniendo bajo el nivel de endeudamiento.
- ✓ Posicionamiento de nombre.
- ✓ Prestigio.
- ✓ Solvencia financiera.

Debilidades

- ✓ Carácter familiar en la administración.
- ✓ Software con dificultades.

Oportunidades

- ✓ Mercado en crecimiento.
- ✓ El aumento del dólar y la crisis global favorecen la competitividad de los productos.
- ✓ Clientes de envergadura.

Amenazas

- ✓ Políticas del gobierno.
- ✓ Crisis mundial.
- ✓ Alta competencia.

De este análisis puede concluirse que en la empresa predominan las fortalezas sobre las debilidades y tiene importantes oportunidades.

Con respecto a los cambios producidos entre las dos mediciones se destacan los siguientes:

Se implementó un nuevo software, el cual permite obtener la información necesaria para la gestión.

Se están haciendo gestiones para pasar a ser una Sociedad Anónima.

Hay un crecimiento considerable en las ventas, muy por encima de la inflación.

VALORES

Se ha producido un incremento en los primeros escalones de la pirámide de Maslow, en detrimento de los escalones superiores. Eso se explica por la situación general del país, la pérdida del poder adquisitivo de los salarios y la gran inseguridad.

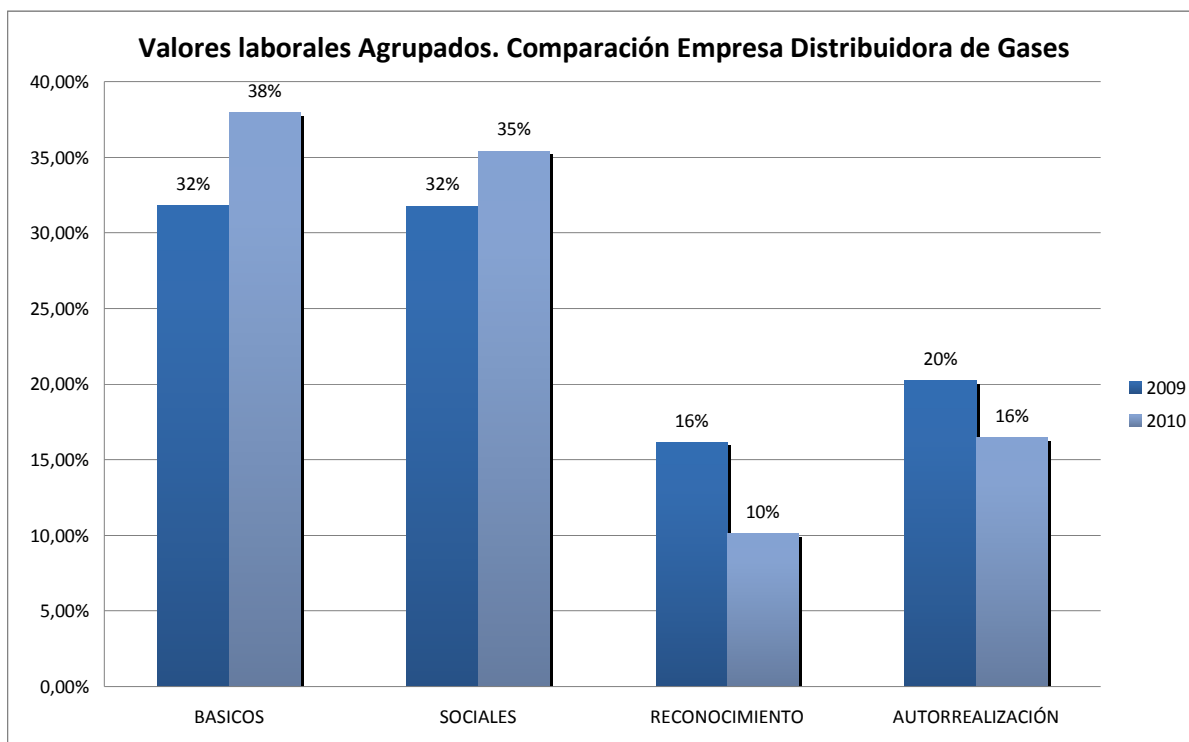
En el 2009, los tres valores más elegidos fueron tener estabilidad en lo laboral, un valor de los considerados básicos y libertad para organizar su trabajo y poder trabajar en grupo y cooperar entre sí, valores de autorrealización y sociales. Fueron elegidos por las dos terceras partes de los entrevistados.

Esto, relacionado con los resultados de clima laboral, indica que consideran importante "libertad para organizar su trabajo y poder trabajar en grupo y cooperar entre sí", pero no lo tienen.

Luego los valores elegidos con un 50% fueron dos de autorrealización, como realizar tareas



que impliquen un desafío y aprender continuamente como también valores de reconocimiento y sociales que fueron valorizar lo que uno hace y tener tiempo disponible para su vida personal y una buena relación con el jefe. También dos básicos como ambiente físico agradable y poder mejorar sus ingresos.



En el 2010 el 71% eligió un valor básico, tener oportunidad de mejorar sus ingresos y dos valores sociales, trabajar en un grupo que coopere entre sí y tener tiempo disponible para su vida personal. En general hay una tendencia a la valorización del tiempo libre para la vida personal. La gente percibe que es necesario un equilibrio entre lo personal y lo laboral.

TIPOS CULTURALES

Utilizando los criterios de análisis de los tipos culturales de Hofstede se confecciona el cuadro que permite identificar el tipo cultural percibido actualmente y el de preferencia.

La percepción actual se observa en el cuadro siguiente:

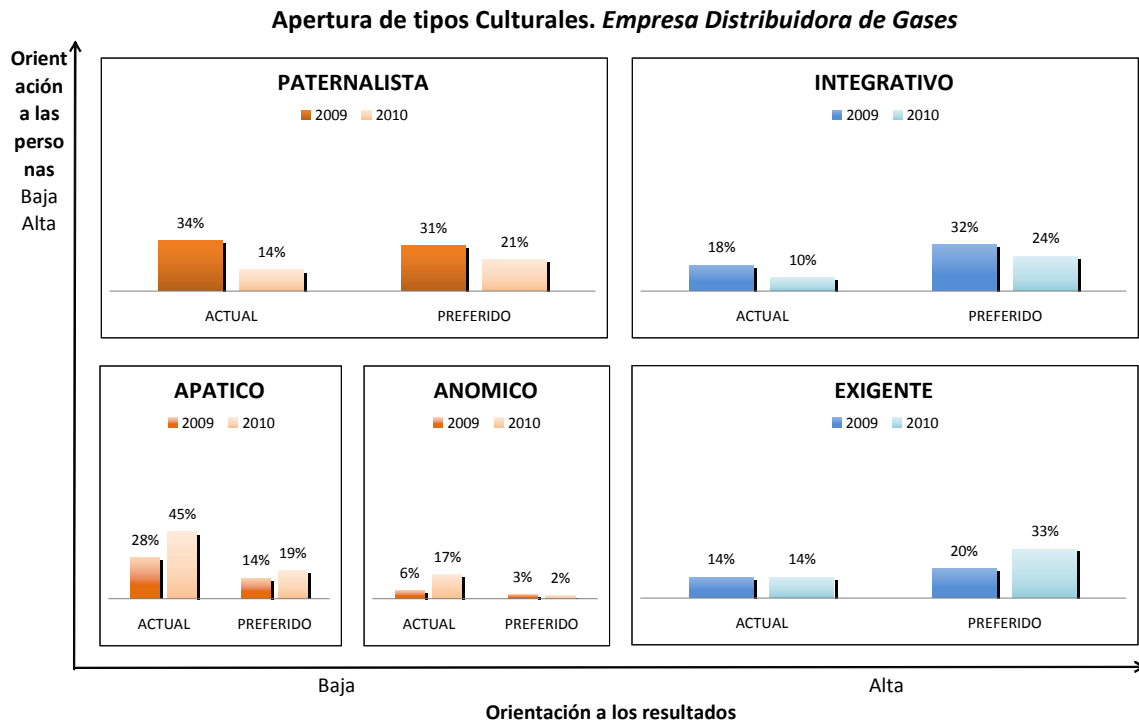
TIPOS CULTURALES	2009		2010	
	SIT. ACTUAL	PREFERIDO	SIT. ACTUAL	PREFERIDO
PATERNALISTA	34%	31%	14%	21%
APÁTICO	28%	14%	45%	19%
ANÓMICO	6%	3%	17%	2%
EXIGENTE	14%	20%	14%	33%
INTEGRATIVO	18%	32%	10%	24%
TOTAL	100%	100%	100%	100%
TRADICIONALES	68%	48%	76%	43%
MODERNOS	32%	52%	24%	57%



El predominio de la cultura apática en el año 2010 (45%) puede deberse a la gran flexibilidad que es necesaria para actuar en entornos cambiantes donde la aceleración del cambio es cada vez mayor. Se acerca más a los resultados obtenidos para la población general.

En cuanto a los preferidos, en el 2010 el exigente (32%) supera al integrativo (24%). En el 2009 la situación era a la inversa.

Si bien creció la preferencia por los tipos modernos, pasó de 52% a 57% sigue estando por debajo de la población general.



Los empleados ven a la empresa como tipo paternalista pero a su vez apática y anómica, situación que contrasta una con otra. Pareciera que el ambiente interno de la empresa es bueno y que los empleados son escuchados en sus exigencias, pero a su vez es bastante rígida en cuanto a normas y procesos, y por eso se ve que lo que los empleados prefieren más una organización del tipo integrativa o exigente.

CLIMA ORGANIZACIONAL

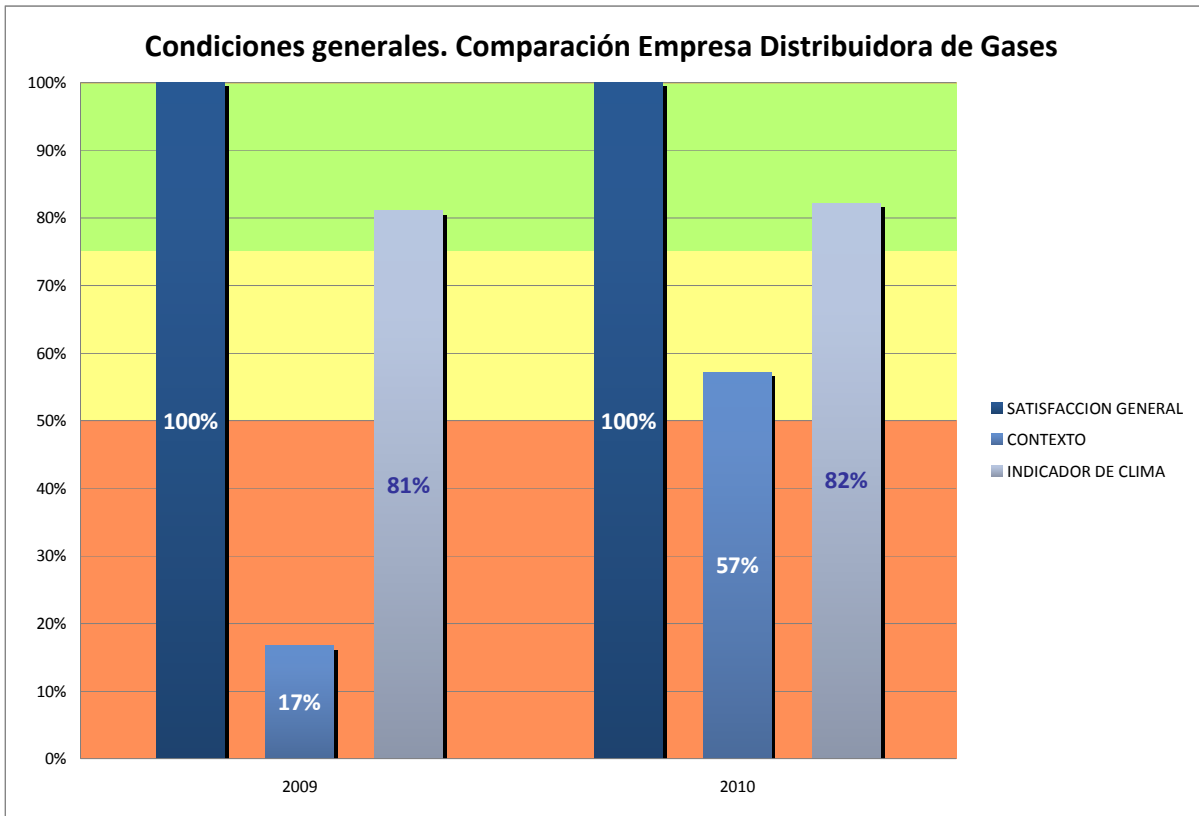
	2009	2010
--	-------------	-------------



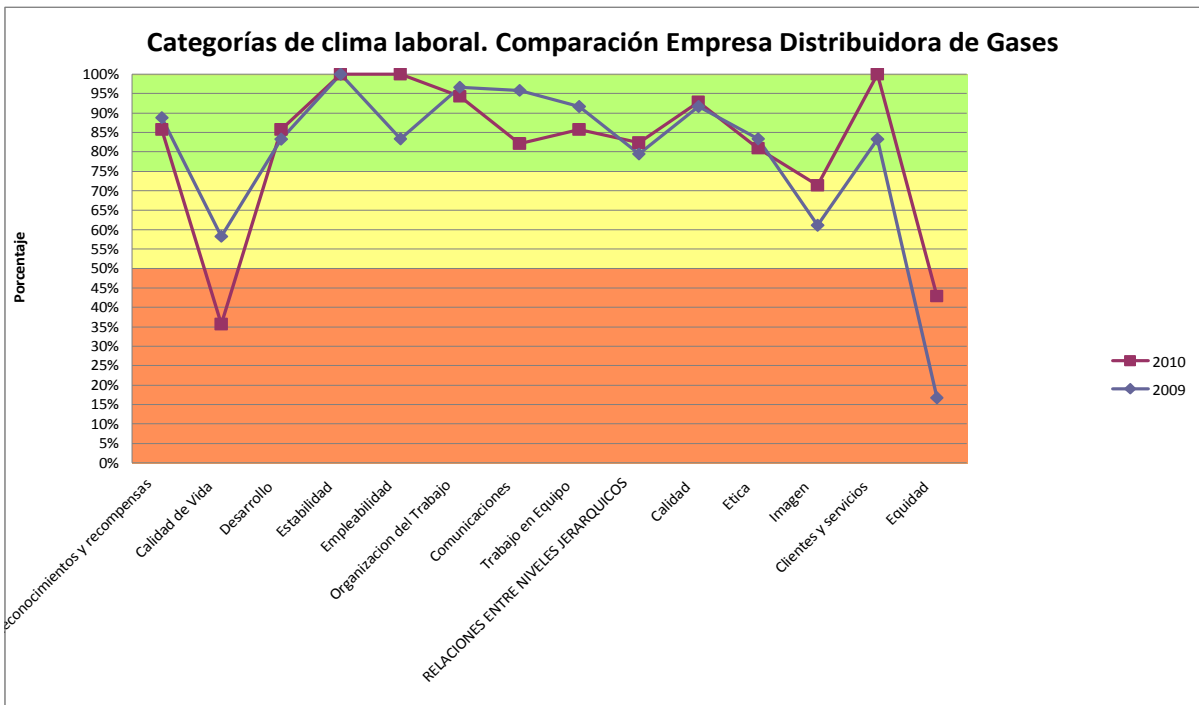
SATISFACCION GENERAL		
1. En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy	100%	100%
CONTEXTO		
45. Considera que la situación futura del país será	17%	57%
INDICADOR DE CLIMA		
	81%	82%
EXPECTATIVAS PERSONALES		
Reconocimientos y recompensas	89%	86%
Calidad de Vida	58%	36%
Desarrollo	83%	86%
Estabilidad	100%	100%
Empleabilidad	83%	100%
CARACTERISTICAS DE LA FUNCION PUESTO/TAREA		
Organizacion del Trabajo	97%	94%
Comunicaciones	96%	82%
Trabajo en Equipo	92%	86%
RELACIONES ENTRE NIVELES JERARQUICOS		
	79%	82%
ASPECTOS INSTITUCIONALES		
Calidad	92%	93%
Etica	83%	81%
Imagen	61%	71%
Clientes y servicios	83%	100%
Equidad	17%	43%

La satisfacción laboral manifiesta es del 100% para los dos años, mientras que la calculada creció un 1% pasando de 81% a 82%.

Ha crecido mucho el porcentaje de satisfacción con respecto al contexto. El grado de satisfacción con la situación general del país pasó de 17% a 57%. Eso está relacionado con el notable incremento en las ventas de la empresa.



Con respecto a los cuatro aspectos analizados, disminuyó el grado de satisfacción con respecto a expectativas personales y características del puesto y aumentó el grado de satisfacción con la relación entre niveles jerárquicos y aspectos institucionales.





CONCLUSIONES GENERALES

La empresa ha experimentado un crecimiento considerable en su facturación en el presente ejercicio. El conocimiento de su cultura y clima organizacional puede haber sido uno de los generadores de los mejores resultados.

Si bien no se refleja a través de la encuesta, a través de la observación pudo detectarse una mejora en la forma de comunicarse y un ambiente más cordial en las relaciones. También pudo observarse una actitud más relajada en el dueño, la cual le permitió emprender nuevas cosas y tomar decisiones acertadas.

Es fundamental que el cambio pase a formar parte de la cultura organizacional de la empresa. Hay que ir más allá de las mejores prácticas y generar procesos distintivos.⁵

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencia Bibliográfica

Castelo, O; Gabancho, L. M.; Scafidi, H. E. y van Morlegan, L. "Capital Humano" Edicon. Fondo Editorial del Consejo. CABA. 2008

Echeverría, R: Ontología del lenguaje, Ed. Granica, Buenos Aires, 2005

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

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

FUENTES

Los gráficos son de elaboración propia, en base as RHO (Isidoro Felcman y Luis Kapf)

BIBLIOGRAFIA NO CITADA

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

Allaire Yvan–Firsirotu, Mihaela "Teorías sobre la Cultura organizacional" en ABRAVANEL y otros Cultura organizacional Legis editores , Bogotá, Colombia, 1992.

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 Nacio-

⁵ **Gratton, Lynda.** Puntos Calientes. Porqué algunos equipos, lugares de trabajo y organizaciones vibran con energía- y otros no. Editorial Norma. 2008. Pág. 52-53



nal 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. Ed. 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. Gengage 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 Organização: Proposta de um Modelo Construtivista." In: Chanlat, J (Coord.). O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. Vol. III. San Pablo: Atlas, 1996.

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

Felcman Isidoro; Blutman, Gustavo y Méndez Parnes, 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



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 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 empresaria 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

Thompson, Arthur A. Jr, Strickland I. A. J., Gamble, J. E. *Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage – Concepts & Cases 14th*, McGraw-Hill. 2005

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 IIATA N° 2 Rosario, 2007.

Sitios webs consultados

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

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