



**Arriaga María Cristina**  
**Blutman Gustavo**  
**Carozzo Mauro**  
**Cavallo Marcela**  
**Kababe Camila**

**Serlin José**  
**Stamatti Alejandra**  
**Viadana Alejandra**  
**Zubeldía María Lourdes**

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

## **IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS CULTURALES EN LAS ORGANIZACIONES**

### **Introducción**

El enfoque del proyecto analiza el mundo social no tal como es, sino como se está continuamente haciendo y naciendo. Se trata de descubrir los procedimientos que sirven a los actores para construir la realidad, para comprender de qué manera la realidad organizacional es obra de estos actores.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar situaciones de cambio a fin de identificar los factores culturales que se ponen en juego en tales procesos. Esto permitirá determinar su incidencia en el éxito o fracaso en la implementación del cambio en dichas organizaciones.

### **1- MARCO TEÓRICO**

El proyecto está analizando distintas perspectivas del pensamiento por lo que se presenta el marco teórico desde distintos aspectos. Lo que sigue es una síntesis de los trabajos completos dados los límites de páginas útiles.

#### **1.1- SIGNOS EN USO (SEMIÓTICA), COMUNICACIÓN y CULTURA**

*El mundo simbólico como propiedad humana ineludible*

Una característica del ser humano, que no está suficientemente extendida, es que el uso de símbolos es una propiedad que forma su identidad y le diferencia – quizás entre otras propiedades - del reino animal. El ser humano no solo los usa, sino que los crea y muchas veces los usa mal. Los usa en la comunicación a los efectos de conducir significado. Estos símbolos no resultan de los objetos, sino que le son adjudicados por los sujetos. Los mismos forman una nubecilla de polvo alrededor de los objetos sin los cuales no son percibidos.

O sea que residimos en un mundo lleno de simbolismos que hemos construido (nosotros o nuestros antepasados), frecuentemente nos olvidamos esto, y de la circunstancia que si lo hemos creado lo podemos cambiar.

La naturaleza invisible e intangible del componente simbólico de la experiencia cotidiana, no debiera llevarnos a disminuir la apreciación de su poder. Si aceptamos como dados los sindicatos simbólicos, perdemos gran parte de la comprensión de los fenómenos.

*La identificación de significados por un sujeto es función de la riqueza en ese sujeto de narrativas precodificadas, marcos discursivos usuales, reglas retóricas conocidas, valores e*



*intereses comunicativos usuales y usos comunicativos más usuales.*

### *Gestión, acción, cambio*

Si queremos producir un cambio, debemos entender cómo y por que funciona algo tal como lo vemos. Con este alcance, la semiótica tiene el valor de extender nuestra comprensión. La semiótica es una herramienta útil para usar en la tarea de diferenciar los significados que están presentes en las interacciones. Es así entonces que para producir el cambio, es necesario primero "desempacar" significados, a fin de producir comportamientos. O sea que la comprensión de significados precede al cambio.

El cambio es la manipulación de situaciones particulares de manera tal que sea suficientemente consistente con las expectativas de significado individuales (psicológicas?), grupales (de la psicología social?) y macro-culturales (sociales), de tal manera de ser interpretable sin conflicto, mientras al mismo tiempo son innovativas en la acción. Si aceptamos ello, debemos vincular los elementos básicos de la semiótica (particularmente el signo, y dentro de este uno en particular, llamado símbolo) para vincularlo luego con los comportamientos comunicacionales individuales, grupales y sociales situados culturalmente.

### *Comunicación, signo, significado y cultura.*

Podemos comprender que los signos se organizan y **operan relacionamente en grupos** (que llamamos **códigos**): así en las empresas hay códigos de conducta en casi todas las materias programables.

Los **sistemas de códigos** operan conjuntamente y que cada conjunto particular se llama **cultura**. No se estudian los objetos de a uno, sino relacionados ente sí, ya que ningún objeto existe solo en el universo, y no se le puede estudiar fuera de un contexto. En este caso, debemos decir que algunos de los códigos no están escritos, son tácitos, pero igual dan la sensación de que se han de cumplir. La cultura de una organización es la combinación particular de las versiones de códigos que esa organización ha adoptado.

Los objetos culturales son vistos como impulsores y a los mismos tiempos limitantes de la acción humana. Son un conjunto de símbolos disponibles para la acción, al mismo tiempo que una estructura que limita la acción. El estudio de la cultura es el estudio de los significados disponibles en una sociedad dada, subconjunto de un conjunto mayor de significados posibles. En otros términos, es el estudio de los significados utilizados por un grupo humano, que los usa dentro de un conjunto mayor de significados posibles.

Utilizando la misma estructura que se usó previamente para la comprensión de la comunicación, la **comprensión de la cultura** incluye las siguientes nociones:

- la cultura esta compuesta por símbolos y otros signos, que proveen una estructura a los actores sociales, limitándoles a aquellos culturalmente disponibles.
- Estos símbolos y signos son las herramientas que la gente utiliza para conducir significado; son los recursos materiales de los cuales la gente elige par conducir cual significado desean.
- Estos símbolos y signos se combinan en sistemas (o códigos)
- La investigación estudia textos particulares a fin de entender cómo opera y se cambia esta cultura.



## 1.2- CAMBIO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN POR IMPLANTACIÓN DE UN NUEVO SISTEMA O UNA NUEVA TECNOLOGÍA

Existen muchas teorías sobre el cambio que tratan de explicar la resistencia natural que surge hacia el cambio, aún cuando los fines sean altamente deseados (Schein, 2000) Maasaki Imai (1994) utiliza el término "cultura" para significar los factores de la estructura y psicología industriales que determinan la fuerza general, productividad y competitividad de la compañía a largo plazo; tales factores incluyen la efectividad organizacional, relaciones industriales y capacidad para producir artículos de calidad de manera económica.

Reddin (1985, p193) planteó un diagrama de reacción al cambio basado en el diagrama del campo de fuerzas. "Se utiliza el **diagrama de reacción al cambio** para registrar la información de la lista de control de reacción al cambio. La idea básica de este diagrama la propuso el distinguido psicólogo Kurt Lewin. Resulta útil como guía para elegir una estrategia de manejo de situación.

Existen dos estrategias básicas que pueden emplearse para facilitar el cambio: un intento de aumentar la aceptación del cambio o un intento de disminuir la resistencia al cambio. "

Como las situaciones pueden cambiar si se debilitan las fuerzas de resistencia o se fortalecen las de aceptación, debe identificarse a cuál de esos conjuntos pertenece cada fuerza detectada. Reddin, W. J. planteó una escala de aceptación al cambio para indicar el grado de aceptación del cambio a lo largo de una escala que va del 0 al 8 donde 0 Significa Sabotaje y 8 Compromiso entendido como participación e integración. Un máximo de información es una política sana cuando se ha anunciado un cambio."

Para Reddin "El examen del cambio no debe tratar solamente la introducción del cambio mismo, sino también el ritmo del cambio. Un plan completo de reducción de la resistencia debe considerar cuidadosamente la velocidad del cambio junto con los métodos a utilizar."

Para Reddin, W. J., "la flexibilidad debe preceder al cambio".

Si bien los cambios que enfrenta una organización no son tan amenazantes como el fuego de la Quebrada Mann, caso que plantea Weick, K. (1996), es aplicable lo que dice acerca de la construcción del sentido en contextos que súbitamente cambian de ser esperados a inesperados, inconcebibles o incomprensibles: "los líderes de hoy necesitan desarrollar grupos resilientes que son capaces de cuatro cosas: improvisación, sabiduría, interacción respetuosa y comunicación. "

Flores (2003) dice que "Es necesario desarrollar a los líderes internos alrededor de una filosofía clara y convincente, de modo que logren la integración del personal alrededor de objetivos bien definidos que contribuyen al logro de la misión y visión de sus organizaciones.

Es necesario desarrollar a los líderes formales e identificar a los líderes informales. Se debe lograr una cultura de trabajo en equipo que posibilite a todos poner lo mejor de cada uno para cumplir los objetivos que todos conocen y con los cuales todos se comprometen. Es necesario lograr la participación a todos los niveles y el compromiso de todos; esto implica una revisión muy seria y autocrítica de cuáles son los paradigmas sobre los que se trabajó con respecto al personal de la organización y evaluar el impacto del trabajo para retroalimentar el sistema."

La mejora continua no puede entenderse y lograrse en una organización si ésta no cuenta con una amplia participación de personal capacitado y comprometido con su trabajo y con los objetivos organizacionales.

No basta con mantener el cumplimiento de los requerimientos en sus mejores puntos, ahora hay que ir más allá y de manera permanente como parte de la nueva cultura de calidad.



Con el enfoque basado en hechos, se da sustento a la posibilidad de conocer el sistema en su integridad, buscar su mejora, establecer su eficiencia y su eficacia en cualquiera de sus requerimientos.

"El enfatizar la importancia de los datos orienta a buscar éstos en todos los procesos que componen el sistema y por ende en todo lo que ocurre dentro de la organización. Esto implica generar una cultura orientada a la evaluación con parámetros e indicadores claros y acordados para dar nitidez a este proceso." (Flores 2003)

Es necesario hacer una revisión a fondo para ver en qué medida se han aplicado estos principios en la organización. Dicha revisión permitirá identificar los paradigmas que han prevalecido en cada organización, en cuanto al personal, los clientes y los proveedores, los valores compartidos y los líderes formales e informales. Esto a su vez permitirá detectar en dónde hay que trabajar para lograr el cambio de paradigma necesario para ser consecuente con el espíritu de la norma y fundamentalmente para contar con un sistema de Gestión de la Calidad que redunde en beneficio para los clientes, los proveedores y todos los relacionados con el mismo.

Senge y otros (2000) plantean que, "el compromiso compartido respecto del cambio sólo se consigue cuando la organización tiene la capacidad de construir aspiraciones comunes. Entonces, pueden identificar y trabajar sobre las interdependencias, y sobre las causas más profundas de los problemas porque se han capacitado para el pensamiento sistémico. Más allá de eso, los procesos de cambio suelen restringirse a trabajar con el crecimiento, y no con sus factores limitantes. Está perfecto activar el compromiso y la energía en pos de la realización propia y colectiva, pero nada crece con elementos que lo restrinjan."

A través de una mente abierta y un pensamiento flexible, los equipos son los agentes de cambio.

"Los equipos para resolución de problemas son un vehículo natural para que los empleados compartan ideas e implementen mejoras como parte del proceso de Gestión de la Calidad Total. Los equipos son especialmente eficaces cuando es necesario resolver problemas complejos." (Robbins 2000, p478)

Investigaciones recientes aportan conocimientos sobre las características principales de los equipos eficaces.

"Para alcanzar un éxito completo en un proceso de mejora de la calidad se requiere una visión global, que afecte a todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en el seno de la empresa y que introduzca un cambio profundo en la forma de hacer y en la cultura de la organización." (Robbins 2000, p277)

La realización de reuniones informativas periódicas de equipo garantiza la comunicación sobre una base formal.

Cuando se potencia al personal para que mejore la empresa, directivos y supervisores deben modificar su comportamiento, adoptando un papel más de entrenadores y asesores.

Un esquema de sugerencias bien ideado puede poner al descubierto muchas fuentes potenciales de mejora.

"Los grupos piloto son una excelente forma de encarar un proceso de cambio profundo. Sin esos pequeños grupos, la empresa no tiene "incubadoras de ideas", ningún lugar donde el concepto abstracto se transforme en capacidad o la teoría innovadora se encuentre con la práctica". (Senge 2000, p44)

"Una vez que la organización basada en el equipo es instalada, la dirección debe continuar proveyéndoles un flujo continuo de herramientas de mejoramiento de la productividad y la calidad. Complementando estas herramientas con un conocimiento básico en finanzas y



una visión de hacia dónde se dirige la compañía, habilitará al equipo para tomar decisiones basadas en el conocimiento, necesarias para alcanzar exitosamente los objetivos empresariales. "(Rose y Oddom 1996, p296)

Para Hamel y Prahalad (1996, p90), "lo que impide crear el futuro es una base instalada de ideas: las convenciones incuestionables, la visión miope de las oportunidades y de las amenazas y los precedentes indiscutibles que comprenden el marco de gestión empresarial existente."

"Manejar el cambio es, básicamente, tratar de mantenerlo bajo control. En otras palabras, asegurarse de que las cosas se hagan bien dentro de determinados plazos, que ciertas promesas y compromisos se cumplan, y evitar que el caos sea tan grande como para que resulte ingobernable. Liderar el cambio consiste en impulsar el proceso de transformación mediante algún tipo de resultado interno que todos comprendan, y hacer todo el esfuerzo posible para que el cambio ocurra y sea efectivo. La mayoría de los grandes cambios es el producto de un 80 por ciento de liderazgo y de un 20 por ciento de manejo. Porque el problema principal no es mantener el cambio bajo control, sino impulsarlo, de tal manera que quiebre las resistencias y derribe todas las barreras que impiden la adaptación de la empresa a la nueva realidad." (Kotter 1998, p106)

"Mintzberg sostiene que los mejores líderes no intentan producir grandes cambios. En vez de eso, se comportan como abejas reinas que "no hacen nada más que crear bebés y segregar una sustancia química que mantiene todo junto". El resto de las abejas se ocupa de salir a explorar el ambiente, encontrar las fuentes de abastecimiento y hacer los cambios necesarios para mantener vivo al panal en un contexto en permanente evolución." (Kanter, Mintzberg y Morgan 2001, p11)

"En la naturaleza, el proceso que precede al cambio no es ostensible: la primavera no empieza cuando aparecen las primeras flores." La regla indica, asegura Senge (1999, p48), que "el 90 o 95 por ciento del proceso que lleva a un cambio profundo es invisible para la mayoría de los observadores hasta que, de pronto, todo se transforma radicalmente".

Hay que tener en cuenta que J. C. Neffa (2000) establece que, "los cambios en la organización y en los modos de gestión son la condición necesaria y deben comenzar antes, para que las innovaciones tecnológicas puedan dar todos su frutos benéficos".

Independientemente de las limitaciones económicas, Huxtable (1995) establece que "el director de la PyME, en su estilo de liderazgo, debe **animar al personal a adoptar una disponibilidad para innovar, experimentar e improvisar** en su búsqueda de la mejora continua."

El problema principal es impulsar el cambio, de modo que quiebre las resistencias y derribe todas las barreras que impiden la adaptación de la empresa a nuevas realidades.

Liderar el cambio consiste en impulsar el proceso de transformación mediante algún tipo de resultado interno que todos comprendan, y hacer todo el esfuerzo posible para que el cambio ocurra y sea efectivo.

El compromiso compartido respecto del cambio sólo se consigue cuando la organización tiene la capacidad de construir aspiraciones comunes.

Los grupos piloto son una excelente forma de encarar un proceso de cambio profundo. Sin esos pequeños grupos, la empresa no tiene "incubadoras de ideas".

### **1.2.1. Calidad Total: Pluralidad de Lógicas de Acción**

Según lo apuntado en el ítem anterior, la aplicación de herramientas de mejora continua o control total de calidad requiere, por un lado, un vuelco hacia el cliente, tanto interno como



externo, tratando de satisfacerlo, o más aún, sorprenderlo, y por el otro lado, se requieren productos y servicios libres de defectos, lo que exige sistemas de control de procedimientos en todos los sectores y niveles de la organización.

Queda planteada, pues una situación crítica, tal como la define Thévenot, L. (1994), es decir conductas regidas por lógicas o modelos de acción diferentes (acercamiento al cliente vs. estandarización de procesos y de normas), que son exigidas simultáneamente y de las que no se puede esperar una coordinación natural, en el sentido en que pueden imponerse a todos.

Estamos en presencia de situaciones en las que las "buenas razones para actuar" y las formas de coordinación son múltiples, es decir se basan en lógicas o naturalezas diferentes, nos plantea un universo complejo, "en el sentido de que varias formas de coordinación son posibles en él" (Thevenot, L.-1994)

En la teorías clásicas, las situaciones críticas son tomadas como imperfecciones, cuando pueden analizarse como complejidades, las que tienen que ver con un "sistema común de restricciones que rigen la forma de acuerdo a la que recurren los miembros de una sociedad" (Thevénot, L 1994) u organización. Si bien se observa un sistema común de restricciones, debe tenerse en cuenta la existencia de "pluralidad de principios de acuerdo" sobre los cuales las personas fundamentan la justificación de sus acciones.

En este marco se desplaza el concepto de racionalidad hacia el de competencia de las personas, como una capacidad para optimizar las acciones bajo restricciones.

Algunas restricciones generales son superadas gracias a la facultad cognitiva de las personas, que además, les permite establecer vinculaciones con los otros. Ahora bien, esta coordinación no depende sólo de las competencias de las personas sino que parte de ella estará apoyada en el conjunto de objetos exteriores a las personas e involucrados en el acuerdo. A los efectos del análisis del cambio cultural en las organizaciones, se podría catalogar como "objetos", las costumbres, valores compartidos, procedimientos en uso, reglas, etc.

Pero, si bien las personas y sus razones para actuar se mueven en un contexto de varias naturalezas o lógicas de acción, los objetos están vinculados a una sola de estas naturalezas. El alejamiento de las situaciones naturales, es decir de aquellas en las que existe una coordinación espontánea, abre el espectro de las acciones estratégicas, pues cada actor se comporta acorde a una representación de la acción de los otros. Los objetos sobre los que se apoyan las razones para actuar dejan de imponerse a todos los actores del mismo modo.

Los actores son competentes para identificar la naturaleza en la que están involucrados y ajustan sus acciones a esa lógica, pero además son competentes para desprenderse de las razones que tuvieron para actuar, tal que les permite ingresar rápidamente a otros mundos o lógicas opuestas. En el caso concreto de la mejora continua, los miembros de la organización deben actuar siguiendo los procedimientos y reglas burocráticas y, cuando la situación lo requiera, manejarse con las pautas de la atención y satisfacción del cliente.

Este pasaje continuo de una lógica a otra genera tensiones y situaciones críticas, que pueden evitarse buscando un bien común, que comprenda a los dos mundos, en el que los actores llegan a un compromiso o acuerdo. Esta "operación de compromiso contribuye a largo plazo a la elaboración de una nueva naturaleza" (Thevénot, L 1994). Entonces, toda organización puede conceptualizarse como un mecanismo de generación de compromisos continuos que permiten administrar las tensiones que se producen entre diversas naturalezas o lógicas.



### **1-3 ENCUENTROS CULTURALES EN FUSIONES, ADQUISICIONES Y ALIANZAS CROSS-BORDER**

La globalización de la economía trae consigo impactos importantes para la gestión de las organizaciones al revelar ineficiencias y mostrar la distancia con el estándar global. Este fue el caso, a partir del suceso mundialmente reconocido de los japoneses, a fines de la década del setenta. Empresas de diferentes regiones del mundo intentaron adoptar las tecnologías y el estilo de gestión japonés enfrentándose con grandes dificultades. Fue, principalmente, este acontecimiento el que desencadenó el interés por el estudio de la cultura dentro del ambiente organizacional.

En la actualidad, un gran número de estudios muestra que, las diferencias culturales son la principal barrera a la hora de "importar" o querer imponer estilos de gestión que funcionan satisfactoriamente en un determinado contexto. Según Barros (2001), el 35% de los ejecutivos entrevistados en Europa, apuntan a las diferencias culturales como el problema número uno en las adquisiciones realizadas en el exterior, el 20% a expectativas no realistas y el 13% a una mala gestión. Mientras que un estudio realizado por, Ergon Zehnder International, una consultora alemana especializada en la búsqueda de altos ejecutivos, indica que las principales razones por las que fracasan las fusiones y adquisiciones están relacionadas con problemas en las relaciones humanas, liderazgo y choques culturales.

Según Barros (2001), estos choques culturales adquieren mayor dimensión en las fusiones, adquisiciones y alianzas, entre empresas de diferentes países/regiones (*cross-border*). Estudios realizados en 2002 por la consultora Booz Allen Hamilton muestran que Latino América no se encuentra fuera del circuito de F&A *cross-border*. El número de éstas, dentro de América latina, descendió de más de 160 por año, afines de los '90, a alrededor de 100 en la actualidad. Esto, debido a la tendencia negativa de los mercados financieros, presiones en los mercados domésticos, sumadas a la competencia de países como India y China, que están llevando a las multinacionales a replegarse. No obstante, según este estudio, las alianzas y las F&As seguirán siendo instrumentos cruciales en América latina, dado que se está abriendo una ventana de oportunidades para que los grupos locales forjen alianzas entre sí.

En Argentina, los movimientos actuales de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas cada vez más presentes, hacen que la dimensión *cross-cultural* sea un asunto todavía más relevante. Estas operaciones, en Argentina, son más recientes no solo por su estado de desarrollo, sino también, por el fenómeno de internacionalización de su economía, más fuerte a partir de la década del 90.

Para Waack (apud Camargos y Barbosa, 2004) la ola de F&As que tuvo lugar en los 80s y 90s, puede ser dividida en dos fases. Las F&As de los años 80 tenían como objetivo: especialización en el *core business*, acceso a nuevos mercados y tecnologías, mayor poder económico y de competencia, mayor eficiencia estructural y operacional, disminución del riesgo. En los años 90, el escenario recesivo, de competencia y de internacionalización, caracterizado por dificultades financieras, hizo que las F&As buscaran mantener la autonomía o simplemente la sobrevivencia del negocio.

En este escenario, se observa el crecimiento y fortalecimiento de los grandes conglomerados empresariales que están dejando de ser nacionales para tornarse mundiales, a través de fusiones, adquisiciones o otras formas de internacionalización, consolidando así varios segmentos económicos. Muchas de estas multinacionales son mayores y más poderosas que muchas naciones; pero, a diferencia de los países, casi siempre tales empresas deben satisfacción solamente a ellas mismas (Morgan, 1996).

Las F&As, denominadas por Rossini, et al (2001) "intervenciones radicales planificadas", son generalmente ejecutadas desde una visión reduccionista que no contempla el factor



humano en su totalidad, ni la complejidad sus relaciones. Tales circunstancias generan desmotivación, falta de compromiso y excesiva tensión entre los integrantes de las empresas participantes. Estos problemas se presentan en la mayoría de las operaciones, y son parte del desafío a enfrentar por parte de los administradores.

A continuación, serán presentados una serie de conceptos de gran importancia para la comprensión de los procesos de fusión, adquisición y alianza entre empresas de diferentes países/regiones. Para este fin, el tema será abordado desde una visión cultural, buscando analizar de qué forma la cultura participa en estos procesos de cambio organizacional.

### 1-3.1 Cultura Organizacional e Interculturalidad

La cultura organizacional, en este trabajo, será considerada una metáfora, algo que la organización es, en lugar de algo que la organización tiene (Smircich, 1983). Las organizaciones serán entendidas y analizadas desde la perspectiva simbólica y cognitiva. Se utilizará la idea de cultura como un artificio epistemológico para estructurar el estudio de las organizaciones como fenómeno social.

Según Dupuis (1996), la mayoría de los antropólogos concuerda que la cultura no es una variable aislada que puede ser colocada en relación con otras igualmente aisladas, sino, un fenómeno complejo que se transforma y se reproduce según la interacción de los actores dentro de la organización y los factores externos como medio de influencia, siendo una camino de ida y vuelta.

El foco de este análisis cultural está en cómo los individuos interpretan y comprenden sus experiencias y cómo esas interpretaciones se relacionan con las acciones; en el examen de los procesos básicos a través de los cuales los grupos llegan a compartir interpretaciones para las experiencias que permiten la organización de actividades; y en cómo crear y mantener un sentido de organización y alcanzar interpretaciones comunes de las situaciones que coordinan la acción (Smircich, 1983).

La cultura organizacional es entendida como fenómeno que se refiere a la creación y recreación de la realidad por parte de las personas en la organización, en la medida en que establecen contactos personales e intercambian símbolos, buscando interpretar el contexto con que lidian (Morgan, 1996). En este contexto, la cultura va a estar reflejada, principalmente, en los valores y en las creencias compartidas en términos del grupo, desencadenando la elaboración de juicios que terminan por orientar la fijación de objetivos y la elección de los medios adecuados para su alcance.

En la actualidad, son varias las razones que promueven el interés por la comunicación intercultural (interculturalidad). Algunas de ellas están relacionadas con el proceso de integración económica y socio-cultural de nivel mundial, conocido como globalización (EEUU) o mundialización (Francia). La interculturalidad hace referencia a algún tipo de contacto, interacción o comunicación entre grupos humanos de diferentes culturas, en un contexto problemático e por necesidad de una o ambas partes.

Existen dos corrientes que analizan este fenómeno: la "convergente" o Monocultural y la "divergente" o Multicultural. En la epistemología Monocultural, según Semprini (1997), la realidad existe independientemente de las representaciones humanas-mentales o lingüísticas. Hay una reducción del sujeto a sus funciones intelectuales y cognitivas. Los afectos, las creencias, la subjetividad son asuntos secundarios. Se da una desvaloración de los factores culturales y simbólicos de la vida colectiva. Estos, son fenómenos difícilmente objetivables en perpetuo cambio, por lo que escapan a las teorías que tratan la dimensión racional y cognitiva de las personas. Según Barros y Rodrigues (2001), esta corriente tiene como premisa que el *management* es único y existe un *best way*, independiente de la región





del mundo en que la persona y la empresa están circunscriptas.

En la epistemología Multicultural, según Semprini (1997), la realidad es una construcción. La realidad social no tiene existencia con independencia de los actores y las teorías que le dan forma, y del lenguaje que permite conceptualizarla y comunicarla. Las interpretaciones son subjetivas. Si la realidad no tiene objetividad, se reduce a una serie de enunciados cuyo sentido y estatus referencial están sometidos a las condiciones de la enunciación, a la identidad y a las posiciones de los sujetos de la enunciación. La interpretación es, en esencia, un acto individual, porque, aún siendo colectiva, está enraizada en las competencias de recepción que orientan la interpretación. Barros y Rodrigues (2001) agregan que los que adoptan la perspectiva "divergente" tienen como principio la diversidad de estilos de gestión, en función de la influencia de las diferentes culturas locales, marcadas por las características de determinado país/región.

En esta línea -"divergente"-, la cultura nacional es un poderoso elemento, afectando los valores y el comportamiento de los administradores (Elenkov apud Torres, 2001). Hofstede (1980) agrega que, los estilos administrativos nunca van a converger, y que la nacionalidad tiene influencia sobre la Administración por tres razones: 1) afecta a la Administración por que las naciones son históricamente basadas en unidades políticas con sus propias instituciones y sistemas; 2) las organizaciones informales se basan en la cultura; 3) factores psicológicos y las maneras de pensar son particularmente influenciadas por factores culturales formados en las relaciones familiares y en el sistema educacional, que difieren de país en país.

Las perspectivas - "convergentes" y "divergentes" -, en este trabajo serán consideradas de manera complementaria. El abordaje "convergente", será aplicado en dimensiones organizacionales como estructuras y tecnologías, que pueden ser "importadas o exportadas" con mayor facilidad. Mientras que, el abordaje "divergente" será aplicado en dimensiones organizacionales más profundas, como valores, actitudes y estilos de gestión. Lo que implica un gran desafío para el dirigente empresarial, dada la interdependencia que existe entre ambas dimensiones (BARROS y RODRIGUES, 2001).

### **1-3.2 Estudios *Cross Cultural***

Según la clasificación de Smircich (1983), resultan evidentes cinco temas de investigación que involucran a la cultura organizacional: estudios cross-cultural, cultura corporativa, cognición organizacional, simbolismo organizacional y, procesos inconscientes y organización. Estos diferentes abordajes pueden ser atribuidos a los presupuestos subyacentes que los investigadores tienen con relación a lo que es "organización", "cultura", y "naturaleza humana".

Los estudios *Cross cultural* analizan la influencia que ejerce la cultura local, sobre el comportamiento de los empleados, y sobre la gestión empresarial, a través de los distintos países/regiones de origen (Barros y Rodrigues, 2001). Las investigaciones que derivan de este enfoque buscan clasificar las diferencias entre culturas, localizar *cluster* de semejanzas, y plantear implicaciones para la efectividad organizacional. La utilidad práctica de este tipo de investigaciones da cuenta, principalmente, de las necesidades de organizaciones multinacionales, no obstante, ante el reconocimiento de la interdependencia global, estos estudios responden a intereses muy variados (Smircich, 1983).

Según Barros y Rodrigues (2001), la importancia de estos estudios radica en los problemas de comunicación entre personas pertenecientes a diferentes culturas. Los autores resaltan que, comúnmente acciones idénticas son interpretadas de formas muy diferentes en culturas diversas. Ante esta situación, los estudios *cross-cultural*, permiten conocer el estilo propio de gestión y el de los otros, facilitando la comunicación y reduciendo los choques

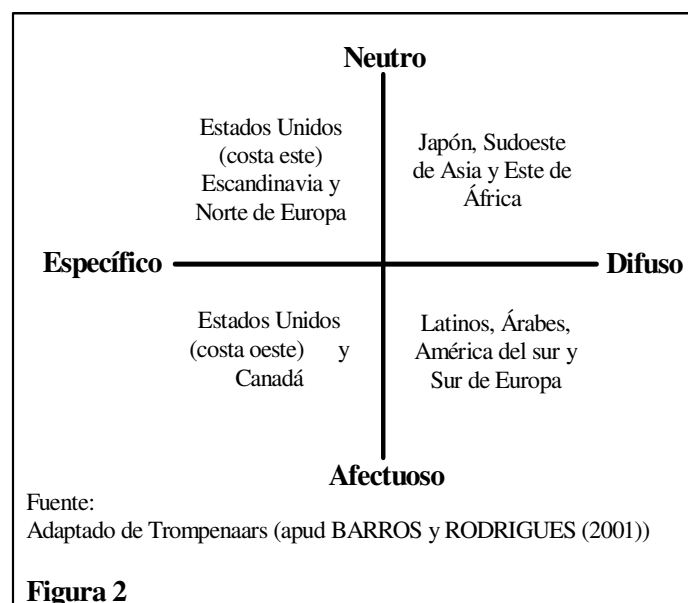


culturales. Por lo que se convierten en factores clave para el suceso en los procesos de alianza, fusión y adquisición.

Con base en el trabajo de Barros y Rodrigues (2001), a continuación, serán analizadas cuatro dimensiones de la cultura organizacional, que evidencian la influencia de la cultura local sobre importantes fenómenos organizacionales. Estas son: sentimientos y relaciones; distancia del poder; concepto del tiempo; e individualismo-colectivismo. Algunas de ellas fueron objeto de estudios *cross cultural* bastante amplios, conforme los realizados por Hofstede y Trompenaars.

El análisis de sentimientos y relaciones provee el patrón de relación entre las personas, el espacio dado a la razón y a la emoción. Las sociedades más neutras son aquellas en que las emociones no son claramente demostradas, los sentimientos son cuidadosamente controlados y no demostrados de forma explícita. Por otro lado, las sociedades más emocionales se caracterizan por expresar más abiertamente los sentimientos, por medio de gestos, o de palabras (Barros y Rodrigues, 2001). En general países del continente asiático, como Japón y China, muestran mayores índices de "neutralidad". Mientras que países de base latina como Argentina y España tienden a ser más emocionales (Trompenaars apud Barros y Rodríguez, 2001).

Por otro lado, algunas culturas, denominadas "específicas", tienden a hacer una separación clara entre la tarea y las relaciones (el espacio privado es protegido y no revelado), en cuanto otras tienden a no considerar esas diferencias, y son llamadas de "difusas". En las primeras, el título o cargo tiene importancia en la medida en que las relaciones ocurren en el ambiente de trabajo, siendo completamente "olvidadas" en otro ambiente. Mientras que, las culturas "difusas" no consiguen hacer esa diferenciación, y las relaciones establecidas en el trabajo o fuera de él, no tiene un límite claro. En las culturas más específicas, se va directo al punto, con precisión y transparencia, y los principios son establecidos y orientan las acciones, independientemente de las personas involucradas. En cuanto que, en países de cultura más difusa, las cosas ocurren de forma más indirecta, aparentemente sin objetivos, más evasiva, tácita y ambiguamente. La aplicación de los principios depende de la persona y de la situación en que se encuadra (Barros y Rodrigues, 2001). La relación entre ambas dimensiones – relaciones y sentimientos-, se puede apreciar en la Figura 2.





La distancia del poder revela cómo una sociedad acepta diferentes grados de poder y su influencia en las organizaciones (Barros y Rodrigues, 2001). Las sociedades donde prevalecen valores que favorecen una elevada Distancia del Poder, incluyendo Bélgica y países latinos (Hofstede, 1980), son más autocráticas y aceptan diferencias de poder y privilegios entre las personas con mayor naturalidad que las culturas con baja Distancia del poder. Estas, ejemplificadas por los Estados Unidos, Israel, Australia y Países nórdicos, valoran la igualdad entre los ciudadanos, tienden a reducir las diferencias entre clases sociales y demuestran una inclinación democrática más acentuada. En las organizaciones, una cultura nacional caracterizada por la gran Distancia del Poder favorece la concentración del poder en un número restringido de personas ocupando los niveles superiores de la jerarquía (Hofstede, 1980). La estructura organizacional en general es alta, de larga cadena jerárquica y con unidades relativamente pequeñas en cada nivel, originando una proporción elevada de jefes con relación a subordinados y propiciando una ajustada supervisión directa. La iniciativa de comunicación parte de los superiores, y la distancia emocional entre los niveles jerárquicos es grande, siendo improbable que los subordinados se comuniquen directamente o se pongan a los gerentes.

Según Barros y Rodrigues (2001), la dimensión del poder todavía "carga" con los valores preferenciales de una cultura con relación al ser y al hacer. Aquellas más orientadas para el "hacer", para alcanzar metas y resultados cuentan con creencias y valores básicos diferentes de las más orientadas al "ser", y por lo tanto deben tener métodos de gestión diferentes que se ajusten a los principios que las rigen. El *status* adjudicado por una sociedad regida por el valor del "hacer" está relacionado con los resultados que el individuo consigue alcanzar, y la agresividad para alcanzar las metas es considerada positiva. La juventud es un valor, la energía y los *hifliyers* son un producto de ese medio. Normalmente, las culturas del "hacer" demuestran menor discriminación entre hombres y mujeres, y, para ellas, alcanzar los resultados deseados es el valor determinante. (Trompenaars, apud Barros y Rodrigues, 2001)

Ya, en una cultura más ligada al "ser", la historia familiar, la profesional, los cargos son símbolos de valor y status. El respeto por el superior en la jerarquía es visto como una señal de compromiso con la organización, la misión y sus valores. (Barros y Rodríguez, 2001)

La dimensión que analiza el concepto del tiempo muestra que, a pesar de que los conceptos de pasado, presente y futuro existen en prácticamente todas las sociedades, el significado de esos tres tiempos pueden ser completamente diversos, tanto en lo que se refiere a *quantum* de tiempo, como en lo que se refiere a la sincronía o secuencia de los eventos, o mismo a la puntualidad. Algunas culturas, como la japonesa, dan enorme peso al pasado, en cuanto otras, como la estadounidense, tienen otro referencial. Mientras que, la puntualidad es imperativa en los encuentros de negocios en Inglaterra. (Barros y Rodrigues, 2001)

Es evidente que la noción de tiempo influencia los negocios, sea en la perspectiva de la planificación a largo plazo, típica de los japoneses, sea en la de corto plazo de los americanos, sea todavía en los criterios y en los ciclos de pago de los bonos por *performance*, sea en el tiempo entre una demanda y su atención al cliente externo o al interno, sea en el establecimiento de metas. (Barros y Rodríguez, 2001)

En cuanto a la sincronía o la secuencia de eventos, las sociedades que tienen una perspectiva del tiempo más secuencial, con límites más claros entre pasado, presente, y futuro, tienden a tener una visión más instrumental de las relaciones y así separar los medios de los fines (perspectiva monocrónica). Esta categoría es más común en los Estados Unidos, donde consideran el tiempo mensurable, las relaciones normalmente subordinadas al cronograma y a una agenda, además de preferir siempre seguir los planes que fueron trazados. A diferencia de Francia o Italia, por ejemplo, que tienen como premisa



la inclusión del pasado en el presente y en la determinación del futuro (perspectiva policrónica). Los italianos encuentran absolutamente común hacer más de una cosa simultáneamente y se sienten cómodos actuando así, o mismo conversando con dos personas al mismo tiempo, lo que en algunas culturas no es considerado gentil o educado. En Italia, Brasil y mismo en Argentina se subordinan las agendas al tiempo de las reuniones, con la premisa de "dar tiempo" para el establecimiento de relaciones entre las personas. (Barros y Rodríguez, 2001)

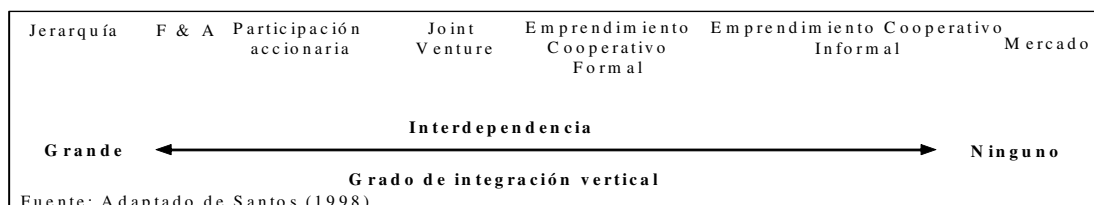
Por último, la dimensión Individualismo-Colectivismo analiza el carácter de la relación que la persona mantiene con la colectividad (Hofstede, 1980), la que puede ser predominantemente competitiva (individualismo) o predominantemente cooperativa (colectivismo). En países como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Canadá, donde prevalece el individualismo, los vínculos entre las personas son más tenues y ellas se concentran en sus propios intereses. En las sociedades colectivistas, incluyendo Japón, Taiwán y Colombia, los valores, normas, y objetivos grupales se sitúan por encima de las consideraciones del individuo. (Torres, 2001)

Según Barros y Rodrigues (2001), hay algunas evidencias de que el concepto de individualismo-colectivismo tiene íntima relación con la base religiosa. Las sociedades más individualistas tienden a tener una base religiosa protestante, en cuanto las más colectivistas están ligadas al catolicismo. Por otro lado, en esta dimensión se ve claramente reflejada en los procesos decisorios dentro de las organizaciones. En culturas más individualistas tiende a ser más rápido, y en culturas más colectivistas tiende a ser más demorado. Otras manifestaciones tienen lugar en los procesos de negociación, en que las personas individualmente asumen responsabilidades, y el uso del "yo" es mucho más común que el de "nosotros", típico de las sociedades más colectivistas. La influencia de este trazo en las alianzas es muy interesante de ser analizada, dado que en principio las sociedades más individualistas tienden a competir más, mientras que las más colectivistas tienden a cooperar.

### 1-3.3 Conceptuando Fusiones, Adquisiciones y Alianzas Estratégicas

En términos de la definición entre adquisiciones, fusiones y alianzas, Lopes (1996) afirma: en las adquisiciones, la empresa incorporada puede ser transformada en una división o departamento de la adquirente. Por otro lado, en las fusiones los involucrados en la operación dejan de existir y surge una empresa totalmente nueva. Mientras que, en las alianzas ambas empresas continúan siendo independientes, lo que facilita la evaluación de la compatibilidad entre las empresas, Barros (2001).

Según Ross, Westerfield y Jaffe (2002), en una fusión las firmas involucradas generalmente tienen un porte semejante y se combinan por medio de una simple permuta de acciones, que puede o no ser seguida de una consolidación. En este caso, de la unión surge una nueva empresa con otra identidad jurídica. Mientras que en la adquisición, tiene lugar la compra de una firma por otra, en la cual solamente una de ellas mantiene la identidad jurídica. Esa adquisición puede ser de acciones con derecho a voto en el mercado de capitales (adquisición del control) o de los activos de la empresa.





Otra forma teórica de definir estos procesos es examinando la escala continua entre transacciones en el mercado libre ("Mercado") y la integración total ("Jerarquía") utilizando como referencial el grado de integración vertical y de interdependencia entre las empresas participantes. (Santos, 1998)

Las F&As pueden ser clasificadas de varias formas. Para Hitt, Ireland y Hoskisson (2002), considerando la nacionalidad de las empresas involucradas, estas pueden ser: *domésticas*, cuando las empresas participantes son originarias del país en el que ocurrió; o *cross-border*, cuando una o más empresas involucradas tienen sede en países diferentes. Según Hirschey (apud Camargo y Barbosa, 2004), considerando la forma en que fue conducida la negociación, una F&A puede ser: *hostil (takeover)*, cuando un nuevo grupo asume el control de la empresa objetivo, sin que esta última lo solicite; o *amigable*, cuando tiene lugar un cambio de propiedad corporativa, sin cambio en el control corporativo.

### 1-3.4 Encuentros Culturales en Fusiones, Adquisiciones y Alianzas

Para Camargos y Barbosa (2004), un proceso de F&A no debe ser abordado como una solución simple para problemas internos o amenazas mercadológicas, debido al elevado nivel de complejidad, riesgo e incertidumbre característicos de esas operaciones.

Entre las dificultades enfrentadas en las F&A, los autores destacan: choques de culturas corporativas; divergencias e incompatibilidades de estilos de gestión; conflictos y batallas políticas por el poder; dificultad de entendimiento, por la firma adquirente, de las rutinas y capacidades de la empresa adquirida; salida de personas estratégicas; recursos para viabilizar el negocio; pérdida de foco y de dirección; chismes y rumores; desmotivación de los funcionarios delante del riesgo de dispensa, ya que esas operaciones son sinónimo de eliminación de departamentos y *downsizing*; falta de objetivos; falta de visión del negocio y de los problemas futuros de la nueva empresa; estructura organizacional, publicidad, imagen y relaciones con proveedores y clientes.

Según Camargo y Barbosa (2004), merece destaque el choque de culturas, ya que de no ser considerado puede conducir a los demás obstáculos listados arriba y también al fracaso de muchas uniones empresariales. En estos casos, en los que existe contacto, interacción y comunicación entre grupos humanos de diferentes culturas organizacionales, dentro de un contexto problemático, es donde surge la Interculturalidad como fenómeno organizacional a ser analizado a continuación.

Barros (2001), argumenta que este fenómeno se debe a que las empresas tienen historias diferentes en lo que se refiere a fundadores, héroes, mitos, y a sus ritos y rituales que las caracterizan. Estas características, sumadas a las especificidades de sus mercados, productos y factores *cross-cultural*, definen su cultura organizacional e influyen en la forma en que cada organización conduce sus negocios.

La mayoría de las veces las personas no tienen conciencia clara de las características de la cultura de la empresa donde están. Están involucradas de tal forma que apenas quien está afuera consigue percibir claramente este fenómeno. Esta ausencia de conciencia clara de los trazos de la cultura organizacional es una de las razones principales para el choque entre dos, o más, culturas de las empresas involucradas. A su vez, las personas, generalmente, sienten orgullo por la cultura de la empresa de la que forman parte y, en la práctica, aprenden a trabajar de forma eficaz en su ambiente cultural, dificultando todavía más su adaptación al nuevo contexto. (Barros, 2001)

Barros (2001), destaca que los principales errores que pueden provocar estos encuentros son: una empresa (generalmente la adquirente) intenta imponer su cultura sobre la otra



(adquirida), como si ésta no tuviese una cultura propia; los nuevos controladores demoran en definir los valores y prácticas que guían a la empresa; nuevos estándares son definidos, pero los funcionarios no son informados de forma apropiada; los controladores pasan a diseminar la idea de que la cultura anterior era despreciable; los líderes no indican un responsable para la integración cultural.

### 1-3.4 Proceso de Integración cultural

Según Schein (2001), cuando la nueva organización comienza a funcionar, las personas escuchan el mismo discurso: "Aprovecharemos lo mejor de las dos culturas", pero un análisis cuidadoso de las evidencias muestra una orientación bien diferente. Por lo tanto, es necesario identificar cuál será el grado de aculturación del proceso en cuestión, una vez que ella puede ocurrir en tres niveles (Barros, 2001): asimilación cultural, mezcla cultural o, pluralidad cultural.

El primer nivel es la asimilación cultural, en la cual una empresa absorbe claramente a la otra. Este grado de aculturación está principalmente ligado a los procesos de adquisición en los que, generalmente, la cultura de la empresa adquiriente pasa a ser la cultura dominante (Schein, 2001; Torres, 2001)

Es muy poco probable, con base en las razones antes explicadas, que las personas de la empresa absorbida acepten pasivamente este hecho, ni que estén de acuerdo. No obstante, se puede esperar que, desde el punto de vista conceptual, el repertorio de la empresa adquiriente les dé condiciones de tratar el tema de forma racional. En una adquisición, este tema debe estar presente desde la discusión inicial del proceso. Esta situación también requiere mayor claridad de análisis por parte de los directivos en las alianzas, dado que no se espera que una cultura domine tan claramente a otra. Barros (2001)

En el segundo nivel, denominado mezcla cultural, los participantes mezclan sus culturas de forma equilibrada. Cuando las condiciones son favorables para al equilibrio cultural y las cúpulas de las empresas se decidieran por ese nivel de integración, algunas cuestiones deben ser consideradas. Es lógico presuponer que áreas diferentes tengan, en un primer momento, diferentes niveles de integración. Por otro lado, no es necesario que toda la empresa tenga la misma velocidad en el proceso de integración. Una de las ventajas de los procesos que ocurren en ritmos diferentes es que, el comité de integración (grupo responsable por la integración de información, procesos, culturas, etc.) puede usar como ejemplo, a las áreas donde la integración esté más avanzada. Para servir de *benchmarking* interno, y por lo tanto, auxiliar al desarrollo del proceso como un todo. Barros (2001)

A pesar de, teóricamente, ser posible el concepto de mezcla entre las culturas - en la perspectiva de un balance adecuado, sin que una domine a la otra -, en la práctica esa posibilidad no se confirma en forma tan pura. En una estructura accionaria de 50% por 50%, existirá siempre una cultura que domine a la otra e influencie más en la formación de una tercera cultura resultante (Schein, 2001; Barros, 2001).

El tercer nivel es el de pluralidad cultural, en el cual las diferentes culturas pasan a coexistir, como es el caso en algunas alianzas o conglomerados de empresas que permiten que las subsidiarias tengan sus propias identidades. (Schein, 2001; Barros, 2001).

Barros, Caçado y Steur (2003), resaltan que existen diferencias en la conducción de procesos de integración cuando las adquisiciones son motivadas por la obtención de tecnología y competencias o por aspectos más relacionados al mercado. Esta observación indica que la integración debe adecuarse a la estrategia y objetivos pretendidos por la empresa adquiriente con la operación de adquisición. Esto significa que, si la adquiriente



pretende expandir el mercado en negocios relacionados, el proceso de integración puede ser realizado vía asimilación cultural. Mientras que, si la adquiriente pretende incorporar una nueva *expertise* o tecnología, el proceso de integración deberá darse vía mezcla y/o pluralidad cultural, aunque ésta sea una estrategia transitoria.

Los autores consiguieron corroborar esta tesis en los estudios de caso presentados a continuación: adquisición del Banco Francês Brasileiro y del Banco do Estado de Minas Gerais por el Banco Itaú. En el primer caso, la motivación de la adquisición estaba relacionada a la adquisición de una *expertise* que el Itaú no tenía – atención personalizada y una cartera de clientes diferenciados; el proceso de integración buscó preservar las competencias del banco adquirido. En el segundo, la adquisición relacionada a la expansión del mercado, el proceso de integración buscó la incorporación de las operaciones del BEMGE, imponiendo la cultura Itaú.

## **2- ANÁLISIS EMPÍRICO**

Es la aplicación del marco teórico a situaciones empíricas de organizaciones de Rosario y su zona de influencia.

### **2.1 DESCENTRALIZACIÓN GESTIÓN MUNICIPAL EN ROSARIO**

“Tal como se ha analizado en el sector privado y público, la cultura organizacional puede ser estudiada a través de tres índices que se conectan entre sí, valores laborales (agregados y desagregados), tipos culturales y presunciones básicas.” (Felcman, Blutman, Mendez Parnes, 2002).

En este caso se analiza el proceso de descentralización administrativa municipal que tuvo como objetivo final el de llegar a un mayor acercamiento entre el ciudadano común y el conjunto de las instituciones a la administración local. Para el logro de esta meta, surgieron los Centros Municipales de Distrito. La actividad administrativa de las oficinas de cada distrito pasan a tener la categoría de “**servicio al ciudadano**”, para lo cual está liderada por un Coordinador de Servicios Administrativos, reemplazando de esta forma el anterior status de Director Administrativo. Se establece una estructura de la organización más bien horizontal para evitar numerosos niveles jerárquicos y promover el trabajo en equipo.

El proceso de descentralización, implica instalar una nueva forma de administración para hacer más eficaz la gestión, dando solución a los problemas mediante un acercamiento del ciudadano-vecino al gobierno local. Un elemento importante en la construcción propuesta fue el cambio del status del “**contribuyente**” por el de “**vecino**”, que haría referencia al concepto de “nativo” de Pearce. En efecto, la atención personalizada en las oficinas permite generar una relación más cercana entre la administración y el usuario.

En esta perspectiva, cada Centro Municipal de Distrito y el Área Central se transforman en estructuras primordiales para encauzar los procesos de transformación necesarios desde cada sector de la ciudad.

Ahora bien, esta descentralización exige una coordinación de acción entre los Distritos y el Área Central, para hacer posible una racionalidad en un contexto de acción descentralizada. El Área Central establece las normas que han de ser aplicadas en cada Distrito, lo que supone una única formulación para universos diferentes. Sin embargo a la hora de poner en práctica las normas y los procedimientos, se suscitan conflictos entre los vecinos y los agentes cuando aquellas normas no contemplan todo el universo de casos que se plantean en la realidad cotidiana. Aparece entonces la necesidad de reformular las normas para adecuarlas a los casos no contemplados, acercando dos culturas o lógicas



distintas: por un lado la lógica burocrática, que hace hincapié en el cumplimiento de los procedimientos, la imparcialidad en las decisiones, etcétera y por otro lado la lógica de la cercanía al usuario, que pone de relieve la atención personalizada, el interés por las necesidades del ciudadano, entre otros.

Una herramienta para la coordinación de acciones son las reuniones que se mantienen entre los Coordinadores de los cuatro Distritos, en las que se plantean los problemas y si se verifica que son situaciones repetitivas y comunes en los distintos Centros, se recurre al Coordinador de Mejora Continua, quien lidera la coordinación de los cuatro Distritos.

El Área Central recibe las inquietudes del Coordinador de Mejora Continua y a partir de las sugerencias recibidas resuelve la modificación o no de los procedimientos conflictivos. Sin embargo, no resulta simple lograr en la primera instancia alguna adecuación. Una de las razones de esta dificultad se encuentra en la cristalización propia de las organizaciones mecanicistas, pero también encuentran su origen en las lógicas diversas que subyacen en las decisiones de unos y otros. La lógica del Área Central se basa en la legalidad de los procedimientos; y los Distritos han de moverse con la lógica de la satisfacción del vecino, que muchas veces no están en la misma línea que las reglas.

Otra herramienta utilizada en esta práctica de la búsqueda de la "proximidad entre las decisiones políticas y administrativas de la gestión municipal y los intereses de los ciudadanos",<sup>1</sup> es la realización de encuestas entre los vecinos que recurren a los Centros para distintos trámites. En estas encuestas se indaga si está conforme con la atención recibida, el tiempo de demora o espera, la efectividad en la solución de problemas, etc.

Estas encuestas son un insumo para la mejora de los procedimientos y las respuestas obtenidas en los diferentes distritos a través de las mismas, son tratadas en las reuniones conjuntas.

Por último, se utiliza un sistema de información interno en el que se especifica la cantidad de números emitidos, los efectivamente atendidos, el tipo de trámite, el tiempo de demora, etc. de cada oficina. Esta herramienta permite medir la eficiencia a través de la visión interna y comparar con los resultados de algunos de los ítems consultados en las encuestas de los vecinos (mediciones externas). Esta doble medición (interna y externa) permite adecuar la calidad del servicio prestado a los requerimientos y expectativas de los vecinos.

Es de hacer notar que la comunicación interna formal entre el Área Central y los Centros Municipales de Distrito, se establece mediante una apropiación de las nuevas tecnologías disponibles como la comunicación en red y el uso del correo electrónico. La informática descentralizada es el soporte de la descentralización objeto de estudio. No obstante, se observa que en ocasiones no se cumple la característica de oportunidad en la trasmisión de las decisiones centralizadas, dando origen a problemas con el usuario.

También se observa una comunicación fluida entre los Jefes de Oficina de los distintos Distritos, a fin de homogeneizar criterios. De modo que los agentes que se desempeñan en las oficinas administrativas se ven obligados a tener interacciones cotidianas con los vecinos y contactos con numerosos actores externos, mientras continúan en contacto con el resto de agentes y Distritos con los que están relacionados.

Como en todo proceso de mejora continua, se requiere que los agentes se capaciten en la utilización de nuevos instrumentos, a trabajar en equipo, a negociar, a autoevaluarse. Es así que se logra que los agentes "no son aquí actuados, sino actores de la construcción de

---

<sup>1</sup> Objetivos de la descentralización de la Municipalidad de Rosario. Revista Nro. 10 de la Escuela Superior de Administración de la Municipalidad de Rosario. Noviembre 2004.





su vida cotidiana, lo que supone que se le reconozca un papel creativo, una capacidad de describir e interpretar los hechos sociales que los rodean". (Eymard- Duvenay 1993, p244)

La adopción de esta atención personalizada pone el énfasis en el análisis de las situaciones y como contrapartida se deja la opción de obtener los datos del entorno. Las cualidades de interpretación de los agentes-actores se adquieren por medio del aprendizaje y son guiadas por el entendimiento del otro. Cada agente es entonces sensibilizado por las demandas, los comentarios críticos, las reglas y los instrumentos, lo que requiere que la organización favorezca una revisión de las reglas en función del aprendizaje.

Las unidades descentralizadas tiene la capacidad de transmitir las fallas que constaten a los niveles superiores a fin de generar un control de las reglas y los equipos de trabajo de la organización.

A modo de conclusión, puede afirmarse que en esta modalidad de gestión, es imprescindible un trabajo de coordinación que permita la acomodación de los miembros de la organización y el equilibrio entre culturas o lógicas dispares que hagan viable el funcionamiento de la organización sin renunciar a la política de atención personalizada del usuario. Al comprometerse en una actividad común deben ajustarse los comportamientos del Área Central y las Áreas Descentralizadas.

Terminamos no con una recomendación, sino con varios interrogantes: **¿Es posible en las organizaciones mecanicistas plantear un cambio de cultura, que incluya la pluralidad de acciones justificables? ¿Cómo lograr que la lógica burocrática de los procedimientos y reglas no impida la eficiencia en la gestión y en la atención de los clientes o usuarios?**

Mary Parker Follet plantea "¿Cómo podemos evitar los dos extremos: demasiado autoritarismo al dar las órdenes y no dar prácticamente órdenes?... Mi solución es despersonalizar el acto de dar órdenes, reunir a todas las personas implicadas en un estudio de la situación, descubrir la ley de la situación y obedecerla." (Reddin 1986, p 187)

## **2.2 PRIVATIZACIÓN DE UN BANCO DE SANTA FE**

El Nuevo Banco de Santa Fe SA debió afrontar en los últimos años un cambio, donde a pesar de ser un banco Centenario, se convirtió en un "Viejo Nuevo Banco". Mencionamos que dentro de las condiciones de privatización, se establecía un periodo de dos años a partir de la adjudicación para que el personal optara por continuar trabajando en la entidad o decidiera solicitar su traslado a la Administración Pública Provincial. Este proceso mostró una modificación importante de su plantilla de empleados con importante cantidad de bajas y de nuevas contrataciones.

Cabe destacar que nos encontramos en una organización de más de 100 años desde su fundación, nacida como Banco del Estado Provincial y que si bien la adjudicación a manos privadas ocurrió el 1/7/98, para llegar a esa instancia debieron transcurrir muchos hechos previos tanto internos como externos que influyeron directamente en los cambios de significados.

### **2.2.1 Etapa previa al cambio**

El banco operó siempre como perteneciente al Estado Provincial, con una estructura **muy burocrática**, con clientes cautivos y en los últimos años con alto grado de influencia de política partidaria.

En estas instancias, operaban con una **alta descentralización en las decisiones**, por lo



que la más de 100 sucursales funcionaban como unidades independientes, tomando del nivel central las Políticas Generales de la institución, dejando para sí un nivel de autonomía, el cual excediendo lo específicamente transaccional se traducía a las comunicaciones entre el personal, entre éstos y sus clientes y entre la Institución y la Comunidad. Esto quizás favorecido por la distribución geográfica, o por las características propias de cada localidad donde se encontraban ó bien por la escasa existencia de tecnología disponible en esa época.

Se observaba una marcada "**verticalidad**", por la que los niveles gerenciales prácticamente no tomaban contactos con el resto del personal.

### 2.2.2 Momento del traspaso

Se buscó establecer una fecha como momento del quiebre, es decir un momento cronológico en la vida de la institución para determinar **un antes y un después** de que dejó de ser el Banco del Estado Provincial y pasó a manos privadas.

Lo antes expresado en el caso puntual del banco, fue un proceso que abarco aproximadamente cuatro años.

En el término de 180 días, de los 3400 empleados, pasaron a la actividad privada 2000 y se sumaron 400 nuevos empleados entre los cuales se incorporó personal con experiencia en otras entidades financieras y para algunos éste fue su primer empleo. Fue un momento en la vida de la institución donde se debieron multiplicar esfuerzos a los efectos de unificar códigos de comunicación que pudieran ser comprendidos por todos.

El nuevo Directorio implementó una política de Calidad de Servicio, atención de clientes y Trabajos por Objetivos, con fuerte inversión en Tecnología e incorporación de nuevos productos.

En esta nueva etapa se destaca la alta inversión realizada en tecnología. Esto marca un abismo entre lo existente y lo incorporado, aparece lo que llaman **vértigo organizacional** es decir que las cosas suceden a más velocidad de la atención que se le puede prestar, con la consiguiente falta de intensidad de análisis de la riqueza comunicacional y de las relaciones de compromiso que crean.

En esa etapa conviven la natural resistencia al cambio de parte de los empleados pertenecientes a la anterior organización con las culturas que aportan cada uno de los nuevos integrantes de la misma. Este proceso se repitió en la extensa red de sucursales donde se pueden identificar una serie de subconjuntos lingüísticos y la marcada división del trabajo en tareas administrativas y comerciales.

En los primeros seis meses la dirección comenzó con un proceso de construcción de un nuevo banco, dejando atrás terminologías como **viejos** o **nuevos** empleados, ó de **ex banco** ó **en el banco anterior** se hacía de determinada manera.

Se implementa a través de de un proceso educativo **rotulado capacitación** mediante el cual se comunicaron y se comenzaron a compartir los significados.

Se produjo una transferencia de conocimiento entre los diferentes actores – empleados viejos hacia empleados sin experiencia / empleados con experiencia en la actividad privada hacia empleados con experiencia en la actividad pública\_ y comienzan a aparecer e incorporarse en el lenguaje términos como **Competencia, Trabajo por Objetivos, Cada Puesto de Trabajo un Punto de Venta, Calidad de Servicio.**

Ante la necesidad de explicitar los significados construidos, se confeccionan y ponen a disposición de todos los empleados Manuales de Procedimientos. Cabe destacar, que



éstos no son estáticos, sino por el contrario son totalmente dinámicos y flexibles, interactuando entre cada uno de los actores en sus diversos roles "Áreas Centrales vs. Sucursales", "Diferencias Horarias", "Feriados Locales", etc.

Esta actividad está regida por el ente rector del sistema financiero (BCRA) a través de Manuales, Normas y comunicados.

Se apreciaba una **preocupación por una comunicación** interna y externa enfocada a construir **significados comunes** a través de la creación de símbolos, eslogan, frases, leyendas, colores, uniformes, mobiliarios, edificios, publicaciones. Se podría decir que en esta nueva etapa en la vida de la institución se estaba construyendo un contrato significativo entre los miembros de la misma.

No está expresada públicamente la misión de la empresa por lo que podemos deducir que sus actos en el corto plazo pueden ser opuestos a sus intereses en el largo plazo.

Al personal con más de 20 años de trabajo se lo dotó de tecnología de última generación, no acompañado con la adecuada capacitación, lo que generó incertidumbre e inestabilidad entre los empleados que se trasladó a la organización y los clientes.

En relación a la elaboración de las normas y manuales, se encuentran con la ambigüedad de que en algunos de los casos son de aplicación tanto en áreas centrales como en sucursales. Otras de las imprecisiones que presentan, es que dentro de la distribución geográfica, no existe una homogeneidad entre las sucursales, siendo en algunos casos sustancial la diferencia entre unas y otras. En tanto las normas a aplicar son únicas, generando entre el personal sobrecargas o superposición de tareas y controles de difícil cumplimiento.

Los hechos ocurridos en el mercado financiero a partir del Enero del 2002, determinaron un nuevo escenario que actuó como disparador en los cambios de planes comunicacionales de marketing. A partir de la observación del ambiente y entorno, hubo que determinar eficazmente los nuevos programas de comunicación.

Los planes comerciales de ventas perdieron vigencia y fueron descartados en virtud de la falta de liquidez en el sistema y la incertidumbre del rumbo del país. Bajo este escenario, sin antecedentes históricos, se descartaron todos aquellos programas de comunicación de productos financieros, como las tarjetas de créditos que fueron suspendidas. Existía como prioridad el ordenamiento operativo y administrativo de la Unidades de negocios. Por tal motivo durante todo el año se implementan programas de Control en los procesos administrativos.

A comienzos del 2003 y ante un nuevo escenario y contexto económico y financiero, vuelven a presupuestarse planes comerciales sobre la base de ventas de productos y/o servicios, fundamentalmente con los clientes cautivos. De esta manera empezaron a llevarse a cabo las primeras acciones de marketing directo.

Hubo ausencia de una política de RRHH que integrara definitivamente las diferentes culturas que conviven dentro de la organización, es decir, de empleados provenientes de la época de la banca pública, con aquellos que fueron incorporados en el proceso de privatización del año 1998, y más tarde con los nuevos funcionarios del último proceso de adjudicación.

No se encuentran expresadas públicamente, y mucho menos reconocidas, la **visión y misión** de la empresa por lo que se puede deducir que sus actos en el corto plazo pueden ser opuestos a sus intereses en el largo plazo. Es decir, no hay claridad en el propósito estratégico perseguido.

La falta de un propósito estratégico que guíe el rumbo del banco hacia el logro de objetivos,



los cuales a su vez se encuentran muy lejos de estar claramente reconocidos por todos los miembros que forman parte de la organización, podría explicarse a través del análisis del modelo mental que es aplicado actualmente por quienes tienen en sus manos la conducción de la entidad.

Se entiende como modelos mentales a "las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Como un cristal que distorsiona sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos" (Senge, 1990). Además, "los modelos mentales limitan o enmarcan la perspectiva de una empresa sobre lo que significa ser estratégico, el repertorio de posibilidades competitivas, la oportunidad de elegir herramientas de análisis, el tipo de organización ideal, la evaluación de negocios, etcétera". (Serra R. 2004, p. 141)

La relación que se hace entre el modelo mental aplicado y el análisis de la estrategia se da por el hecho de que es en la mente de las personas que conducen la empresa, donde se forma la estrategia. Los modelos mentales tienen que ver con lo que se siente y lo que se hace, no con lo que se dice, que puede ser diferente.

Aplicados estos conceptos al funcionamiento del Banco de Santa Fe S. A. se deduce que el modelo mental aplicado es el **tradicional**, bajo un esquema en donde prima el pensamiento cuantitativo – contable y cuya lógica gira en torno a la autoridad, los recursos, la estructura, el control y los resultados.

El detalle del análisis de los parámetros que explican el modelo mental vigente, es el siguiente:

- **Actitud frente al cambio:** rechazo, el cambio significa un problema

Si bien se habla de cambio, al no realizarse acciones de capacitación ni de introducción del tema entre el personal, se produce alta resistencia al cambio entre la dotación. Las inversiones en tecnología o en el desarrollo de nuevos productos o servicios se tornan neutras en sus resultados por las barreras que aparecen en el momento de su implementación.

- **Estructura: de reinos, fragmentada**

Las actividades son llevadas adelante en una organización jerárquicamente organizada, bajo un esquema piramidal tradicional con funciones y responsabilidades definidas en las que cada uno trabaja cuidando su **quinta**, en pos de cumplir sus propios objetivos, sin interesarse en los resultados de los proyectos comunes.

- **Medición: cuantitativa – contable**

La Dirección General le da mayor protagonismo a áreas o departamentos como el de Auditoría. Pasa a jugar un rol central la medición de los resultados por el estricto cumplimiento de normas y procedimientos y se pierde de vista el foco del negocio que es la atención del cliente bajo un esquema de rentabilidad.

No hay una adecuada valoración de los recursos humanos, sin tener en cuenta que son ellos la cara visible de la institución bancaria, los puntos de contacto con el cliente y definen la relación con ellos como consumidores de los servicios. Las autoridades actuales no dan a los estamentos inferiores ninguna posibilidad de contribuir con sus aportes una mejor toma de decisiones.

- **Visión de la empresa: etnocéntrica**

Piensan que la entidad se encuentra en el centro de la escena de la economía de la provincia, perdiendo de vista el negocio de largo plazo, y la entrada de nuevos jugadores.



### - Actitud ante errores: se castigan

La organización se encuentra frente a clientes insatisfechos como consecuencia de servicios ofrecidos deficientemente por parte de personal con baja motivación que se desempeñan dentro de una organización que no demuestra interés en retenerlos. Esta situación genera una alta rotación de los dos componentes que determinan el éxito de cualquier organización con fines de lucro –**clientes y empleados**–, lo cual produce efectos negativos.

La cultura de la Organización está más orientada a la acción que a la reflexión, por lo tanto, no hay aprendizaje, se repiten acciones sin reflexionar sobre los resultados, no se presta atención a la realimentación. Las decisiones se toman en forma automática, sin meditación previa, repitiendo patrones o copiando decisiones exitosas del pasado.

Se observa que las aspiraciones se transforman en desesperación por falta de tiempo porque las perspectivas son de corto plazo. Esto se traduce en acciones operativas, en donde no se observa orientación estratégica.

No se comprende la complejidad y se actúa con determinismo y linealmente.

## **2.3 PYMES MANUFACTURERAS DE ROSARIO QUE CERTIFICARON CALIDAD POR NORMAS ISO 9000**

Se hizo un estudio de las Pymes manufactureras rosarinas que certificaron Calidad según Normas ISO 9000. El trabajo de campo real consistió en la realización de 42 encuestas a empresarios que certificaron calidad. Se trabajó con una confianza del 95% y un error del 6%. A los efectos de la realización de una triangulación metodológica, se realizó un estudio exploratorio a través de encuestas a consultores quienes respondieron acerca de empresas que a su criterio obtuvieron resultados positivos en la implementación de una Gestión de Calidad Total y de empresas que a su criterio fracasaron en dicha implementación.

Al trabajar sobre las distribuciones derivadas de la muestra, en general, los tests realizados demostraron que había una diferencia significativa entre la actitud promedio hacia la Gestión de la Calidad Total en los empresarios que certificaron calidad por NORMAS ISO 9000 y los casos en que se fracasó en el intento de certificar.

Para clasificar los resultados obtenidos en dos grupos, se aplicó la técnica de clusters a través de iteraciones sobre las actitudes correspondientes a cada tema analizado. Se utilizó la distancia euclídea como medida de distancia. A partir de allí, se tradujeron los resultados obtenidos en criterios para separar una actitud positiva hacia una Gestión de la Calidad Total, de una actitud que no lo es. Se infirió un criterio  $C_0$  a partir del cual determinar que las actitudes superiores al mismo son positivas para la aplicación de una Gestión de la Calidad Total. En aquellos clusters en que los dos centros estaban en valores altos de actitud, se consideró más conveniente utilizar 0,7 como criterio para hacer la clasificación, teniendo en cuenta además que el desvío estándar era razonable.

Con el mismo criterio se clasificaron las respuestas de los consultores acerca de casos con resultados positivos en la implementación de una Gestión de la Calidad Total y de casos en los que se fracasó en dicha implementación.

Eso permitió comparar las proporciones por encima del criterio que marca el límite inferior de una actitud positiva en las respuestas de empresarios y consultores. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



### **2.3.1 Existencia de registros escritos**

#### **Empresarios que certificaron calidad por Normas ISO 9000**

Se analizó el eje X a través de las 80 preguntas (16 x 5). Se las ponderó dando un peso de 1 al hecho de llevar registro en la medida en que fuese factible, 1 a la sistematicidad, repartida en partes iguales entre la existencia del formulario y la claridad del mismo y 1 para la periodicidad, si consideraba que la misma era la adecuada. En este caso las variables eran categóricas y las posibles respuestas: Sí y No.

El promedio fue 0,85 en una escala entre 0 y 1, con un desvío estándar de 0,1701. Como son empresas que certificaron, en general llevan registros escritos. Hay 7 empresas por debajo de 0,7 que sería el límite inferior de una actitud positiva hacia la registración. Tres de esas empresas, si bien lograron certificar por ISO 9000 luego decidieron no continuar en el camino hacia la calidad.

A pesar del promedio de 0,85 puede observarse que hay alrededor de un 20% de las empresas que no llevan costos ni rentabilidad por productos. Alrededor de un 40% de estas empresas no realizan presupuestos económicos ni financieros.

#### **Consultores de casos positivos**

El promedio fue 0,82 con un desvío estándar de 0,1737. Como son empresas que certificaron, en general llevan registros escritos. No hay empresas con actitud por debajo de 0,7 a partir de las percepciones de los consultores. A pesar del promedio de 0,82 puede observarse que hay alrededor de un 20% de las empresas que no realizan presupuestos económicos ni financieros.

#### **Consultores de casos negativos**

El promedio fue 0,30 con un desvío estándar de 0,1015. Todas tienen una actitud por debajo de 0,7 de acuerdo con las percepciones de los consultores.

Realizada una serie de tests estadísticos queda demostrado que quienes certificaron por ISO 9000 han avanzado considerablemente en la registración por escrito

### **2.3.2 Orientación al cliente tanto interno como externo**

#### **Empresarios que certificaron calidad por Normas ISO 9000**

El promedio de las 42 empresas fue 0,91 con un desvío estándar de 0,0976. No se encontraron empresas por debajo de un nivel aceptable. La actitud mínima fue 0,71.

#### **Consultores de casos positivos**

El promedio de los 8 consultores fue 0,77 con un desvío estándar de 0,1438. Se encontraron 2 empresas por debajo de un nivel aceptable de 0,7.

#### **Consultores de casos negativos**

El promedio dio 0,54 con un desvío estándar de 0,2023. Si consideramos 0,7 el límite inferior de una actitud positiva de orientación hacia el cliente interno y externo, hay 6 empresas por debajo de ese valor. ( $p=0,60$ ).

Los tests estadísticos permiten establecer que hay diferencias significativas al nivel del 5% entre las actitudes de los empresarios consultados y las obtenidas a través de los consultores sobre aquellas empresas que fracasaron. A veces se visualiza más el cliente externo que el interno, pero es fundamental tener en cuenta que para avanzar en el camino hacia una Gestión de la Calidad Total es tan importante uno como el otro. Sólo puede lograrse la satisfacción del cliente externo en la medida en que se satisfacen las



necesidades del cliente interno en todos los eslabones de la cadena de valor que se va creando a través de los distintos procesos.

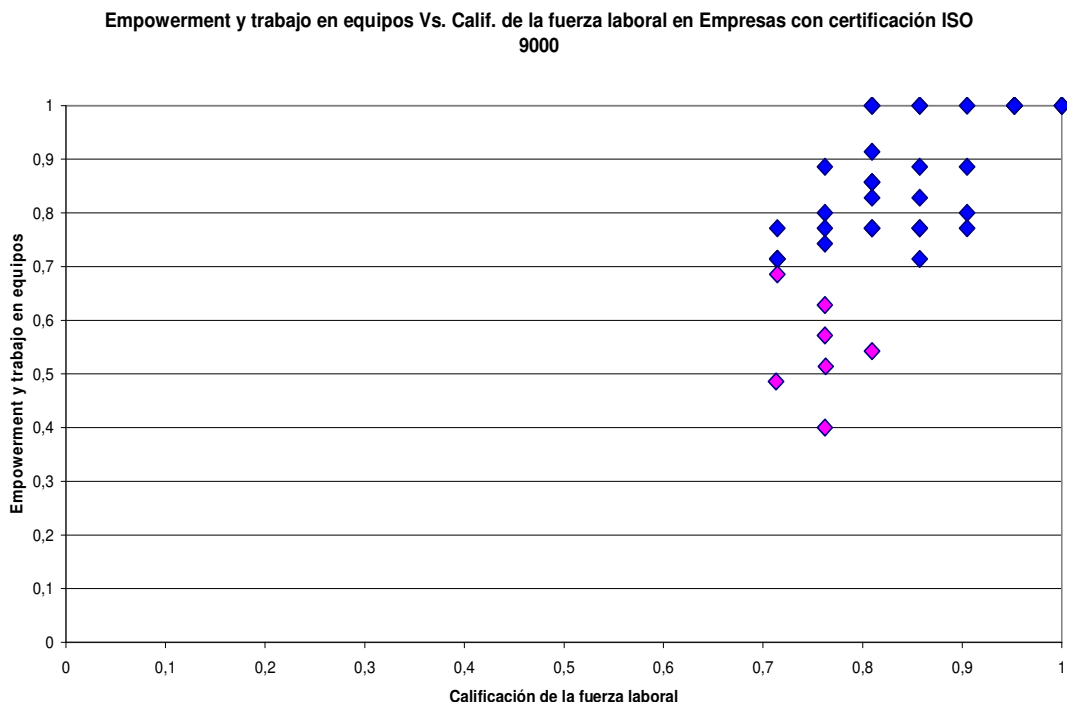
### 2.3.3 Empowerment y trabajo en equipos

#### Empresarios que certificaron calidad por Normas ISO 9000

Se obtuvo un promedio de 0,82 con un desvío estándar de 0,1629. Hubo 7 casos por debajo de 0,7 considerado el límite inferior de una actitud positiva hacia dotar de empowerment a la fuerza laboral y al trabajo en equipos, a partir del resultado de los clusters realizados.

Al dividir en dos categorías, la variación dentro de cada grupo disminuyó. El promedio para aquellos empresarios con una actitud positiva hacia la Gestión de la Calidad Total dio 0,87 con un desvío estándar de 0,1107.

Se relacionó la actitud hacia el empowerment y el trabajo en equipos con la calificación promedio de la fuerza laboral teniendo en cuenta habilidades, conocimiento y compromiso de la misma. El coeficiente de correlación obtenido fue 0,69 que si bien marca una correlación lineal positiva, se entiende que debería ser mayor.



Todas estas empresas están con una calificación de la fuerza laboral como mínimo a un 70% del criterio evaluativo máximo.

Se marcan con fucsia las empresas cuya actitud hacia el empowerment y el trabajo en equipos está por debajo de lo que se considera necesario en una Gestión de la Calidad Total.

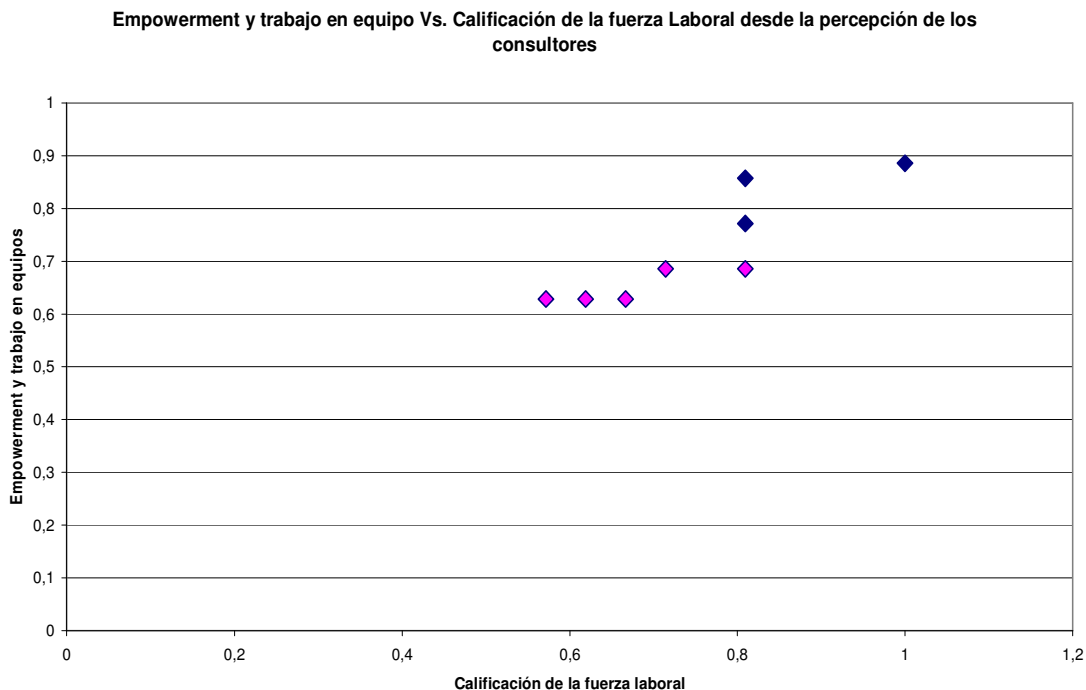
#### Consultores de casos que positivos

Se obtuvo un promedio de 0,72 con un desvío estándar de 0,1044. Hubo 5 casos por debajo de 0,7 considerado el límite inferior de una actitud positiva hacia dotar de empowerment a



la fuerza laboral y al trabajo en equipos.

Se relacionó la actitud hacia el empowerment y el trabajo en equipos con la calificación promedio de la fuerza laboral teniendo en cuenta habilidades, conocimiento y compromiso de la misma. El coeficiente de correlación obtenido fue 0,88 que está indicando una buena correlación lineal positiva.



Todas estas empresas están con una calificación de la fuerza laboral por encima del 60% del criterio evaluativo máximo.

Se marcan con fucsia las empresas cuya actitud hacia el empowerment y el trabajo en equipos está por debajo de lo que se considera necesario en una Gestión de la Calidad Total.

### Consultores de casos negativos

El promedio dio 0,31 con un desvío estándar de 0,1880. Si consideramos 0,7 el límite inferior de una actitud positiva hacia dotar de empowerment a la fuerza laboral, hay 9 empresas por debajo de ese valor. ( $p=0,90$ ).

Los tests realizados permiten comprobar que hay diferencias significativas al nivel del 5% entre las actitudes de los empresarios consultados y las obtenidas a través de los consultores sobre aquellas empresas que fracasaron.

El dotar de empowerment a la fuerza laboral es fundamental para que pueda implantarse exitosamente una gestión de la Calidad Total. Eso implica un cambio cultural y es uno de los puntos que más cuesta alcanzar, por eso debe ponerse en ello los mayores esfuerzos.

Calidad Total entraña un cambio cultural y para poder llevarlo a cabo se debe comenzar por conocer la cultura existente para poder detectar aquellos puntos no cristalizados, a través de los cuales introducir la nueva cultura. El trabajo en equipo puede ayudar a impulsar el





cambio. Es importante que se evalúe y reconozca a cada trabajador por su colaboración en los logros del equipo.

Se puede apreciar que en el modelo burocrático de la certificación por ISO 9000, las empresas que obtienen el certificado consiguen avanzar en las registraciones por escrito y en la orientación al cliente externo. La orientación al cliente interno y el dotar de empowerment a los empleados, es algo en lo que todavía hay que trabajar. A pesar de reconocer las habilidades, conocimientos y compromiso de sus empleados, hay muchos empresarios que se resisten a dotar de empowerment a los mismos.

## CONCLUSIONES

En los casos analizados se comprueba la dificultad para compatibilizar la lógica burocrática de los procedimientos con la eficiencia en la gestión y en la atención de los clientes o usuarios.

En general no se comprende la complejidad y se actúa con determinismo y linealmente. Se debería comprender que tanto las organizaciones como el entorno que las rodea son sistemas no lineales, dinámicos y muy complejos.

El hacer un estudio de la cultura organizacional antes de implementar un cambio es muy importante. A ello debe sumarse un empresariado y una alta gerencia comprometida y abierta al cambio.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Abravanel H. (2004) **Cultura organizacional y autoridad simbólica**, reproducido en Lecturas complementarias FCE-UBA,

Alvarez Roldán Roberto (1999) **e- Change. El lado humano de la economía digital** Buenos Aires: Ed. Granica.

Ander Egg, E. (2000) **Métodos y técnicas de investigación social. Tomo III. Cómo organizar el trabajo de investigación**. Argentina: Grupo Editorial Lumen. Humanitas.

Barros, B. T; Rodrigues, S. B. (2001) *Compreendendo a dimensão cultural*. In: **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, Cap. 5, p. 103-123.

Barros, B. T (2001) *Encontro Das Culturas Organizacionais*. In: **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 6, P. 125-142.

Dupuis, J. (1996) Antropologia, Cultura E Organização: Proposta De Um Modelo Construtivista. In: Chanlat, J (Coord.). **O Indivíduo Na Organização: Dimensões Esquecidas**. Vol. Iii. São Paulo: Atlas, 1996. P. 231-251.

Duvenay, F. E. (1994) **Economía de las Convenciones**. Ed. Trabajo y Sociedad. Argentina

Eco U. (1994) **La estructura ausente**; Ed. Lumen

Feigenbaum, A. (1983) **Total Quality Control**. United States: McGraw\_ Hill Inc.



Felcman, I.; Blutman, G.; Mendez Parnes, S. (2002) "**Cultura organizacional en la Administración Pública Argentina**" Ediciones cooperativas. Bs. As.

Freitas, M. E. (1991) **Cultura Organizacional: Formação, Tipologia E Tipos**. São Paulo: Macgraw-Hill Do Brasil.

Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1996) **Compitiendo por el Futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana**. (Trad. E. Tabasco) Argentina: Ed. Ariel S. A. Pág. 90-91

Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. (2002) **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 550 P.

Hofstede (1980) **Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values**. Beverly Hills: Sage Publications.

Huxtable, N. (1998) **Calidad total para la pequeña y mediana empresa**. (Trad. M. T. de los Ríos) España: Ed. Turpial (Trabajo original publicado en 1995).

Imai, M. (1994) **Kaizen. La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa**. (Trad. A. Vasseur) México: CECOSA (Trabajo original publicado en 1989).

Krieger, M. (2001) **Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional**. Brasil: Prentice Hall.

Leeds-Hurwitz L. (1993) **Semiotics and communication, signs codes and cultures**. Erlbaum

Marconi, M. E Presotto, Z. (1987) **Antropologia: Uma Introdução**. 2 Ed. São Paulo; Atlas.

Morgan, G. (1986) **Imagens Da Organização**. São Paulo: Atlas.

Neffa J. C. (2000) **¿Qué hacer para mejorar la competitividad de las PYME argentinas? Argentina: Ed. Asociación Trabajo y Sociedad. Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (CEIL-PIETTE CONICET)**

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

Robbins, S. P. y Coulter M (2000) **Administración** (Trad. Pontones Duran, L.) Méjico. Ed. Prentice Hall. Pearson Educación.

Ross, S. A.; Westerfield, R. W.; Jaffe, J. F. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2002. 776 p.

Schein, E. H. (2001) **¿Por Que A Cultura Corporativa Importa? In: Guia De Sobrevivência Da Cultura Corporativa**. Rio De Janeiro: José Olimpo. Cap. 1, P. 19-29.

Schein, E. H. (2000) **Psicología de las Organizaciones** (Trad. V. E. Cruz Cardona) Méjico; 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.

Schwstein L., **Sicología social de las organizaciones**, Cap. 2.

Semprini, A. (1997) **Le Multiculturalisme**. Puf, Coll. Que Sais-Je, Numéro 3236. 128p.

Senge, P. M. (1990) "**The fifth Discipline**". Doubleday-Currency, New York

Serra, R. (2004) "**El Nuevo Juego de los Negocios**", Grupo Editorial Norma. Argentina

Smircich, L. (1983) **Concepts Of Culture And Organizational Analysis**. Administrative Science Quarterly. Cornell University, 28:3, Set.1983, P. 339-358.

Thévenot, L. (1994) **Equilibrio y racionalidad en un universo complejo** compilado por Duvenay F, E. en Economía de las Convenciones. Ed. Trabajo y Sociedad. Argentina.

## PUBLICACIONES

Barros, B.T; Cançado, H. R; Steur, R. (2003) **Criando Valor Com Aquisições – Por Quê Comprar? Como Integrar?O Caso Do Banco Itaú**. In: *Xxvii Encontro Anual Da Anpad (2003)*. **Anais...** Rio De Janeiro : Anpad, 2003.

Camargos, M. A; Barbosa, F. (2004) **Fusão Cross-Border Interbrew / Ambev: Uma Análise Dos Fatores Subjacentes E Dos Seus Impactos Para Os Stakeholders E Para A Internacionalização De Empresas Brasileiras**. In: *Xxviii Encontro Anual Da Anpad (2004)*. **Anais...** Rio De Janeiro : Anpad, 2004.

Eckman, J. P. y Mashaal, M. "**La Física del Desorden**", en Mundo Científico nº 115, Volumen 11, pág. 722, Barcelona, España.

Eymard-Duvernay, Fracois y Marchal, Emmanuelle (1993). **La coordinación de las acciones en una organización: estudio de caso**. Recopilado en Economía de las convenciones.

Kanter; R. M., Mintzberg, H. y Morgan. N. (2001) **Antídoto contra la fatiga del cambio** Harvard Management Update Nº 22 Pág. 10 a 11

Kotter, J. (1998) **Errores fatales** Revista Gestión Vol. 3 Nº 3 May - jun 1998 Pág. 100 a 107

Lopes, H. E. G. (1996) **Cultura E Organizações: Efeitos Nas Fusões, Aquisições E Formação De Alianças Estratégicas**. In: *Xx Encontro Anual Da Anpad: Angra Dos Reis*. **Anais...** Rio De Janeiro : Anpad, 1996. P. 373-392.

Prahalad, C. K. (1999) **Los desafíos emergentes** Revista Gestión Vol. 4 Nº 3 May - jun 1999 | Pág. 182 a 191

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

Senge, P. (1999) **Se necesitan jardineros** Revista Gestión Vol. 4 Nº 5. Sep - oct 1999 Pág. 42 a 48

Rossini, A.; Crubellate, J. M.; Mendes, A. A. (2001) **Reação Cultural À Aquisição: Estudo**



*Do Caso Santander/Noroeste. Revista Rac*, Vol. 5, Nº 1, Janeiro-Abril 2001. P. 145-164.

Santos, A. H. *Alianças Estratégicas Em Negócios Internacionais: Uma Abordagem Cultural*. In: *Xxii Encontro Anual Da Anpad (1998)*. **Anais...** Rio De Janeiro : Anpad, 1998.

Senge, P., Kleiner. A., Roberts, C., Ross, R, Roth, G. and Smith, B.. (2000) **The dance of change** Book Summary Nº 3 Revista Gestión. Pág. 41 a 57

Torres Urdan F.; Torres Urdan A. (2001) *Estilos Gerenciais E Agrupamento De Cultura Nacional: Brasileiros Versus Europeus Latinos E Anglo-Saxões*. In: **Encontro Anual Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração**, 25, Área Temática De Organizações, 2001, Florianópolis. Rio De Janeiro: Anpad, 2001.

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

Zubeldía, M. L., Viadana, C. A. y Arriaga, M. C. (2000) **Cultura y Comunicación: Factores Estratégicos para el Cambio**. 13º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. Área 5. Administración Argentina: Ed. Omar Buyatti. Pág. 435 a 458

#### **PÁGINAS WEB**

[www.calidad.org](http://www.calidad.org) Flores, R (2003) **Hacia un nuevo paradigma de la Calidad**. Junio 2003

[www.psicologiacientifica.com](http://www.psicologiacientifica.com) 2002 Medina Salgado C. y Espinosa Espíndola, M. (86) **El aprendizaje organizacional: el estado del arte hacia el tercer milenio**. Gestión y Estrategia Nº 10ª edición de aniversario Julio-dic 86 UAM. Setiembre 2003