

### 3. Cultura Organizacional

Partimos por definir **cultura** como un todo complejo constituido por pautas de comportamiento, ya sea implícitas o explícitas, lo que incluiría conocimientos, ideas, valores, costumbres y cualquier potencial adquirido por una sociedad o más particularmente por los hombres que conforman o son miembros de una sociedad.

A su vez, podemos decir que toda **cultura** posee ciertas **características** como ser:

- *debe ser transmitida a través del estudio, la observación o la experiencia.*
- *debe ser transgeneracional, es decir pasar de una a otra generación.*
- *debe ser compartida por todos los miembros de la sociedad.*
- *debe influir en el comportamiento de los miembros de la sociedad.*
- *debe tener la capacidad de adaptarse a cambios producidos en los seres humanos.*

Una vez analizado el término cultura y sus características se puede conceptualizar a la **cultura organizacional** «como el conjunto de ideas, normas y pautas de comportamiento compartidas por todos los miembros de una organización». Es decir la forma de contemplar y comprender lo que sucede dentro de la misma.

Habiendo conceptualizado a la cultura organizacional como los valores aceptados por un grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas, se puede decir que debe integrarse con otros elementos que forman parte del marco de referencia para el acontecer individual, como ser:

- *Tecnología.*
- *Hábitos y modos de conducta que se adquieren en la vida organizacional.*
- *Todo carácter del entorno que rodea la organización.*
- *Redes de comunicación que conectan a los miembros de una organización (ya sea por motivos técnicos o emocionales).*
- *El conjunto de valores compartidos en los grupos de trabajos (mitos, creencias).*
- *Los roles de cada uno de los miembros (jerárquicos o no).*

Todos estos elementos permiten visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional.

Si ejemplificamos el término **cultura organizacional dentro de una empresa** podemos definirlo como el conjunto de valores, ideas y normas que comparten quienes la conforman, lo cual procede de la interacción de diferentes procesos que se suceden dentro de la misma como ser: de selección, de dirección, de gestión, de organización, de eliminación, más la influencia del contexto exterior.

Se permite la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723. derechos reservados.

## 4. Cambio Organizacional

Se entiende por cambio organizacional el intento deliberado del mejoramiento de la actuación global de los individuos dentro de sus grupos y de la misma organización, alterando la estructura, comportamiento y tecnología de la misma.

Las diferentes tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo, y en particular, del mundo organizacional o empresarial, determinan los cambios.

Entre las causas que dan origen a dichas tendencias se pueden enumerar:

- |                                    |                              |
|------------------------------------|------------------------------|
| 1 La globalización de la economía. | 3 Las alianzas estratégicas. |
| 2 La conciencia ambientalista.     | 4 El avance tecnológico.     |

Por lo tanto, se debe confeccionar dentro de cada organización una planificación estratégica, que establezca hacia donde se quiere ir a través de la visión, los valores, los objetivos y las actividades, conduciendo de esta forma hacia la dirección y los indicadores del éxito.

Esto se puede lograr si dentro de cada organización, existe una adecuada y correcta comunicación, trabajo en equipo y liderazgo eficiente.

### 4.1. ALCANCE DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio abarca todos los procesos que se desarrollan en la organización, pero tiene en cuenta aquellos que se identifican como complicados, lentos o ineficientes, para poder lograr su mejoramiento y tornarlos óptimos. La administración efectiva del cambio permite que se transformen las estrategias, los procesos, la tecnología y/o los recursos humanos para reorientar la organización al logro de sus objetivos.

### 4.2. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA ALCANZAR EL CAMBIO

Entre las herramientas más importantes se pueden citar:

- **Observaciones** periódicas y al azar de actividades realizadas en distintos sectores de la organización, o del sector problema en cuestión, con el fin de medir y evaluar la productividad del mismo.
- **Análisis** de los procedimientos que se llevan a cabo para realizar las actividades de cada sector de la organización, determinando la eficiencia o ineficiencia de cada uno de ellos, para lograr a corto plazo su mejoramiento.
- **Medición** del trabajo realizado por cada sector a través de técnicas que determinen estándares de tiempos adecuados.

## 4.3. OBSTÁCULOS QUE SE PUEDEN PRESENTAR PARA EL LOGRO DEL CAMBIO

- Incertidumbres o dudas que genera en forma inminente «el cambio».
- Posible pérdida de poder que puede ocasionarse en algún cargo jerárquico.
- La no disposición favorable para el cambio por parte de algunos miembros de la organización.
- Falta de autoconvencimiento de los directivos de la organización.
- Falta de concientización del personal respecto de la necesidad del cambio.

## 4.4. PROCESO DE CAMBIO

Se entiende por **proceso de cambio** aquel que lleva a cabo a una organización a ser de un modo diferente de lo que era en un momento dado anterior.

Para llevar a cabo este proceso es imprescindible y fundamental tener en cuenta el factor humano, ya que los miembros de la organización deben estar confiados, motivados y capacitados para el logro del éxito en el cambio.

En cuanto a la **confianza**, es un requisito esencial, si los empleados u operarios desconfían, se comprometen menos y no son realmente eficaces. A su vez, si los cargos jerárquicos desconfían de sus subordinados, pierden tiempo controlándolos, desconcentrándose de tareas que son fundamentales.

En cuanto a la **motivación** de los recursos humanos sólo se logra si se los tiene en cuenta tanto como a las metas u objetivos organizacionales.

En cuanto a la **capacitación**, los miembros de la organización deben haber adquirido previamente destrezas, habilidades o conocimientos necesarios para aplicarlos a las actividades que desarrollen y llevar adelante el cambio en forma eficiente.

### 4.4.1. ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO

Existen **tres etapas** para el logro de una transformación organizacional que se cumplen de forma inexorable:

**Primera etapa:** Período de observación y cuestionamiento, de fijación de metas y de diseño.

**Segunda etapa:** Período de aclaraciones, de creación y desarrollo de sistemas y de fomento de nuevas actitudes y formas de trabajo, se trata del cambio propiamente dicho.

**Tercera etapa:** Período de consolidación y evaluación, para el logro de la perduración del cambio dentro de la organización.

Estas etapas se llevan a cabo con **procesos lentos, costosos** y en algunos casos, **confusos y conflictivos**. Por tal motivo es importante no sólo diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino también analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se conduzca hacia el objetivo deseado. De acuerdo a todo lo expuesto anteriormente:

El **cambio** es el **producto del crecimiento de una organización**, debido a los planes que se llevan a cabo, a la diversidad de las acciones que se desarrollan, a la especialización de cada una de las actividades, al liderazgo de su personal jerárquico y a las características del mercado donde actúa y compete dicha organización.

## 4.3. OBSTÁCULOS QUE SE PUEDEN PRESENTAR PARA EL LOGRO DEL CAMBIO

- Incertidumbres o dudas que genera en forma inminente «el cambio».
- Posible pérdida de poder que puede ocasionarse en algún cargo jerárquico.
- La no disposición favorable para el cambio por parte de algunos miembros de la organización.
- Falta de autoconvencimiento de los directivos de la organización.
- Falta de concientización del personal respecto de la necesidad del cambio.

## 4.4. PROCESO DE CAMBIO

Se entiende por **proceso de cambio** aquel que lleva a cabo a una organización a ser de un modo diferente de lo que era en un momento dado anterior.

Para llevar a cabo este proceso es imprescindible y fundamental tener en cuenta el factor humano, ya que los miembros de la organización deben estar confiados, motivados y capacitados para el logro del éxito en el cambio.

En cuanto a la **confianza**, es un requisito esencial, si los empleados u operarios desconfían, se comprometen menos y no son realmente eficaces. A su vez, si los cargos jerárquicos desconfían de sus subordinados, pierden tiempo controlándolos, desconcentrándose de tareas que son fundamentales.

En cuanto a la **motivación** de los recursos humanos sólo se logra si se los tiene en cuenta tanto como a las metas u objetivos organizacionales.

En cuanto a la **capacitación**, los miembros de la organización deben haber adquirido previamente destrezas, habilidades o conocimientos necesarios para aplicarlos a las actividades que desarrollen y llevar adelante el cambio en forma eficiente.

### 4.4.1. ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO

Existen **tres etapas** para el logro de una transformación organizacional que se cumplen de forma inexorable:

**Primera etapa:** Período de observación y cuestionamiento, de fijación de metas y de diseño.

**Segunda etapa:** Período de aclaraciones, de creación y desarrollo de sistemas y de fomento de nuevas actitudes y formas de trabajo, se trata del cambio propiamente dicho.

**Tercera etapa:** Período de consolidación y evaluación, para el logro de la perduración del cambio dentro de la organización.

Estas etapas se llevan a cabo con **procesos lentos, costosos** y en algunos casos, **confusos y conflictivos**. Por tal motivo es importante no sólo diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino también analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se conduzca hacia el objetivo deseado. De acuerdo a todo lo expuesto anteriormente:

El **cambio** es el **producto del crecimiento de una organización**, debido a los planes que se llevan a cabo, a la diversidad de las acciones que se desarrollan, a la especialización de cada una de las actividades, al liderazgo de su personal jerárquico y a las características del mercado donde actúa y compete dicha organización.

## 5. Desarrollo Organizacional

*El Desarrollo de una organización es cualquier actividad planificada destinada a ayudar a los miembros de las mismas a actuar conjuntamente con mayor eficacia en la persecución de los objetivos comunes*

Para definir más ampliamente al **Desarrollo Organizacional**, analizaremos diferentes características que posee:

*Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, siempre centrada en el aspecto humano, valores, actitudes y relaciones de la organización que se trate, ya que son estos los aspectos más accesibles y susceptibles de cambio.*

*Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia que la organización intenta satisfacer. Dichas exigencias pueden ser agrupadas en:*

- ▶ Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- ▶ Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
- ▶ Problemas de eficiencia organizacional.

*El desarrollo organizacional se basa en una estrategia que hace referencia a la importancia del comportamiento experimentado, por lo que la base de toda planeación o acción se encuentra en la generación de datos que sean de público conocimiento y ya experimentados.*

*Generalmente, en todo programa de desarrollo organizacional, los agentes del cambio son externos al sistema y actúan sobre agentes de cambio internos.*

*En todo desarrollo organizacional se necesita una relación de colaboración entre los agentes externos y los componentes del sistema, lo que implica la confianza mutua, determinación de metas e influencia recíproca.*

*Los agentes del cambio comparten un conjunto de valores referentes al mundo general y a las organizaciones humanas en particular, que los llevará en forma más eficiente a determinar y cumplir diferentes estrategias.*

*Los agentes del cambio comparten un conjunto de metas:*

- ▶ Mejoramiento del comportamiento interpersonal.
- ▶ Transferencia de valores para el logro de la legitimidad de los factores y sentimientos humanos.
- ▶ Desarrollo de comprensión creciente en los grupos de trabajo.
- ▶ Desarrollo de métodos de solución de conflictos.

Luego del análisis de las diferentes características, podemos conceptualizar al **Desarrollo Organizacional** «como una estrategia educativa que emplea los medios más amplios posibles de comportamiento basados en experiencias, a fin de lograr más y mejores alternativas organizacionales en un mundo sumamente turbulento».

Es decir, que se trata de un proceso planificado de reeducación y formación para facilitar la adaptación de las exigencias provenientes del entorno de la organización.

## 5.1. RELACIÓN ENTRE DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

