

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO



LA INTERVENCION DEL PEDAGOGO EN LOS ASPECTOS
EDUCATIVOS DE LOS PROCESOS DE MODIFICACION DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS MEXICANAS.

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A
FRANCISCO VALENZUELA INDART
DIRECTOR DE TESIS:
LIC. GEORGINA QUINTANILLA CERDA
MEXICO, D.F. 1994



15768

CLASIF: _____

ADQUIS: _____

FECHA: _____

DONATIVO DE _____

\$ _____

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO



LA INTERVENCION DEL PEDAGOGO EN LOS ASPECTOS
EDUCATIVOS DE LOS PROCESOS DE MODIFICACION DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS MEXICANAS.

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A

FRANCISCO VALENZUELA INDART

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. GEORGINA QUINTANILLA CERDA

MEXICO, D.F. 1994

INDICE

	página
Introducción:	1
Capítulo I. La Cultura Organizacional como un factor decisivo en los procesos de desarrollo de las empresas.	8
I.1 Empresa y trabajo.	8
I.2 Fines que persigue el desarrollo de la empresa:	18
I.2.1 Elevar la productividad.	18
I.2.2 Mejorar el servicio brindado a la Sociedad.	22
I.2.3 Incrementar la satisfacción humana de los integrantes de la empresa.	22
I.3 La Cultura Organizacional y la Educación.	30
I.4 Cultura Organizacional y Desarrollo de la Empresa.	37
Capítulo II. El trabajador mexicano y la Cultura Organizacional.	45
II.1 Visión de conjunto, socio-antropológica de la <i>manera de ser</i> del mexicano.	45
II.2 Peculiaridades de la sub-cultura tapatía.	54
II.3 Rasgos de estas formas culturales mexicanas que inciden en la forma de trabajar.	60
Capítulo III. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en la Empresa Mexicana.	69
III.1.1 Diagnóstico de la Cultura Organizacional Antecedentes Bibliográficos.	71
III.1.1 El cambio en la Empresa Mexicana, Eva Kras.	72
III.1.2 La complementación cuantitativa y cualitativa, Daniel Denison.	80
III.1.3 El conocimiento de la propia cultura para potenciarla, Maurice Thevenet. ...	90
III.1.4 Distinguir entre el Campo de las Personas y el Campo de la Organización, H. Mahon.	94
III.2. El Diagnóstico en la Empresa Mexicana...	98

Indice, continúa...

Capítulo IV. LAS ACCIONES EDUCATIVAS EN LA MODIFICACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	102
IV.1 Modificación de la Cultura Organizacional. Condiciones necesarias.	102
IV.2 Modificación de la Cultura Organizacional. Su proceso.	108
IV.3 Identificación de los Aspectos Educativos Implicados en los Procesos de Modificación de la Cultura Organizacional.	125
IV.4 Intervención del Pedagogo.	128
Capítulo V. DERIVACION PRACTICA: ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO DE DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA MEXICANA.	133
V.1 Elaboración del Modelo de Diagnóstico de la Cultura Organizacional.	133
V.1.1 Encuesta sobre la cultura de la empresa.	134
V.1.2 Establecimiento de las Hipótesis Generales.	153
V.1.3 Crítica y Reelaboración de las Hipótesis.	154
V.1.4 Elaboración del Informe del Diagnóstico.	155
V.1.5 Decisión de la empresa para continuar la intervención.	156
Conclusiones	157
Anexo	171
Bibliografía	180

INTODUCCION

La investigación emprendida es con el propósito de presentar una tesis para alcanzar el grado de Licenciatura en Pedagogía y tiene dos centros de interés:

- 1) Ahondar en el campo de actuación del Pedagogo en la empresa, y
- 2) Colaborar con el esfuerzo, común a muchas profesiones, de mejorar la empresa mexicana.

El tema de la mejora de la empresa mexicana interesa tanto a quienes en ella participan, sea como inversionistas, sea como colaboradores a diferente niveles, como a la sociedad en general, porque de su buena marcha dependerá, cada vez con más fuerza, el progreso del país.

El enfoque que en esta investigación se dará al desarrollo de la empresa, es distinto y mayor que el de mejorar sus resultados económicos o materiales. Distinto porque se enfocará no a lo que materialmente consume y produce, sino hacia quienes la constituyen primordialmente, esto es, a las personas que la integran. Mayor porque se intenta mostrar que solamente a través de la mejora humana de sus integrantes, será posible que la empresa progrese y, de ser así, su progreso contribuirá al del país, en términos más amplios que el de lograr una mayor riqueza material.

El desarrollo de la empresa se plantea, en la actualidad, en términos, como "Calidad Total", "cero defectos", "Excelencia" o

"Dirección por Servicios". Todas estas corrientes del *management* contemporáneo tienen en común la de referirse muy especialmente a las personas que integran la empresa, como factores decisivos para que esta consiga o no sus fines y reconocen que la empresa es sobre todo una realidad social, que es un grupo social.

Como tal, este grupo social tiene una cultura que lo define y lo distingue. Esta es la llamada *cultura organizacional*. Esta, como la de cualquier grupo, se encuentra inmersa en la cultura del medio más amplio, la cultura nacional, en este caso el de la cultura mexicana, que es, originalmente, la que la conforma. Pertenece a un sentir popular la idea de que los mexicanos tienen, respecto al trabajo, un conjunto de características y hábitos que, en comparación con los individuos de otras culturas, lo limitan para alcanzar los niveles de productividad y calidad que los tiempos requieren. Esto es, como se muestra en la investigación, cierto en parte, pero no totalmente. Hay en la misma cultura del mexicano y por tanto, en la de las empresas mexicanas, un fondo de valores fuertes y arraigados que son perfectamente compatibles con un trabajo bien hecho. Aunque, para llegar a que esto sea una realidad operativa, es necesario realizar un proceso de modificación de la cultura organizacional a fin de desterrar los hábitos y costumbres negativos y potenciar, "sacar a flote", ese fondo de valores positivos, tornándolos en realidades prácticas.

El proceso para hacer esto implica un conjunto de acciones, muchas de las cuales son de naturaleza educativa.

Esta investigación se propone verificar que la intervención del Pedagogo en los procesos de modificación de la cultura organizacional de empresas mexicanas, es conveniente y necesaria dados los procesos educativos que dicha modificación conlleva.

La importancia de este planteamiento radica en lo siguiente: Aunque la pertinencia de las acciones educativas en la empresa ya es de todos conocida e incluso está en México ordenada por ley, es conveniente un mayor esclarecimiento de sus posibilidades y alcances. No puede quedar limitado este actuar educativo a la realización de un conjunto de cursos, más o menos frecuentes, que no corresponda a un plan sistematizado, ordenado a una mejora integral de quienes en ellos participan, por una parte, y a cubrir, por otra, las demandas reales de su actuación laboral, consideradas también de manera sistemática, jerarquizadas y ordenadas en el tiempo, de acuerdo a las disponibilidades de recursos y tiempos. Proponer que la intervención del Pedagogo en la empresa se concrete a una mejor planeación y realización de estos cursos es minimizar sus posibilidades profesionales y menospreciar la Pedagogía como ciencia y profesión.

Como se mostrará a lo largo de esta investigación, situar a la empresa en verdaderas condiciones para su desarrollo, requiere

de un cambio en su cultura empresarial, lo que implica el que sus integrantes logren un desarrollo personal y un cambio de actitud respecto a la riqueza del trabajo bien hecho, con las repercusiones que ello conlleva en términos de una bien entendida realización personal. Esto será necesario en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

El límite de la presente investigación es justamente destacar lo anterior, mostrando que el conjunto de acciones educativas implicadas requieren de la Pedagogía como la disciplina científica pertinente y por lo tanto, de la intervención profesional del Pedagogo, como el profesionalista que precisamente está capacitado para atender debidamente la complejidad de las mismas y que, por lo tanto, no sería suficiente la intervención de otros profesionistas cuyos conocimientos sobre educación fuesen limitados, o basados simplemente en una experiencia, mejor o peor, como instructores o capacitadores.

Es cierto que quedarían por realizarse investigaciones que fuesen más allá, sobre las mejores alternativas metodológicas e instrumentales para lograr las metas educativas con mayor eficacia, por ejemplo, pero parece oportuno concretarse en lograr la meta antes planteada.

En cuanto al campo de la investigación, ésta se enfoca a la empresa mexicana. Si bien el asunto de la gestión de la cultura organizacional es de interés mundial, como puede verse en la

bibliografía al respecto, los conceptos universales sobre el tema serán un marco de referencia del que se partirá para centrarse en la situación mexicana primero y la tapatia después. Esto último porque en la consideración de una cultura se requiere acercarse hasta la sub-cultura regional, sin que sea suficiente quedarse en el plano de la cultura nacional. Por razones de lugar de residencia, se eligió la zona de Guadalajara, Jalisco, como ejemplo de concreción regional de los rasgos de una cultura nacional.

Para verificar la propuesta hecha, se cubren tres etapas. La primera consistirá en mostrar que dada la naturaleza de la empresa y la del trabajo humano, el camino para la mejora de la empresa pasa necesariamente por el desarrollo de sus integrantes y esto en el sentido de que éstos deberán encontrar en su trabajo cauce para su perfeccionamiento en tanto personas, con lo cual el trabajo mismo adquirirá nuevas dimensiones en satisfacción para ellos que lo realizan y calidad para quienes son destinatarios de sus frutos.

La segunda etapa parte del hecho de que, siendo la empresa un grupo humano, la caracteriza una cultura que le es propia. Ahora bien, esta cultura estará fundamentada en un conjunto de valores positivos en lo general, pero podrá contener rasgos perfectibles o negativos, que habrán de ser objeto de diagnóstico y, en su caso, de modificación.

En la tercera se clarifican las relaciones que existen entre cultura y educación, demostrando que un proceso de modificación cultural implicará necesariamente procesos educativos.

Con base en lo anterior, se estará en condiciones de verificar lo antes planteado: En el proceso de modificación de la cultura organizacional existen aspectos educativos en los que el Pedagogo puede hacer aportaciones profesionales, trascendentes y necesarias.

Para realizar estos propósitos se seguirá el siguiente esquema: En el primer capítulo se plantean, como marco teórico, los conceptos de empresa y el del trabajo humano. Ambos se relacionarán con el de cultura y educación, para mostrar así como el desarrollo cabal de la empresa requiere de un perfeccionamiento de su cultura organizacional.

En el segundo capítulo se hará una síntesis de los aspectos relevantes de la cultura mexicana en su calidad de cultura *nacional*.

Pero puesto que una adecuada intervención sobre una cultura organizacional requiere de considerar la cultura de su entorno social, a nivel *regional*, se estudiarán los rasgos peculiares de la cultura en la región tapatía, como ejemplo de una *sub-cultura* respecto a la nacional.

De aquí se partirá para tratar sobre el diagnóstico de la cultura organizacional de una empresa, como paso previo para su eventual modificación. Esto se hace en el capítulo tercero, en

el que se estudia, como marco de referencia, a diversos autores que tratan sobre el tema, tanto la de autores reconocidos internacionalmente como de otros más cercanos a nuestro ambiente cultural, en un orden nacional.

En el capítulo cuarto se continúa con el estudio de estos autores, aunque enfocados ya a la fase de la modificación de la cultura. En la segunda parte de este mismo capítulo se analiza lo planteado a verificar en esta investigación, haciendo una revisión de lo aportado por los autores antes estudiados.

La derivación práctica de este trabajo de titulación es la elaboración de un modelo de diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa mexicana. Es el tema del capítulo quinto.

Cabe la esperanza de que este trabajo ayude a los pedagogos, que se orienten al campo de la empresa, o a otros profesionistas interesados en lo mismo, a enfocar adecuadamente su intervención en el desarrollo de la empresa.

Capítulo I. La Cultura Organizacional como un factor decisivo en los procesos de desarrollo de las empresas.

1.1 EMPRESA y TRABAJO.

Para formar un concepto de lo que es la empresa, es conveniente analizar los siguientes cuatro aspectos:

Primero: Elementos que constituyen la Empresa:

Inversión, Dirección y Operación.

Segundo: Unidad de la Empresa:

Estos tres elementos constitutivos son estructurales, esto es, dependen para subsistir uno de los otros; son interdependientes, lo que da a la empresa característica de sistema; la presencia humana en la empresa da a esta semejanza a un organismo humano, en el que la gente piensa y decide de continuo, en una comunidad de acción en busca de un objetivo integral que recoge - subsume -, los objetivos individuales.

Tercero: Causa eficiente de la Empresa:

Es el director, si así se llama a quien ejerza la función directiva, el agente o causa eficiente de la empresa, en tanto es a él a quien corresponde alcanzar la síntesis entre los elementos estructurales de la empresa y generar en todos ellos la tensión necesaria para buscar, cada quien en su propio campo, el objetivo concurrente, que integrará en sí tanto el objetivo común de la empresa, como los individuales.

Cuarto: Fines de la Empresa.

Es la producción de bienes y servicios el fin inmediato que la empresa busca y lo que le da origen. Los fines mediatos quedan sintetizados en lo que se ha llamado el "objetivo genérico" de la empresa, en el que pueden distinguirse cuatro aspectos:

- Proporcionar un servicio a la comunidad social.
- Generar un valor económico añadido suficiente.
- Generar una compensación "humana" suficiente.
- Lograr una capacidad de auto-continuidad.

En el fondo, esta propuesta de definición sigue el método aristotélico de las cuatro causas, que Agustín Reyes Ponce utiliza con el fin de definir la empresa(1), aunque con algunas diferencias, más de enfoque que de sustancia.

Tradicionalmente se ha considerado al capital, al trabajo y a la organización como los elementos que constituyen la empresa. Pero es preferible aludir a inversión más que a capital, puesto que éste no es el elemento principal de la empresa, tal como su raíz etimológica sugiere, (caput latino: cabeza), sin relevancia de suya sobre los otros dos.(2)

En cuanto a dirección en vez de organización, la diferencia estriba en que el llegar a tener esta última, es precisamente

(1) ctr. REYES PONCE, Agustín.- Administración de Empresas, p. 71.

(2) ctr. LLANO CIFUENTES, Carlos.- Análisis de la Acción ... p. 51-52.

un resultado de la acción directiva. El organizar, o sea, el dar orden a un conjunto de elementos, tendrá sentido en la medida en que se conozca para que es deseable dicho orden, esto es, a qué fines ha de responder la organización. Y éstos se fijan desde la dirección.(3)

llamarle operación al tercero de los elementos, en vez de trabajo, obedece a la intención de incluir todo el trabajo, también el de dirigir, en este elemento, que cuando es llamado simplemente "trabajo", pareciera incluir sólo el manual.(4)

El distinto enfoque al que corresponden estos cambios trata de subrayar el hecho de que son personas, en distintos géneros de actividad las que constituyen la empresa. El dinero o capital no forma una empresa; la hace el inversionista al aportarlo y también aportan, invierten, los gerentes, empleados, obreros, es decir, las personas que forman la empresa, y que así como invierten, también dirigen; sea la empresa, su departamento o su propio trabajo, y como ya se dijo, todas ellas efectúan una parte del trabajo operativo; el que les corresponda de acuerdo a sus puestos.(5)

El segundo de los aspectos, el de la unidad de la empresa, que corresponde a la causa formal, se corresponde con la observación del hecho de que una empresa se identifica con

(3) ctr., idem.

(4) ctr., idem.

(5) ctr., idem.

claridad como una realidad distinta al resto, "individuada". A veces aparece hasta con "vida" y organización propias. Varios autores, Stoner por ejemplo, llaman a la empresa *organizaciones*, simplemente.(6)

En este concepto de organización se resalta la interrelación entre las partes, lo que dará a la misma características de sistema.

Huse y Bowditch lo afirman así: "consideraremos la organización como un sistema social con partes interdependientes que se relacionan entre sí." (7). En la definición dada por Hall resaltan también los componentes de colectividad interrelacionada por sistemas de comunicación y pertenencia, generalmente al servicio de unos fines.(8). Carlos Llano, quien también afirma esta interrelación,(9) hace notar además, que el proceso por el cual la empresa se ha dejado de parecer a una máquina para asemejarse más a un organismo, en busca de mayor flexibilidad, "cara al acelerado cambio de oportunidades", no es para quedarse en una simple semejanza con un ser vivo, sino a un "organismo humano, al estar compuesto de hombres que actúan en ella haciendo ininterrumpido uso de su inteligencia y voluntad".(10)

(6) cfr., STONER A. F., James.- Administración, - p. 7.

(7) HUSE, E. y BOWDITCH, J. L.-El Comportamiento Humano, p. 35

(8) cfr., HALL, Richard H.- Organizaciones,..., p. 33.

(9) cfr. LLANO C., C. op. cit., p. 51 - 52.

(10) ibidem, p. 13.

El referirse al director como causa eficiente de la empresa y no del empresario, es también una cuestión de enfoque.

Al preferir señalar al director como agente causal de esa unidad que es la empresa, se evita el equívoco de pensar en el empresario como inversor o director indiferenciadamente. Si en alguna ocasión ambos papeles concurren en una misma persona, el hecho será sólo accidental, mas no substancial.

Por lo tanto, es el director el responsable de lograr la unidad o comunidad de acción y personificar la causa eficiente de la empresa.

Falta sólo por considerar la cuestión de los fines de la empresa.

Carlos Llano destaca la importancia de este tema:

"Cuando el énfasis se coloca en la finalidad-objetivos- que quiere lograrse, los sistemas o procedimientos son útiles en la medida, y sólo en la medida, en que sirven para alcanzar la finalidad, y cambian, por tanto, cuando la finalidad cambia. En la empresa inflexible el sistema se ha convertido en una finalidad por sí mismo ... El que la empresa enfatice el qué debe lograrse, por encima del cómo hacer las cosas, constituye una condición de flexibilidad de importantes consecuencias, como los objetivos varían necesariamente a tenor de las oportunidades y éstas son aceleradamente cambiantes, la empresa actual se encara con el problema del continuo cambio de procedimientos y sistemas". (11)

Con esto queda asentada la decisiva cuestión de los fines, que habrá de ser especialmente considerada cuando se aborde la cuestión del desarrollo de la empresa en una sección posterior.

(11) ibidem, p. 53.

Por ahora es conveniente detenerse en la consideración de la actividad humana dentro de la empresa, esto es, el trabajo.

Para una adecuada consideración de este aspecto, puede recurrirse al auxilio de dos perspectivas complementarias: la antropológica - filosófica y la psicológica.

Desde la primera de estas perspectivas, siguiendo a Jacinto Choza, (12) puede considerarse que:

* El trabajo, en tanto actividad humana, puede ser medio para la realización del hombre, pero en él puede también deshumanizarse.

* Hay en el trabajo un sentido subjetivo y un sentido objetivo. El sentido subjetivo comprende la autorrealización y ésta, a su vez, el automantenimiento y la autoexpresión o autoafirmación.

El sentido

objetivo consiste en la transformación de lo real: integrar los procesos naturales a los fines propuestos desde la libertad humana.

* La deshumanización tiene lugar cuando la conexión entre el sentido subjetivo y el objetivo del trabajo no se da. Esta conexión es siempre precaria.

* Por lo que toca al sentido subjetivo, si el automantenimiento no se da, el hombre no persiste como viviente y si falta en lo que se refiere a la autoexpresión, el hombre caería en la mecanización despersonalizante, pues se encontraría trabajando

(12). cfr. CHOZA, J.- Manual de Antropología... p. 484 - 485.

de forma no humana.

* La falta del sentido objetivo privaría al hombre del control sobre el proceso de humanización-transformación del cosmos y la sociedad; el hombre dejaría de ser señor, y de allí se puede seguir el dejar de ser hombre e incluso viviente.

Esta concepción del trabajo, teóricamente consistente, puede parecer no aplicable, sin más, a la realidad. Quizá el empresario, en el sentido corriente del término, pensará que no es un sentido tan amplio el que puede y debe ofrecer a quienes trabajen en su empresa. Y para los obreros o empleados, que, según *vox populi*, trabajan sólo para mantenerse y poco más, este planteamiento pueda parecer un tanto excesivo, teórico e impráctico.

Por ello parece oportuno acudir a la experiencia psiquiátrica, más cercana a la "realidad-práctica" que la especulación filosófica.

Victor Frankl, médico psiquiatra de profesión, que basa sus conclusiones en la experiencia psiquiátrica y no en la especulación filosófica, (13) finca en la *ausencia de sentido*, la causa más frecuente de neurosis en la época contemporánea:

"profundamente arraigado en el hombre está lo que yo llamo la voluntad de sentido; sus esfuerzos para buscar un pleno sentido a la existencia...Esta *voluntad de sentido* se presenta frecuentemente al psiquiatra de nuestro tiempo bajo la forma de su propia frustración, una *frustración existencial*, quiero decir, la sensación de la vaciedad o caren-

(13). cfr., FRANKL, Victor E. - El Hombre Doliente.-p. 21

carencia de sentido de la propia existencia".
(14).

Es cierto que el hombre busca la felicidad como meta de su existencia, aunque este autor matiza: "Yo diría que lo que el ser humano quiere realmente no es la felicidad en sí, sino un *fundamento* para ser feliz. Una vez sentado este fundamento la felicidad o el placer surgen espontáneamente." (15).

Cuando equivocadamente el hombre busca directamente la felicidad, olvidándose del fundamento, se impide ser feliz: "la práctica clínica demuestra constantemente que el desvío del 'fundamento para ser feliz' es lo que impide ser felices a los neuróticos sexuales: al varón impotente o a la mujer frígida" (16).

Lo que el filósofo apunta como posibilidad, la de que el hombre halle su autorrealización, mediante el trabajo con sentido objetivo y subjetivo, el psicólogo lo encuentra como realidad, por decirlo así, en su anverso; la frustración del hombre que ha buscado la felicidad perdiendo de vista el fundamento de ella, hasta el punto de no encontrar sentido a la vida, como componente de una neurosis.

Pero, "El hombre corriente encuentra un sentido en el quehacer o crear humano", es decir, en el trabajo.(17).

(14) FRANKL, V. E.- La Idea Psicológica del Hombre.- p. 49-50.

(15) FRANKL, V. E.- El Hombre Doliente.- p. 11.

(16) ibidem, p. 22

(17) idem,

No es el trabajo, por lo tanto, sólo un medio para sobrevivir, ni siquiera sólo para "expresarse"; es sobre todo una fuente de sentido. En el caso de los que se encuentran desempleados, pudo Frankl, por ejemplo, constatar que no sólo les faltaba el "pan", literalmente, a los jóvenes austriacos de la post-guerra, sino que tanto o más los afectaba un sentimiento de inutilidad, de frustración, que desaparecía en muchas ocasiones con un trabajo voluntario, que hacía desaparecer sino el hambre física, sí lo que Frankl llama "Hambre de Sentido".(18).

También entre los que sí trabajan y gozan de buenas remuneraciones y beneficios económicos, ha podido este autor encontrar la frustración, la neurosis, cuando se ha visto en el trabajo sólo una fuente de satisfactores materiales y no una fuente de sentido, un fundamento para la felicidad.(19)

Eugenio Fizzotti, discípulo de Frankl, lo expresa así:

"No siempre el trabajo satisface; sin embargo, si el hombre no se limita a lo estrictamente indispensable, sino que aporta entusiasmo y dedicación a la obra, entonces el trabajo será efectivamente un valor ... entonces, el hombre debe vivir la realización de una obra como una tarea vital en respuesta a la tarea general que le ofrece la vida. El trabajo debe ser amado y no disfrazarlo como si fuese sólo un medio para alcanzar un fin...(puesto que) en el círculo de la propia responsabilidad humana cada uno es insustituible e irremplazable" (20).

(18) FRANKL, Víctor E.- Logoterapia y Análisis ...- p. 275-276.

(19) Idem.

(20). FIZZOTTI, Eugenio.- De Freud a Frankl. .. p. 198-199

Se comprueba entonces que también en el nivel psicológico, en una perspectiva humana, el trabajo rebasa con mucho el conceptuarlo como un simple medio para lograr la subsistencia orgánica; no es válido considerarlo **como si fuese sólo un medio para un fin.**

Y que será satisfactorio cuando , yendo más allá de lo **estrictamente indispensable**, el que trabaje lo haga con su **aporte de entusiasmo y dedicación...**

Estos conceptos pueden relacionarse con lo apuntado por Jacinto Choza, antes citado, desde la perspectiva filosófica.

En suma, el trabajo es ocasión para que el hombre pueda llegar a su autorrealización, tanto en un sentido objetivo como subjetivo y puede encontrar en él una de las posibilidades de dar sentido a su existencia. Si ello no ocurre, el ser humano caerá en situación de deshumanización, en términos filosóficos, o, en términos psico- lógicos, en la posibilidad de la depresión o frustración existencial.

Quedan abiertas dos cuestiones: Primera, **¿Hay deber**, obligación ética **para la empresa** respecto a favorecer la autorrealización - o el encuentro de un sentido a la vida - para sus integrantes?; segunda, **¿Puede, en la práctica** la empresa, hacer caso omiso de un estadamayor o menor de frustración existencial o deshumanización entre quienes en ella trabajen? .

En la siguiente sección, al referirse a los fines que pretende el desarrollo de la empresa , se analizarán estas cuestiones.

1.2 fines que Persigue el Desarrollo de la Empresa.

Lo que se pretende al desarrollar una empresa, en general, no puede ser otra cosa que intentar que la misma alcance u optimice el logro de los fines que le son propios. Sin embargo, esto puede entenderse en distintos sentidos, según se atiendá prioritariamente uno u otro de los cuatro aspectos que comprende el objetivo genérico de la empresa, o al objetivo inmediato, "la producción de bienes y servicios". En las siguientes líneas se irán planteando tres posibles alternativas para buscar el desarrollo de una empresa.

1.2.1 Elevar la productividad.

Elevar la productividad de una empresa suele ser lo primero que se piensa cuando en general se plantea el asunto de mejorar a la misma o al conjunto de empresas de una región o de un país y esto en el sentido de optimizar la relación costo-beneficio de los procesos de cualquier tipo implicados en la producción de los bienes o servicios de que se ocupa cada una de ellas. (Como términos equivalentes a productividad, en sentido lato, se encuentran en la literatura los de eficiencia, efectividad o competencia).

Esto querrá decir producir más o mejor con los mismos recursos, o bien producir lo mismo con iguales o incluso menos recursos. Puesto que se plantea en términos de la relación costo-beneficio, queda implícito el que se trata de recursos económicos en este planteamiento, ya que aunque se tratase de

otros recursos como una tecnología más avanzada, o de recursos humanos, se está de hecho considerando su equivalencia en términos de costo económico.

Este planteamiento, al parecer eminentemente sencillo y casi obvio no resulta ser así en la práctica. Ciertamente concuerda con el fin inmediato de la empresa, visto en el inciso I.1: "La producción de bienes y servicios", que como generalización cuadra a toda empresa y convendría, también desde una generalización, que las empresas fuesen altamente productivas. Pero, si se atiende a los casos particulares, a las empresas realmente existentes, no siempre será así, ni resultará sencillo llevarlo a cabo.

Richard Hall sostiene que "la efectividad organizacional es un concepto que contiene contradicciones".(21).y hace notar que no a todos interesa la efectividad de ciertas organizaciones, por ejemplo, las dedicadas a la producción de energía nuclear o de abortos (22) y analiza a continuación la naturaleza y profundidad de estas contradicciones, que se encuentran según su análisis, en estos elementos centrales de una empresa: objetivos, recursos, personal, clientela y comunidad. "El punto básico de este análisis es que hay contradicciones dentro y entre estos elementos".(23)

(21) HALL, R. H., op. cit. p. 236

(22) Idem.

(23) ibidem, p. 265.

El ejemplo anterior , lo es de contradicción entre efectividad y comunidad. En el elemento "objetivos" también se encuentran contradicciones entre calidad y cantidad por ejemplo , o incluso el objetivo "utilidades", "fácilmente cuantificable, se complica con aspectos tales como la perspectiva de tiempo (utilidades a corto o largo plazo)..." etc.(24)

Esta cuestión de las utilidades será analizada de nuevo más adelante.

En el elemento "personal" las contradicciones son más previsibles, no sólo por la diversidad de objetivos individuales que sin duda estarán presentes, sino porque el personal está por lo general organizado en departamentos, cada uno de ellos con una perspectiva diferente sobre la efectividad y, además, con diferente peso o poder dentro de la empresa.(25).

En cuanto a los recursos , las contradicciones aparecen en cuanto que, además de los recursos financieros, las empresas requieren también como recursos respaldo político y público.

(26) En cuanto al elemento "clientes", la simple relación

(24) ibidem, p. 266.

(25) "debe aclararse que no todos los constituyentes son iguales. El hecho obvio, dentro de la organización, de las diferencias de poder a diferentes niveles jerárquicos significa que la visión de la efectividad de aquellos en la cúspide tiene mayor peso que la de aquellos que están en la base. De manera similar, diferentes departamentos ... tienen diferente poder, basado en sus recursos y centralidad...". HALL, R. H. op. cit., p. 267.

(26) cit. op. cit., p. 267.

calidad-precio es en sí fuente de contradicciones.

La conclusión de Hall respecto a este tema la propone en un "modelo de contradicción", cuya exposición no es tema de este trabajo, pero que puede servir para apoyar la afirmación de que el señalar la productividad como el propósito del desarrollo de una empresa resulta del todo insuficiente, por cuanto no se le puede desligar de otros elementos constitutivos de la empresa, tal como queda de manifiesto en las contradicciones arriba señaladas.

Por otra parte éstas obedecen más bien a otra razón; como ya quedó expuesto antes, cuando al aludir a los fines de la empresa se mostraron cuatro aspectos distintos de un solo objetivo genérico; diferencias que son potencialmente fuente de contradicciones, para lo cual se requiere la acción de síntesis de la dirección.

Incrementar la eficiencia no es un propósito que pueda dejarse de lado, claro está, y debe ser perseguido, pero sin que ello pueda o deba hacerse en desconexión de otros propósitos, igualmente válidos, contenidos en esos aspectos distintos del objetivo genérico.

Elevar la productividad atiende directamente a uno de los fines mediatos de la empresa, precisamente al segundo de los elementos de ese objetivo genérico: "Obtener un valor económico agregado suficiente" (VEA). Puede ser que el VEA obtenido por una empresa sea en realidad insuficiente, en cuyo caso su incremento es de suyo urgente, simplemente para asegurar la

auto-continuidad, lo que es ya otro de los aspectos del objetivo genérico, pero aún estando en un nivel mínimo de suficiencia, mejorar cuantitativamente el VEA obtenido es en sí válido, a condición de que sea un propósito posible y pertinente dentro del marco de la síntesis entre todos los elementos del citado objetivo genérico. Y como ya fue antes tratado, esto no puede ser reducido a la simple obtención de utilidades.

I.2.2 Mejorar el Servicio Brindado a la Sociedad.

" Proporcionar un servicio a la sociedad", es un fin para la empresa, parte de su objetivo genérico, como ya se vió antes. Por lo tanto, cuando se trata de desarrollar a la empresa, parte integral de este desarrollo deberá ser, precisamente el mejorar su servicio a la sociedad.

C. Llano advierte que esto no obedece "sólo a razones éticas, sino también... a una elemental razón de subsistencia y, sobre todo, de progreso de la empresa misma".(27).

Tomás Melendo coincide en esto afirmando que "la responsabilidad social de la empresa (es) exigencia económica y ética".(28).

El marco ético para la empresa es algo que, sostiene Melendo, incluso un exponente de la postura liberal y economicista,

(27) LLANO C., C. op. cit., p. 48.

(28) MELENDO, TOMÁS.- Las Claves de la Eficacia Empresarial.- p. 57.

Friedman, acepta en una cita que de él hace: "(La empresa)... tiene una y sólo una responsabilidad social: utilizar recursos y participar en actividades pensadas para incrementar sus beneficios siempre que permanezca dentro de las reglas del juego o, lo que es lo mismo, participar en competencia abierta y libre, sin engaño o fraude". (29).

Pero no es suficiente con sólo atenerse a "unas reglas del juego", que al parecer Friedman no especifica. Como ya antes se mencionó, la reciente corriente de la "Gerencia de Servicios" ha puesto en lugar preponderante la atención al cliente, el "último consumidor" y en ello son muchas las empresas que en la actualidad están apostando sus esfuerzos, no por consideraciones éticas, que pueden tenerlas, sino como estrategia para mejorar su productividad, o si se plantea como Friedman para "incrementar sus beneficios". En la introducción de un manual de esta corriente, antes citado, se puede leer: "La actividad de mayor importancia a la cual se dedica una organización es la interacción con su cliente". (30).

Y es que la empresa, siguiendo a F. Melendo:

"engendra unas reacciones que, aún cuando no sean explícitamente dadas por las leyes economicistas del mercado liberal, tienen sin duda - a medio y a largo plazo- repercusiones estrechamente financieras... La actitud que la empresa adopta respecto a su entorno será recompensada, en un tiempo no muy lejano, con ganancias o con pérdidas... existe un influjo mutuo, y cada vez más poderoso, entre la Sociedad y las empresas, (por lo

(29) apud, ibidem, p. 58

(30) ALBRECHT, KARL., op. cit., p. VI

cual) , de la capacidad empresarial para dar respuesta a los problemas de esa sociedad, dependerán... las posibilidades de esta en cuanto a niveles de satisfacción, calidad de vida y estabilidad social" (31).

Esta postura está alejada de esperar de la empresa la simple acción de beneficencia por más que ésta, si se da, sea también parte del bien común. Se trata de que la empresa como un sistema social, es un **sistema abierto** dentro de un entorno o **suprasistema humano** que hace posible su existencia, funcionamiento y supervivencia. A final de cuentas es una opción humana la que hace posible la opción económica de la empresa, no al revés.(32).

I.2.3 Incrementar la Satisfacción Humana de los Integrantes de la Empresa.

Al definir la empresa quedó asentado el que es , sobre todo, un conjunto de personas. Sin ellas simplemente no es, no existe. Se ha visto también que deben considerarse integrantes de la misma no tan sólo a los trabajadores o empleados, sino también a los propios empresarios, directores y a los mismos inversionistas. Además de porque todos son efectivamente personas, por el hecho de que todos ellos participan de la dirección, la operación y la inversión, si bien cada quien en su propio ámbito y en diferentes "proporciones" de cada

(31) MELENDO, T., op. cit., p. 59.

(32) "Cuando nos acercamos al hombre con profundidad, nos percatamos de que las opciones económicas y políticas son, antes, opciones humanas, individuales..."
LLANO C., C.- El Empresario y su Mundo, p. 2.

actividad según las circunstancias y lugar en la organización. La aclaración es pertinente porque al referirse a "satisfacción humana de los integrantes" debería entenderse algo muy distinto a mantener contentos a los empleados "para que produzcan más" o lo que es casi equivalente, "pagarles mejor", para que estén más satisfechos.

Al tratar anteriormente del trabajo, se dejó sentado que es fuente de sentido de vida y, también, la posibilidad de que él mismo se convirtiese en una actividad deshumanizante si ciertas condiciones no se daban. Al final de la misma sección se plantearon dos cuestiones: Primera, si la empresa **debe**, en sentido ético, procurar que sus integrantes encuentren en su trabajo ocasión de autorrealización, y, segunda, si **puede** omitir el ocuparse de tal asunto.

Plantear así la cuestión obedece a una razón. Si se responde positivamente a la primera cuestión: la empresa debe ocuparse de la autorrealización de sus integrantes, caben dos opciones; cumple o no cumple con dicha obligación.

Si se decidiese por la primera opción, la segunda de las cuestiones queda resuelta, al menos en teoría, ya que solamente cabría el intentar mejorar la eficacia en el cumplimiento de tal deber, dado el caso de que a pesar del intento, los integrantes de la empresa siguiesen en estado de frustración o de deshumanización.

En cambio, si la empresa no fuese responsable éticamente de

esto, o, siéndolo omite su cumplimiento, la segunda cuestión adquiere entonces una importante prioridad: ¿Puede la empresa, en el terreno de los hechos, desentenderse de un estado de frustración entre sus integrantes?

Tratar estas cuestiones es vital debido a que son muchos los autores en este campo que no se ocupan, con el rigor intelectual - filosófico- que el caso amerita, del asunto de la responsabilidad ética de la empresa sobre el trabajo y la satisfacción humana que del mismo puede resultar.

Stephen Robbins analiza la relación posible entre satisfacción y desempeño, analizada en amplios estudios y las conclusiones que muestra son las siguientes:(33)

- La satisfacción guarda una correlación negativa con el ausentismo, aunque no muy grande.
- La misma correlación, aunque más estrecha, se da entre satisfacción y rotación del personal, y, ...
- La correlación entre satisfacción como variable independiente y la productividad como variable dependiente son siempre bajas, pero a la inversa la correlación es mayor, "la conclusión más válida es que la productividad origina satisfacción y no a la inversa.(34)

Este autor señala otras dos razones por las que a "los gerentes" deba interesarles la satisfacción de los empleados:

(33) ROBBINS, S. P.- Comportamiento Organizacional. - p. 109.

(34) Idem.

"el empleado satisfecho tiene mejor salud y vive más tiempo" y "la satisfacción también se refleja en la vida fuera del trabajo", (35) pero deja abierta la cuestión al debate señalando la baja correlación entre satisfacción y productividad, los altos costos de buscar la satisfacción de los empleados y dando entrada a la argumentación de que la frustración no afecta por igual a todos los segmentos de la fuerza de trabajo y el que la satisfacción puede encontrarse fuera del trabajo. (36)

Para refutar estos últimos argumentos bastará remitirse a lo expuesto anteriormente sobre el trabajo con fundamentación antropológica y psiquiátrica, reiterando, además, que se trata de la satisfacción de todos los integrantes de la empresa, empresarios y gerentes incluidos.

Por lo tanto, si la empresa hiciese caso omiso de la satisfacción de su personal, está empíricamente demostrado que sufrirá un mayor ausentismo, una mayor rotación y que sus integrantes tendrán menor salud. El costo de estos factores, viéndolo pragmáticamente, podrá equilibrar lo que se gastase en tratar de mantener un buen nivel de satisfacción.

Pero quizá esto último no sea lo más interesante de las conclusiones de Robbins. Lo más notable es la relación que muestra entre la productividad como causa y la satisfacción como resultado. Si esto se analiza a la luz de lo expuesto

(35) ibidem, p. 112.

(36) ibidem, p. 113.

antes al tratar sobre el trabajo, el resultado es importante; si por productividad se entiende algo más que cantidad de producto fabricado, si en esta producción pone el hombre trabajador su "entusiasmo y dedicación" para "realizar una obra como parte de su tarea vital", si en ello encuentra "cauce de auto-expresión y auto-afirmación" y puede "integrar los procesos naturales a los fines propuestos desde la libertad humana", se está aludiendo a una productividad hondamente humana, cuya consecuencia será, asimismo, una satisfacción radicalmente humana. Esto es algo que la empresa no puede pasar por alto.

Pero queda aún por aclarar la cuestión de si, a pesar de todo ello, la empresa está en obligación ética de procurar lo anterior.

Para demostrar que así es resulta necesario reafirmar que la empresa está constituida, primordialmente de personas. Es una realidad social, se señaló antes, y esto es también "hacia dentro".

Afirma I. Melendo: "la ley primordial que rige- debe regir- la dinámica empresarial es muy neta: la prioridad de las personas sobre las cosas".(37). Fuera de las personas no hay en la empresa sino cosas, incluso las utilidades o dividendos son cosas.

Es en el terreno de las utilidades, que quizá el empresario

(37) MELENDO, TOMAS, op. cit. p. 187.

podiese ver amenazadas si se preocupa por la satisfacción, donde puede encontrarse el último reducto para oponerse, como argumento de razón suprema a "gastar" en procurar un trabajo-satisfactor. Al respecto dice Melendo: "el propietario de una compañía nunca puede reclamar algo que lesione directamente la dignidad de un ser humano..."(38)

Habiendo sentado las bases de lo que el trabajo puede significar para el hombre, con su posibilidad de deshumanización o frustración, por una parte, o de autorrealización y sentido pleno por otra y, también considerando que procurar la satisfacción reduce costos en ausentismo, rotación y salud, puede afirmarse que el no buscar este objetivo, incrementar la satisfacción humana de los integrantes de la empresa sería, justamente atentar directamente contra la dignidad de estos seres humanos.

De esta manera puede decirse que así como el objetivo genérico de la empresa contiene cuatro fines que han de ser buscados simultáneamente en una acción armonizada por la dirección, así también, los propósitos de mejora o desarrollo de la empresa deberán plantearse para atender a las tres dimensiones aquí tratadas; elevar la productividad, mejorar el servicio brindado a la sociedad e incrementar la satisfacción humana de los integrantes de la empresa. Esta síntesis podrá realizarse sólo si se parte del punto fundamental de que la empresa es un grupo

(38) ibidem, p. 110.

humano por tanto social, que pretende conscientemente un conjunto de fines y utiliza para ello su entorno físico, modificándolo. Con ello busca no únicamente satisfactores materiales para sobrevivir, sino también un medio y condiciones propicias para su auto-expresión y autorrealización.

Esto se acerca mucho al concepto de *cultura*, tema de los siguientes apartados.

Según el Diccionario de la lengua, *Cultura* es el "Resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio de las facultades intelectuales del hombre."(39)

1.3 la Cultura Organizacional y la Educación.

De acuerdo con esta definición, la cultura podría ser mayor o menor en la medida en que más o menos hubiese habido un "cultivo de los conocimientos", o "ejercicio de las facultades intelectuales del hombre". Pudieran, por lo tanto existir hombres o sociedades incultos

o poco cultos, en contraposición con otros u otras "cultas".

Pero existe otro enfoque que es el más pertinente para este estudio. Para la Antropología Cultural, cultura es el "Conjunto de los elementos materiales y espirituales (lengua, ciencias, técnicas, artes, instituciones, costumbres y usos, pautas de comportamiento, etc.) que caracterizan a una sociedad con ...

(39) DICCIONARIO MANUAL DE LA REAL ACADEMIA....- voz: Cultura,
p. 485

respecto a las otras" (40)

Al respecto, en su clásico texto de Sociología de Broom y Selznick, recogen estos mismos componentes resaltando el aspecto de "herencia" de la cultura, al alcance de los miembros de la sociedad, quienes al adquirirla se incorporarán al modo de vida distintivo de su grupo social.(41)

Sin embargo, cabe señalar que este concepto de cultura no se opone a la aportación personal de cada individuo miembro de una sociedad, sino que más bien complementa la concepción de la misma como "cultivo" o ejercicio personal de las facultades intelectuales. Lo señala Antonio Pérez González: "Y ello es así porque desde el punto de vista mismo de la Antropología Cultural este concepto es indisociable de otros dos igualmente básicos: los de personalidad y sociedad. Lo que cada cultura integra es, en efecto, el conjunto de los más diversos productos (materiales, psíquicos, espirituales) surgidos de la actividad de los hombres en el seno de una determinada sociedad, y el grado o nivel de coherencia, cohesión y estructuración de cada totalidad cultural o cultura - que funciona como marco instrumental privilegiado de la socialización del individuo- depende del esfuerzo de aprendizaje y adaptación que cada hombre realiza para adquirir los hábitos y capacidades que se le exigen como miembro de una

(40) SALVAI UNIVERSAL, DICCIONARIO ENCICLOPEDICO Voz cultura, antropología cultural, p. 129-130.

(41) ctr. BROOM, I. y SELZNICK, Ph., Sociología.- p. 75.

determinada sociedad, a partir de las cuales puede desarrollar su propia capacidad de creatividad cultural . En consecuencia, referirse a lo cultural , como hecho específico , implica tener en cuenta la existencia de una relación dinámica y dialéctica entre la cultura como totalidad abierta y variable, más o menos orgánica y estructurada , y el esfuerzo de aprendizaje permanente , activo y no sólo receptivo, de cada hombre en particular."(42)

Hay por lo tanto una estrecha relación entre cultura y educación; ésta se encarga, para buscar la mejora de cada miembro de la sociedad, de transmitirle los bienes culturales , tal como indica la etimología *educare* , guiar , conducir . Aunque como indica la otra posibilidad etimológica , *educere* , la mejora de la persona ocurre gracias a que se ha "extraído" o "sacado a luz", ésta o aquélla de las potencialidades del individuo.(43) Esto corresponde a lo que en el párrafo anterior se mencionó como "relación dinámica y dialéctica" entre la totalidad cultural y la persona individual . Esta se "cultiva", se perfecciona en la cultura de su grupo social y a medida que va siendo capaz de hacerlo , actuará sobre su grupo y la cultura del mismo.

La forma privilegiada y comúnmente conocida de este influjo ...

(42) PEREZ GONZALEZ, A, en Salvat Universal, op. cit., p. 129

(43) cfr. CASTILLEJO BRULL, J. L., Diccionario de las Ciencias de la Educación.- Voz "Educación", vol. I, p. 474.

cultural es la educación . Pero hay otra forma, igualmente extendida en el uso, pero menos conocida, al menos explícitamente , que es lo que García Hoz llama *paidocenosís* (44) y que es la suma de los influjos del medio ambiente tendientes a modelar en la persona actitudes, costumbres y comportamientos típicos acordes con el medio social, más aún, coherentes con el conjunto de los valores apreciados por el grupo social en cuestión. Es lo que pudiera llamarse *educación ambiental*, término con el que puede estarse de acuerdo bajo dos condiciones para eliminar todo equívoco: la primera es que este influjo cultural fuese realmente educativo, es decir, que alejándose de relativismos culturales fuese en favor, efectivamente, de la mejora del sujeto que recibe tal influjo . Una influencia que animase a la violencia, a la promiscuidad sexual, a la búsqueda indiscriminada del placer, por ejemplo, sería *influjo ambiental*, pero no educativo . No es lo que antes se llamó *paidocenosís* . En segundo lugar, deberá quedar clara la diferencia entre *paidocenosís* y educación . Educación ambiental o *paidocenosís* es un influjo sobre los individuos de una sociedad que puede ser resultado de acciones ocasionales, espontáneas, dictadas por la tradición o la intuición, lo que es distinto a la acción racionalmente deliberada y

(44) GARCÍA HOZ, V.- Principios de Pedagogía Sistemática.- "un conjunto de estímulos educativos que tienden a configurar en el educando un peculiar modo de ser y de reaccionar." - p. 207

sistematizada de la educación .

Se entenderá en esta investigación la educación como un proceso intencional de perfeccionamiento integral de la persona humana. La educación es un proceso porque no es un hecho único e instantáneo, sino que se da a lo largo del tiempo y en varias direcciones, no siempre simultáneas: "la educación es en principio un proceso" asienta Castillejos Brull.(45), coincidiendo en esto con García Hoz: la educación " no se trata de un resultado, como en el concepto vulgar, sino más bien de un proceso, de un movimiento". (46)

Este proceso educativo tiende a un fin, se propone metas u objetivos,teniendo desde el principio una clara orientación finalista, la cual García Hoz resume con el concepto de **intencionalidad**, como otra nota del concepto educación.(47). "Las ideas de dirección, influencia, intención, reflexión, aluden a un fin preconcebido y operante del cual la educación toma un determinado rumbo... Estas ideas se pueden resumir en la nota de intencionalidad, que también ha de atribuirse a la educación".(48).

Por otra parte, "La idea de la educación está estrechamente

(45) idem

(46) GARCIA HOZ, V., Principios de Pedagogía Sistemática, p. 15

(47) ibidem, p. 21.

(48) CASTILLEJOS BRULL, J.L., op.cit. p. 475.

relacionada con la de la perfección según el sentir, que bien puede llamarse universal, de los cultivadores de la Pedagogía", dice Víctor García Hoz. (49).

El perfeccionamiento intencional que el proceso educativo pretende, atiende a la persona humana como una unidad y no sólo a alguno o algunos de sus aspectos, "la educación es un proceso integral que se refiere y vincula a la persona como unidad y no a dimensiones o sectores de ella. Es la persona - unidad radical- a quien se educa...", dice Castillejos Brull.(50).

Para alcanzar este perfeccionamiento se buscará, precisamente, transmitir a la persona lo esencial de la cultura, lo que "caracteriza a una sociedad con respecto a otras", que no es otra cosa sino los valores centrales de esa cultura, "el modo de vivir y concebir la existencia de un determinado grupo desde lo que pudiéramos llamar su nivel de conciencia".(51)

La empresa, siendo un grupo humano, posee también su propia cultura. Esto ha sido tomado en cuenta recientemente para explicar ciertos comportamientos de las empresas en su conjunto, los llamados "comportamientos organizacionales", o las conductas particulares de estos o aquellos integrantes.

(49) GARCIA HOZ, V., op.cit.- p. 15.

(50) CASTILLEJOS BRULL, J.L., op.cit., p. 476.

(51) DICCIONARIO UNESCO DE CIENCIAS SOCIALES.- voz:cultura, tomo I, p. 602.

Al emplear el término "cultura organizacional" en relación con la empresa, deberá tenerse en cuenta de que se trata de tres niveles distintos:

- la cultura del medio en el que opera la empresa.
- la cultura de la empresa tomada como entidad, social en su totalidad, con fronteras bien definidas.
- las subculturas de la empresa.(52)

Aunque estos niveles no pueden considerarse aisladamente, habrá que considerar que en la realidad tienen una estrecha interrelación; por ello, tanto la cultura ambiental como las subculturas contribuyen conformar la cultura de la empresa.

Por lo tanto el término "cultura organizacional" implica en general a estos tres niveles de "cultura" presentes en una organización o en una empresa, así como las interrelaciones entre ellos.

La importancia concedida en los últimos años a este aspecto va paralela al proceso de considerar a la empresa como una organización en la que los aspectos económicos coexisten con los sociales y, por ende, con los humanos a nivel individual.

Esta coexistencia tiene una doble vertiente. Por una parte la empresa está sometida al influjo cultural de su entorno, que ha de ser tomado en cuenta en el análisis del cómo y el por qué las cosas son de tal o cual modo: "Cada empresa, cada

(52) THEVENET, M., Auditoría de la Cultura..., p. 15.

colectividad de hombres, (tiene) una herencia, un entorno, un oficio y una ambición, en una palabra: una cultura".(53), afirma Chevalier.

Por otra parte, el reconocimiento de esta realidad social obliga a la empresa a responder ante la misma, atendiendo a las peculiaridades culturales, tanto de sus integrantes como a las de su medio o entorno social.

"Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización".(54), dice Robbins.

Este autor destaca la cultura organizacional como una **variable independiente** que afecta a las actitudes del empleado. Y lo mismo afirma Denison: "la cultura es un sistema consensual de regulación que va mucho más allá de cualquier sistema de control burocrático o administrativo." (55).

Al aplicar el concepto de cultura a la organización, diferentes autores resaltan el aspecto de los valores presentes en la acepción antropológica más general. Así, Denison la define como: "los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de

(53) apud., THEVENET, M. op. cit., p. IX

(54) ROBBINS , S. P., Comportamiento Organizacional, p. 439

(55).DENISON, DANIEL R.- Cultura Corporativa ... p. 177

procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos".(56) Según Robbins, la cultura "expresa los valores básicos que comparte la mayoría" (57), para Thevenet los valores , junto con los símbolos, ritos y mitos, conforman la cultura organizacional (58) y según Eva Kras, al estudiar empresas mexicanas en transición, "Los valores culturales y tradiciones influyen en casi todo lo que se hace cotidianamente". (59).

Para caracterizar una cultura organizacional no bastará, sin embargo, con limitarse a describir un conjunto de valores . Para ello habrá que tomar en cuenta al menos estos cuatro aspectos:

1. *Lo tangible*: Que puede comprender símbolos materiales tales como ropa, distintivos, ubicación y tamaño de lugar e implementos de trabajo y, también comportamientos gestuales y verbales, manifestados sobre todo en ritos y en las "historias", que mejor conocerán y transmitirán precisamente los miembros más apegados a la cultura de la organización.
2. *Pautas de Comportamiento*. El conjunto de reglas y normas, **no escritas**, pero generalmente aceptadas por el grupo, aplicables a cada situación . Es un "saber cómo se hacen aquí las cosas" y

(56) ibidem, p. 2

(57) ROBBINS, S. P.- op.cit., p. 441

(58) THEVENET, M.- op. cit., p. 23.

(59) KRAS, E., La Administración Mexicana en Transición.- p. 21

cuáles serán las conductas y el lenguaje aceptable en cada contexto.

3. *Los Valores.* Son la base de evaluación para juzgar sobre situaciones, actos, objetos y personas. Representan también las metas e ideales compartidos y un consenso sobre la licitud de los medios para alcanzarlos. Son más abstractos que las pautas, pero los miembros más identificados con la cultura de la organización, o los altos mandos, los mencionarán al definir la *filosofía* y la *misión* de la empresa.

4. *Las hipótesis.* Son el conjunto de creencias que los miembros tienen sobre sí mismos, los demás y sus relaciones con ellos, así como sobre la naturaleza de la organización. Forman un fondo no del todo consciente de axiomas, sobre el cual podrá elaborarse racionalmente un conjunto más explícito de significados.(60)

Hay que destacar que distintos autores concuerdan en señalar la importancia de los fundadores y la historia de la empresa en cuanto a la formación de su cultura característica, puesto que de su ejemplo personal y de la manera como ellos y sus inmediatos seguidores enfrentaron las crisis de la empresa, se extraen los valores centrales de la cultura organizacional.(61) Después de ello, la cultura de la empresa se mantendrá viva mediante la selección y la capacitación, las acciones *ejempla-*

(60) cfr. DENISON, D.R. - op.cit., p. 30

(61) cfr., THEVENER, M. p. 55 y 63.

res de la alta gerencia y la sociabilización -la *paidocenosís*- natural en todo grupo humano.

Lo analizado hasta aquí se aplica tanto a la cultura de la empresa tomada como un todo, como a la distintas sub-culturas que en ella pueden existir como reflejo de problemas, situaciones o experiencias comunes de un sub-grupo, Área o departamento en particular. Incluirán los valores centrales de la cultura *central*, más algunos propios. (62)

Si la cultura central tiene características dominantes, transmitirá a las sub-culturas sus significados compartidos. De no ser así, las sub-culturas podrán representar un obstáculo para marchar en común, pero aún en este caso no habría que perder de vista que la sub-cultura de cada departamento o Área seguiría influenciando el comportamiento de sus miembros. (63)

Los *valores* y las *hipótesis* de los miembros de una organización no se forman sólo en la empresa; cada integrante de la misma los trae consigo desde su comunidad de origen. Si estos orígenes son diversos - tan diversos como lo son en México, por ejemplo- podrán matizar las diferencias entre las sub-culturas y las de éstas con la cultura central.

La cultura organizacional participa de las mismas características dinámicas que la cultura en general; ciertamente influye en los miembros de la empresa, pero éstos

(62) cfr. ROBBINS, S. P.- op. cit., p. 441

(63) ibidem, p. 442

también pueden modelar o remodelar una cultura y , cómo líneas arriba se mostró, la educación ha de estar presente en estos procesos.

En la siguiente sección se estudiará como esto puede favorecer el desarrollo de la empresa.

1.4 Cultura Organizacional y Desarrollo de la Empresa.

Habiendo determinado que la cultura organizacional es una variable independiente que afectará las actitudes de los miembros de la empresa, regulando por consenso sus comportamientos, queda ahora por definir bajo que circunstancias puede ser favorable para el desarrollo de la empresa.

Si la empresa posee una cultura central *fuerte*, es decir, que el significado compartido, "el modo de vivir y concebir la existencia" sea en verdad compartido por una mayoría de los que  la integran, tal cultura tendrá como efectos positivos una mayor congruencia en las conductas, un aumento en la participación y la identificación de los individuos con la empresa y una disminución en la rotación del personal.(64) "la consistencia que viene de un conjunto de valores y creencias compartidos, ofrece una base fundamental para la acción coordinada" (65), hay pues una correlación positiva entre una

(65) ctr., ROBBINS, S. P., p. 444

(65) DENISON, D. R. op.cit. p. 5

cultura central fuerte y efectividad en la empresa., bajo una condición : que exista coherencia entre los valores y las acciones.(66)

Desde esta perspectiva, si una empresa busca su desarrollo, entendido como un aumento de su efectividad, requerirá de una cultura fuerte, es decir una cultura de la empresa como totalidad que no sea contrarrestada por las sub-culturas y que tenga la característica de ser coherente entre los valores proclamados y las acciones realizadas.

Pero , como antes se vió, no es sólo la eficacia en aumento lo que la empresa debe buscar en su desarrollo, también ha de buscar el mejorar el servicio brindado a la sociedad . Esto en sí encierra un contenido de valores que puede o no coincidir con el de la empresa. De no coincidir, es la supervivencia de la propia empresa la que estará en grave riesgo, como ya antes se determinó.

Y, además, ha de considerarse que un entorno altamente variable, en una sociedad en rápidos cambios y una competencia en el mercado en aumento, requieren de una cultura organizacional capaz de la adaptabilidad.

En este caso una cultura organizacional fuerte será una desventaja si los valores que la conforman no coinciden con los que favorecen su adaptación.(67)

.(66) ibidem, p. 4-15

(67) ROBBINS, S. P. op.cit., p. 445

Por lo tanto, si desea progresar en este sentido, habrá de procurar un: "sistema de normas y creencias que pueda apoyar la capacidad de una empresa para recibir, interpretar y traducir señales desde su ambiente hacia cambios comportamentales internos que aumenten sus probabilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo".(68)

Una adecuada cultura organizacional puede, por tanto, favorecer el desarrollo de la empresa haciéndola más adaptable, en los sentidos de tener: la habilidad para percibir y responder al ambiente externo y la capacidad de reestructurar y, si fuese el caso, "reinstitutionalizar una serie de políticas procedimientos y comportamientos para responder a los requerimientos del cliente interno y evitar la insularidad entre áreas y departamentos.(69)

Y también, como antes se vió, la empresa en su desarrollo debe buscar incrementar la satisfacción humana de sus integrantes. En este sentido la observación que hace Robbins es muy pertinente: "La satisfacción será máxima cuando haya congruencia entre la necesidades del individuo y la cultura"(70) ; a lo que hay que añadir, para evitar cualquier relativismo cultural, que la definición de las "necesidades del individuo" habrá de sustentarse en una sólida base antropológica.

(68) DENISON, D. R.P. op.cit., p. 10

(69) cfr., ibidem, p. 11

(70) ROBBINS, S. P., p. 457

En síntesis, el estudio y la eventual modificación de la cultura organizacional de una empresa dará dos aportaciones: la sensibilización de la dirección respecto a la dimensión humana contenida en la cultura y la respuesta a los problemas de comunicación, gestión de personal y la formulación de un proyecto empresarial necesario precisamente en los momentos más conflictivos para la misma. (71)

En los capítulos III y IV se fundamentarán el diagnóstico y la modificación de la cultura organizacional, respectivamente, proponiéndolos principalmente desde un enfoque educativo, al ser la cultura agente y medio para el desarrollo de la persona.

-(71) THEVENET, M., op. cit., p. 194-195

CAPITULO II. EL TRABAJADOR MEXICANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Una vez asentado en el capítulo anterior el concepto de *Cultura Organizacional* y la estrecha relación que guarda con la cultura de su entorno, se procederá ahora a establecer cuáles son los aspectos socio-antropológicos de la cultura mexicana, a nivel nacional, que se relacionan o pueden influir en la conformación de la cultura organizacional de una empresa.

Tomando en cuenta que la derivación práctica se hará en empresas establecidas en la región de Guadalajara Jal., se plantearán también los antecedentes y rasgos propios de la cultura regional tapatia, que es la que constituye el entorno de estas empresas.

II.1 Visión de conjunto, socio-antropológica de la *manera de ser del mexicano.*

El proceso de formación de la Cultura Mexicana y por ende el de la forma de ser del mexicano sigue una traza predominantemente histórica, cuyo inicio puede situarse en el momento del arribo de los españoles al territorio de lo que hoy es México.

Antes de ello habían crecido, florecido y decaído muchas culturas y en el momento en que Cortés hace su aparición, escribe Alfonso Reyes: "los aztecas vivían sobre los despojos de civilizaciones vetustas y misteriosas" y "dominaban por el

terror a un conjunto de pueblos heterogéneos", (72) aunque no a todos, por ejemplo los tlaxcaltecas y tarascos, hasta ese momento no reducidos.

Entre ellos, indígenas americanos y conquistadores españoles, habrían de formar una nueva cultura, una nueva nación, aportando cada uno sus propios rasgos culturales, pero contando también y de manera muy importante, la circunstancia misma de la conquista violenta y la situación posterior política y social de ello derivada.

En la manera de ser indígena sobresalían los valores religiosos, el respeto a los mayores, la autoridad y la tradición, a la par que sus ocupaciones diarias se relacionaban con su estructura económica, de base fundamentalmente agrícola, aunque con una vertiente comercial ya importante dada la existencia de varias ciudades, enormes para la época y circunstancias. "Tres sitios concentran la vida de la ciudad: en toda ciudad normal otro tanto sucede. Uno es la casa de los dioses, otro el mercado, y el tercero el palacio del emperador." (73)

En relación con la actividad económica, los historiadores y estudiosos de lo mexicano no dejan de referirse al asombro que *el mercado*, causó a los conquistadores y que dejaron por escrito Bernal Díaz del Castillo y el propio Hernán Cortés,

(72) REYES, ALFONSO. Antología.- "México en una nuez", p. 120.

(73) ibidem, "Visión de Anáhuac", p. 104-105.

quienes nos harán saber que existía no sólo un mero tránsito y tráfico de productos agrícolas, de caza y pesca e incipiente ganadería menor, sino también una muy importante vertiente de artesanía altamente cuidada y elaborada, junto con un sector que hoy se llamaría de servicios como la herbolaria - que incluía la "consulta" - o la barbería y lugares dónde se vendía comida por precio. (74)

La actividad económica, como el resto de la social, eran estrictamente regidas por el Estado, dada la estructuración piramidal, teocrática y militar del mismo, al servicio de un propósito político-religioso de expansión "universal" del Imperio Azteca . El pueblo indígena estaba integrado a este sistema de manera sumamente rigurosa, con reglas minuciosas, austeras e implacables, que regían la vida completa, o disponían de la misma en aras de la Patria, y que fomentaban los valores familiares y de la convivencia entre pares (por ejemplo, el sistema a medias hereditario y electivo entre jerarcas para nombrar al emperador sucesor).

La aceptación de la población de este sistema social implicó el que a cambio de una tutoría y seguridad, el individuo común perdía su identidad y derechos autónomos, pasando a una condición de completa dependencia.

Pero el individuo sumiso y manejable puede ser a la vez o pasivo, o agresivamente cruel según las circunstancias y si sus

(74) cfr. ibidem, p. 105 - 108.

señores se lo piden, lo permiten o pierden la capacidad de someterlo.(75).

La aportación española a la cultura aborígen en el momento de la conquista fue en parte similar; valores religiosos, autoridad y tradición, pero con rasgos distintivos, que por cierto contribuyeron a su victoria.

El cristianismo es una religión de sólidos dogmas y certeza doctrinal pero no anula al creyente, sino que lo eleva a la categoría de hijo de Dios estableciendo la igualdad entre todos los hombres.

Por otra parte, al superior, capitán o emperador, se le daba respeto y en su caso obediencia, pero no sumisión aniquiladora de la propia personalidad. La honra, como irrenunciable valor para el español, es totalmente personal.

Así, por parte española, aparece como valor el individualismo, a la vez que se coincide en lo religioso y en la rígida jerarquía autoritaria.

Sobre esta base cultural, en parte igual y en parte distinta, aunada a su valentía y perspicacia personal, pudo Cortés culminar la conquista, al captar y aprovechar en su favor los odios de numerosos pueblos indígenas, en apariencia sometidos a los aztecas. (76)

(75) GERTZ MANERO, A., México, Perfil de un Rostro Oculto., p. 143-149.

(76) cfr. REYES, A., op. cit. "México en una Nuez", p.121; cfr., GERTZ MANERO, A., op. cit., p. 149- 150

Entre la similitudes, señala Martínez Reding, hay algunas de particular importancia para el tema de esta investigación: "el lugar que ocupan en la escala social los comerciantes, el poco aprecio con el que los nobles veían a los mercaderes y el poder cada día mayor de una clase en ascenso." (77)

La conquista cerró el ciclo histórico de las civilizaciones americanas precolombinas, iniciando una nueva era cultural, con la fusión de algunos elementos, arriba enumerados y la formación de otros nuevos como resultado del hecho mismo de la conquista y el proceso de colonización posterior. Las circunstancias aportaron otros elementos que influyeron en la configuración de la nueva cultura.

Por una parte los españoles fueron conquistadores, varones todos al inicio, que al establecerse en esta tierra dieron origen al mestizaje, en una proporción demográfica tal que de hecho nació un pueblo nuevo. (78)

Pero eso llevó años, de momento los conquistadores eran pocos en comparación con la población indígena, por lo cual los nuevos señores echaron mano del mismo sistema de sometimiento que ya estaba funcionando con anterioridad a su llegada, prolongando el estado de sumisión y dependencia. Substituyeron el mundo indígena con otro de vencedores y vencidos, que ha

(77) MARTINEZ REDING, FERNANDO.- Los Tapatíos.- p. 46

(78) cfr. GERTZ MANERO, A. op. cit., p. 156;
cfr., IBARGUENGOITIA, J., Instrucciones para Vivir en México, p. 31-33.

tendido a perdurar . De allí la referencia a "la gente decente y los pelados" como si fuesen dos partes de México, (79), o que frases como *Nosotros los pobres y Uds. los ricos*, aún en la actualidad expresan no un mero estado económico, acaso transitorio, sino una real división socio-cultural, cuya influencia en la *manera de ser* de cada uno se pretende determinante.

El centralismo de la metrópoli contribuyó a que esta situación se ahondara; los altos cargos políticos, militares y eclesiásticos se asignaban regularmente a los nacidos en la península, provocando así ya no sólo una división entre nativos-vencidos y españoles-conquistadores, sino otra distinción más: nacido en España o en América. (80)

Claro está que el criollo no por ello se igualaba al mestizo o al indígena; para estos últimos seguía siendo el invasor, el avasallador y frente ellos el criollo se seguiría sintiendo vencedor, con derechos de conquista y frecuentemente descargaría en ellos el despecho causado por la discriminación centralista.

Si a este cuadro se le añade el ingrediente de la gente de raza africana que fueron originalmente traídos como esclavos, se entiende que el mosaico de clases sociales y sub-culturas fuese en extremo complejo, aunque siempre se impondría la distinción

(79) ctr., IBARGUENGOITIA, JORGE. op.cit., p. 29

(80) ctr. MARTINEZ REDING, F., op.cit.- p. 53 y 54.

clave: vencedores y vencidos. "En el México colonial, el solo hecho de ser español, ser blanco, ubicaba a quienes podían ostentarse como tales, en la cima de la sociedad novohispana", (81), asienta Martínez Rêding, quien señala una particularidad importante: "los españoles encontraron en el comercio, pese al desprecio con el que los hidalgos veían esa actividad, una forma de obtener utilidades con cierta seguridad y rapidez" cuyo resultado "era el incremento del prestigio y la influencia". (82)

Por ello cuando llegó el momento de la lucha por la independencia política, fue encabezada por criollos y secundada por mestizos e indígenas, aunque en el fondo el proyecto de nación no fuese común.

En ello se encuentra la explicación de las continuas convulsiones y guerras intestinas de la primera etapa del México independiente. La pretensión de importar una filosofía política de Francia y los Estados Unidos se explica como un intento de modificar la sociedad monárquica y teocrática y la idea del gobierno autoritario y central, pertenecientes tanto al México antiguo como al virreinal. (83)

De allí la profunda división entre los liberales y conservadores durante la etapa que va de la Guerra de Reforma

(81) ibidem, p. 49

(82) Idem.

(83) cfr. REYES, A., op.cit., p. 124-127

hasta la consolidación del régimen porfirista, que nuevamente dividirá al país en vencedores y vencidos . Y, de nuevo, los vencedores, ayer españoles y ahora afrancesados científicos, positivistas, se identificarán con lo europeo.

Afirma Octavio Paz: "La imagen que nos ofrece México al finalizar el siglo XIX es la de la discordia . Una discordia que más profunda que la querrela política o la guerra civil, pues consistía en la superposición de formas jurídicas y culturales, que no solamente no expresaban a nuestra realidad, sino que la asfixiaban e inmovilizaban." (84)

Se afianza así un rasgo cultural del mexicano, el disimulo, la apariencia . "Quizá el disimulo nació durante la Colonia . Indios y mestizos tenían... que cantar quedo, 'pues entre dientes mal se oyen palabras de rebelión' ." (85). Pero se agrava después cuando se superponen formas jurídicas y culturales ajenas y, además, no se abrazan de buena fe, sino como máscara para tratar de justificar un usufructo ilegítimo: "El distraz positivista no estaba destinado a engañar al pueblo, sino a ocultar la desnudez moral del régimen a sus mismos usufructuarios." (86)

El estallido de la Revolución Mexicana lo es no sólo contra la

(84) PAZ, OCTAVIO.- México en la Obra de Octavio Paz.
De la Independencia a la Revolución, p. 69

(85) ibidem, Máscaras Mexicanas, p. 14

(86) ibidem, De la Independencia a la Revolución, p. 68

opresión, sino contra un estado de cosas que había desgajado al pueblo de sus orígenes, "consiste en un movimiento tendiente a reconquistar nuestro pasado, asimilarlo y hacerlo vivo en el presente." (87) Pero no fructifica, los antiguos revolucionarios, al contacto con el poder - otra vez, los vencedores- se convierten en amos, llevándonos a la "aclimatación de la mentira en nuestra vida pública." (88)

Resumiendo : religiosidad, es decir, sentido sobrenatural de llamado a la eternidad; apego a lo familiar, a la tradición y a las costumbres propias, de las que se siente orgulloso; aprecio por la convivencia, e identificación entre pares y, a la vez sumisión más que respeto a la autoridad, disimulo y aceptación de que el engaño forma parte de la vida pública, son las características del modo peculiar del mexicano . Las vivirá de un modo u otro según se encuentre entre los "vencedores o los vencidos" y por lo tanto guardará distancias, disimulará frente a los otros, que serán "ellos", excluidos del nosotros.

No son estos, por supuesto, todos los rasgos de la cultura del mexicano, sino se destacan los que mayormente pueden incidir en la forma de trabajar, en la conformación de la cultura de una empresa.

Tampoco son deterministas, porque como expresa J. Jose Arreola: "La cultura es una adopción real, íntegra, plena, de lo que nos

(87) ibidem, p. 80

(88) ibidem, Las ilusiones y las Convicciones, p. 105

ha precedido en el mundo del conocimiento, pero nosotros tenemos que reintroducirle el valor consagrado poniéndolo a circular en nuestra propia sangre", (89) con lo cual queda abierta la posibilidad de elegir racionalmente, de la riqueza histórica, aquello que realmente convenga a la propia naturaleza y progreso.

En ocasiones, los mexicanos han sabido sacar fruto de su modo de ser, a pesar de fatalismos históricos. En la historia de la región que es campo de esta investigación se han dado varios ejemplos de ello.

II.2 Peculiaridades de la sub-cultura tapatía.

Dentro de este marco nacional general, el escenario y circunstancias de la fundación y desarrollo de Guadalajara, hoy capital de Jalisco, se dieron características singulares.

La fundación de Guadalajara fue parte de un proyecto a cargo de Nuño de Guzmán, que consistía en formar un reino que se extendiera del Golfo de México al Océano Pacífico, uniendo la provincia del Pánuco con estos nuevos territorios por conquistar. Tal fundación fue encomendada a Juan de Oñate, quien la ejecutó en enero de 1532, (90) como punto de unión entre los territorios recién explorados (correspondientes a los hoy estados de Michoacán, Jalisco, Nayarit, Zacatecas y

(89) ARREOLA, JUAN JOSE.- La Palabra Educación.- p. 42

(90) cf.: MARTINEZ REDING, F., op. cit., p. 62

Sinaloa), con la provincia del Pánuco.

Significativo es que ya desde ese primer momento y aún antes de ocupar su asentamiento definitivo, esta ciudad "reciba la misión de servir de punto de unión entre dos grandes regiones, papel que al paso del tiempo, e instalada ya en su lugar definitivo, habría de desempeñar de manera destacada. Y para que todo marchara en orden y concierto, los propios fundadores nombraron sus autoridades, alguacil mayor y escribano. No hubo, ni por asomo, un señor feudal."(91)

El sitio de esta primera fundación, en lo que hoy es Zacatecas, hubo de ser cambiado, ya en Jalisco, primero a Tonala en 1533, después a Tacotlán en 1535, lugar desde el que sus vecinos solicitaron y obtuvieron del rey Carlos I la cédula que constituiría a Guadalajara en ciudad (1539) y, por último, después de un devastador ataque indígena, la ciudad se mudó al lugar que actualmente ocupa en el Valle de Atemajac, el 14 de febrero de 1542.

En el año de 1560, Guadalajara se convierte en la capital del Reino de Nueva Galicia y en sede episcopal; en 1574, por decreto real, el virrey de la Nueva España deja de tener autoridad administrativa sobre Nueva Galicia, atribución que recae en la Real Audiencia, cuyo presidente recibe el título de gobernador del reino.

Es importante señalar la diferencia entre el establecimiento de

(91) idem.

la capital del virreinato en el centro del extinto imperio azteca, en una región con abundante población indígena descendiente de avanzadas culturas y la fundación de Guadalajara que mudará varias veces de sitio y donde no hay más que tribus dispersas, culturalmente atrasadísimas y nada de oro; solamente la misión de servir de enlace. Mientras que el centralismo fue un fenómeno corriente en el Imperio Mexica, en el virreinato y en el México independiente, las penalidades que unieron a los fundadores de Guadalajara y el haber logrado su estatus de capital, con propia administración, les dió cierto sentimiento de autonomía. Consumada la Independencia, Jalisco será decidido partidario del federalismo. (92)

Y, también por la circunstancia de no ser una ciudad conquistada, sino co-fundada por sus primeros moradores, "las relaciones de los vecinos con las autoridades de la ciudad y el reino novogalaico, se caracterizaron, desde la primera fundación de Guadalajara en Nochistlán, Zac. por el mutuo respeto y por la comunidad de ideales y propósitos." (93)

Entre la carencia de mano de obra indígena, la inexistencia de minas y las restricciones de la metrópoli a la expansión de la industria en la colonia, hicieron que Guadalajara tuviese un lento desarrollo, reduciéndose durante lustros a ser un centro administrativo y comercial pequeño.

(92) ctr. ibidem, p. 63-68.

(93) ibidem, p. 69

Pero ello obligó a dedicarse a la actividad comercial, aprovechando la circunstancia de ser el centro administrativo de una región muy extensa . Se empezó a crear un centro de reunión y distribución de las mercancías de muchos lugares, generando un negocio paralelo de transporte mediante recuas . Los arrieros pasaron a ser parte del folklore jalisciense. Paralelamente surgió la corrupción entre los funcionarios públicos y algunos comerciantes aprovecharon la venta de puestos públicos para incrustarse en el gobierno y proteger sus propias operaciones.

La colonización de las extensas regiones del noroeste, Sonora, Arizona y las Californias, a finales del siglo XVII, impulsan la actividad comercial.

Con algunos altibajos el papel de Guadalajara se va consolidando a lo largo de las tres centurias del virreinato . A finales del siglo XVIII se funda su Universidad, cuenta con imprentas y el más importante hospital fuera de la capital novohispana, sus instituciones la liberan de la tutela de esa misma capital y ha confirmado su lugar como el centro de distribución de mercancías y servicios para el noroccidente del país. (94)

El periodo de la Guerra de Independencia favoreció, en cierto sentido, a Guadalajara. Buscando seguridad, muchos inmigraron a la misma; su población se duplicó en cuatro años; la inseguri-

(94) cfr. ibidem, p.78-93

dad en el tránsito de metales favoreció que se abriera su propia Casa de Moneda, el puerto de San Blas se abrió al comercio internacional al ser tomado el de Acapulco por Morelos. Aunque estas últimas medidas fueron transitorias, de hecho beneficiaron a la ciudad en su papel de centro comercial regional.

Al concluir la Independencia y después de abdicar Iturbide, los ayuntamientos de la región levantan actas en favor del federalismo. En 1824 se establece el Estado Libre y Soberano de Jalisco, con capital en Guadalajara. (95)

Ocurre entonces una de los primeros movimientos migratorios que han de ser recurrentes en la historia de esta ciudad. La apertura de San Blas había fomentado el comercio con Centro y Sudamérica, particularmente con Panamá. Comerciantes de aquellas regiones quisieron aprovechar el campo que España había dejado libre y buscaron establecerse en Guadalajara; muchos de ellos fundaron familias que después fueron mexicanas o tapatías de tradición. Alfonso Reyes y su padre, el General Bernardo Reyes, son descendientes del guatemalteco Doroteo Reyes, quien llegó a Guadalajara en esta época. (96)

Los rasgos culturales del tapatío aparecen ya con claridad en esta etapa; el fondo es el mismo que el del resto de los mexicanos, pero hay algo distintivo que apuntan estos primeros

(95) cfr. ibidem, p.106-111

(96) cfr. ibidem, p. 120

extranjeros: Son vistos con recelo, no se les agrade, pero tampoco se les abren las puertas. Pero si en los primeros tratos muestran un comportamiento adecuado, la desconfianza inicial se torna en cordialidad. "Los prepotentes, los arribistas, los que creen llegar a tierra de conquista, son rechazados." (97)

La inmigración extranjera fue después de franceses y alemanes. Estos últimos partieron al iniciarse la Primera Guerra Mundial . Más adelante de libaneses cristianos . En su mayoría estos inmigrantes tuvieron la misma vocación de sus antecesores, la fundación de negocios, principalmente comerciales y muchas veces lo hicieron con éxito . Sus apellidos enmarcan buena parte de la nomenclatura comercial tapatía.(98)

Los vaivenes políticos y las guerras civiles del siglo XIX, la era porfiriana, la Revolución y sus consecuencias, no cambiarán el papel de Guadalajara en el cuadro nacional . Seguirá siendo el mismo: ...

importante centro comercial y de servicios y poco, casi insignificante, desarrollo industrial. (99)

(97) ibidem, p. 123

(98) ibidem, p. 261 y sig.

(99) cfr., ibidem, p. 213 y 263-265

II.3 Rasgos de estas formas culturales mexicanas que inciden en la forma de trabajar.

De esta manera, quedaron asentados los principales rasgos culturales del mexicano en general y del tapatío en particular influirán en su forma de trabajar . Por una parte esa profunda aunque no insalvable división entre vencidos y vencedores, identificándose los primeros como los dueños, los poseedores de la riqueza, de origen europeo o simplemente extranjero, sobre todo si es dueño y tiene mando.

Frente a ellos los *vencidos*, los que tienen menos, desprovistos de autoridad, sin clara o definida ascendencia extranjera (en Jalisco, según se dijo, tampoco abunda el origen indígena), los que tienen que obedecer.

En la empresa. el empresario no es sólo un director o gerente, será el dueño, el patrón, el blanco . Será un *jefe nato*, un *vencedor* . Y el empleado no será simplemente una persona que da su trabajo a cambio de un sueldo. Representará el rol del *vencido*, del *conquistado*, que de manera innata ha de dar más que obediencia, sumisión, o cuando la circunstancias lo permitan, será abierta o soterradamente agresivo . Su disposición a *participar*, será mínima, ya que difícilmente llegará a considerar la empresa como otra cosa que el *negocio del patrón*.

Esta división de papeles es cultural, no congénita o natural. Pero ambas partes lo sienten como si fuese esto último, como si

lo portaran en su sangre . Más que un comportamiento que puede libremente conformarse o ser modificado, pareciera que fuese una *esencia*, un modo de ser . De lo que se sigue que en la empresa mexicana y en la tapatía, la tendencia cultural - que no natural o esencial-, será hacia la clara división entre el *ellos* y el *nosotros*. Ellos, los patrones y nosotros, los trabajadores, sentido de la misma manera a la inversa.

Eva Kras señala como esta forma de sentir afecta también en otras direcciones, (100) por ejemplo la lealtad se derivará en mayor grado de un sentimiento de identificación con la persona cercana afectivamente, por encima de consideraciones ético-intelectuales superiores; el compromiso con el que pertenece al "nosotros" puede llevar a la mentira "piadosa" o incluso al encubrimiento si se trata de "defenderlo" de "ellos". El establecimiento de compromisos tendrá más la característica de complacer al patrón, al cliente o al proveedor, que la de una consideración razonable de posibilidades para cumplir con lo ofrecido. Al aplicar esto al manejo del tiempo se hará una estimación mucho más subjetiva que objetiva, basada en las posibilidades de complacer de inmediato con la ilusión optimista de plazos breves, más que en un cálculo realista de los tiempos y plazos que realmente habrían de cumplirse en un compromiso serio.

Esta autora señala las siguientes pautas de comportamiento, ...

(100) cfr. KRAS, EVA.- op. cit., p. 26-29.

pertenecientes al "estilo tradicional mexicano" en lo administrativo, que se correlacionan o se explican por lo anterior:(101)

Planeación. El dueño/ director está fundamentalmente preocupado por los rendimientos, de los que depende su posición social, considerando que su empresa es el patrimonio de sus hijos. Es el único que realmente conoce el negocio, compartiendo lo menos posible sus conocimientos con colaboradores y subordinados. Sus planes y objetivos se elaboran mentalmente y rara vez se ponen por escrito; los gerentes y trabajadores no tiene ingerencia en su elaboración y sólo se espera de ellos que sean obedientes, que hagan lo que se les dice.

Organización y Delegación: En este estilo tradicional el dueño/director general, sabe lo que hay que hacer y de acuerdo a sus conocimientos organiza el trabajo en áreas como finanzas, producción, ventas, etc., y delega estas áreas a sus gerentes, aunque retiene la autoridad . Cada gerente a su vez organiza las tareas de su área y las delega en sus subordinados . El se siente responsable de su área, pero ignora lo que hacen las otras y a la postre deja de interesarse por ellas, repitiendo el mismo modelo en su propio campo; construye su propio imperio o feudo . Por lo tanto, las relaciones o responsabilidades laterales e incluso los contactos formales entre departamentos se evitan en lo posible.

(101) cfr. ibidem, p. 32-43.

Cuando al dueño/director o al gerente se le presentan problemas "imprevistos", sus subordinados dejarán todo de lado para atender la crisis; considerando lo ocurrido "arriba" como lo más importante. Está claro que en la situación de comunicación unidireccional y falta de coordinación horizontal, estas crisis serán harto frecuentes.

Control y Seguimiento. Una vez que el gerente ha delegado la tarea a su subordinado, siente que su responsabilidad ha pasado de su persona a la persona delegada y suele despreciar el control de las tareas de "bajo nivel". El subordinado a su vez se sentirá inseguro si siente supervisión de su superior, al pensar que el jefe debe dedicarse a cosas "más importantes"; si se entretiene supervisando "por algo será". Por lo mismo rara vez pedirá orientación o ayuda a su superior; sentirá que lo "molesta", los problemas los arreglará improvisando sobre la marcha, aunque ello implique un producto de menor calidad o mayor precio.

Evaluación y Promoción. En las empresas tradicionales el primer criterio para evaluar al subordinado será la lealtad al jefe, su disposición para realizar o intentar realizar lo que se le ordena sin cuestionarlo y de la manera más exacta posible. Los caminos acostumbrados para la promoción son uno de estos tres, de mayor a menor eficacia en tanto más tradicional sea la empresa: Ser familiar o amigo; tener una influencia; o, la lealtad, devoción y buen desempeño desde el punto de vista del

superior. Con el tiempo se ha comenzado a valorar la educación, por lo que es normal que el dueño de un negocio procure la universidad para sus hijos.

Capacitación y Desarrollo; Mandos. La jerarquía en la empresa tradicional es sobre todo una línea de ejercicio de autoridad imperativa:

"El dueño/director general ve su papel como el de dar órdenes. Este punto de vista desciende por toda la estructura jerárquica hasta el supervisor que les da órdenes a sus trabajadores. En cada nivel administrativo la función principal de 'desarrollo' de los superiores es asegurarse que hagan exactamente lo que se les ordenó."(102)

Esto sin transmitirles más conocimientos o información que la que resulte ser absolutamente necesaria. La falta de comprensión por parte del subordinado se achacará a su tozudez o falta de atención al jefe, por lo que aquél hará grandes esfuerzos por "comprender" a su jefe, por la vía de ir conociendo lo mejor posible su idiosincracia, para aprender a "leer su pensamiento". Los dueños/directores se han ido percatando de las deficiencias en las habilidades administrativas de sus gerentes y los mandan a cursos de capacitación, con escasos resultados; sin una sistemática planeación de la misma los conocimientos adquiridos resultan ser muy generalizados y de difícil aplicación práctica, entre otras cosas por la misma resistencia del dueño/director a emprender innovaciones. Muchas veces el ser candidato a un

curso de capacitación se percibe más como un honor que como una necesidad de mejora profesional.

Capacitación y Desarrollo. Trabajadores. La capacitación de los trabajadores se efectúa normalmente "en el trabajo mismo", aprendiendo el novato del trabajador con experiencia . Pero con la introducción de nuevas tecnologías y mayores presiones de tiempo y calidad este modelo ha entrado en crisis . El gerente y el supervisor no sienten la capacitación como una responsabilidad propia, si acaso es del departamento de capacitación si éste existe; pero aún así, tienden a considerarla como un gasto excesivo y un empleo de tiempo no justificado, del que fácilmente se echa mano ante cualquier "urgencia" en la producción . En cuanto al desarrollo de la fuerza laboral, lo que se pretende es que el trabajador aprenda a trabajar duro todo el tiempo, aún cuando el supervisor no esté presente.

Relaciones Interpersonales:

"El gerente subordinado ve a su superior como el que controla la empresa. Lo respeta porque lo ve como la única persona concededora y aparte por el puesto de poder y prestigio que ocupa. Le tiene una mezcla de miedo y admiración y lo acepta como una relación normal entre jefe y gerente subordinado".(103)

Esta forma de relación se transmite hacia abajo por toda la jerarquía, aunque ahondándose las distancias a medida que las diferencias sociales y culturales van siendo mayores entre los

de "arriba" y los de "abajo", entre el "ellos" y el "nosotros". El desacuerdo con el superior es impensable, dado que conllevaría falta de respeto o de confianza en su sapiencia. Sintiendo por lo general lealtad hacia el jefe, el subordinado hará lo mejor que pueda, aunque no esté muy de acuerdo con las instrucciones recibidas; esperará que el tiempo y lo ocurrido hagan que el jefe se dé cuenta por sí mismo de lo que no funciona. Por otra parte, no se sentirá seguro para pedir aclaraciones, temiendo ser considerado incapaz para el trabajo. El empleado con mando en la empresa tradicional se sentirá orgulloso de su puesto, esperando obediencia indisputada de sus subordinados, a quienes verá inferiores en la escala social. Si sus errores son de buena fe a sus ojos, su actuar correctivo será paternal y comprensivo. En caso contrario, la sanción será vengativa y la intracción considerada como insubordinación. Sentirá que su puesto le da algunas prerrogativas en el horario y señales visibles de estatus. Si pese a todo se llega a presentar un claro desacuerdo entre superior y subordinado, la solución común será la salida de este último. En general, como en toda cultura tradicionalista, la perspectiva de un cambio se percibirá como una amenaza al *status quo* actual.

Puede verse, por tanto, que el conjunto de hábitos y pautas de comportamiento en la empresa resultan ser una derivación de la base cultural más amplia, en estos ejemplos en su aspecto más

negativo.

Estos aspectos negativos están presentes como generalización en la empresa mexicana tradicional, según la investigación de la autora citada, pero no puede afirmarse que en una organización en particular puedan encontrarse todos ellos e igualmente acentuados.

Por otra parte, E. Kras señala también la base positiva de valores culturales, que ya antes se había mencionado como herencia de las culturas americanas precolombinas y de la ibérica, "profundamente arraigados, considerados vitales en la estabilidad social y moral del país y cuya preservación es vital".(104) Tales valores son la familia, la religión católica y la importancia de la propia identidad personal, afectiva y estéticamente considerada, de lo cual derivan otros aspectos igualmente valorados, como las relaciones interpersonales siempre resguardadas por una etiqueta no por festiva menos respetable, la primacía de la persona y del grato ambiente social sobre la tarea y de la familia sobre el trabajo .

Estas son las generalizaciones que sobre las valoraciones presentes en la cultura mexicana pueden hacerse, así como de sus repercusiones para el trabajo y para la empresa . Cuando bajo el ejercicio de la inteligencia se asumen y se edifica sobre ellas, las consecuencias pueden ser, sin exagerar grandiosas, puesto que fácilmente engarzan con lo nuclear del

(104) ibidem, p. 21

ser humano . Pero sin la conducción de la razón y bajo los simples impulsos tendenciales y afectivos, pueden convertirse en una realidad muy parecida a la caricatura e ironía que sobre lo mexicano tantas veces se ha hecho.

Sin embargo, en cada empresa concreta habrá de establecerse la situación específica allí existente para posibilitar una línea de acción educativa en torno a la cultura y sus valores, tal como se estudiará en el siguiente capítulo.

CAPITULO III. DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MEXICANA.

El interés profesional del Pedagogo está centrado en el perfeccionamiento de la persona humana . Pero cuando esta actúa en un medio complejo como es la empresa, el Pedagogo ha de estar en condiciones y en disposición de considerar la totalidad de dicha realidad. Sólo desde esta amplia perspectiva podrá estar en condiciones de actuar con eficacia en lo que pertenece por derecho propio a su profesión.

Por otra parte, si participa desde el principio, por decirlo así, en el proceso de intervención sobre una cultura organizacional, el Pedagogo podrá aportar su sensibilidad respecto a la detección de los problemas que radiquen en carencias o deficiencias educativas de los integrantes de la empresa.

Por lo tanto, hay un "interés pedagógico" en el diagnóstico de la cultura organizacional.

Algunas empresas mexicanas han alcanzado en los últimos tiempos unos excelentes niveles de productividad y calidad, incluso en comparación con sus similares a nivel mundial y aunque muchas más requieren de una profunda transformación , las primeras son prueba de que, al menos bajo ciertas condiciones, la cultura mexicana no es un determinante adverso al desarrollo de la empresa.

La perspectiva que interesa para el propósito de esta investiga-

ción es el perfeccionamiento de la *cultura organizacional* en una empresa dada; cultura que se habrá configurado sobre la base amplia y general vista en el capítulo anterior. Interesa en tanto y cuanto que caracteriza el *modo de ser* de la empresa y su relación con sus integrantes, sus clientes y la sociedad.(105)

El substituir una cultura por otra no es, *per se*, el propósito, lo que supondría conocer y tener a la mano algo así como la "mejor cultura", lo que en realidad no existe. De lo que se trata es de potenciar los aspectos fuertes y de modificar los débiles o negativos, considerándolos respectivamente como aquéllos que puedan favorecer o no la capacidad, real y actualizada, de los hombres reunidos en la empresa para alcanzar sus fines, según lo que quedó asentado en el primer capítulo.

Ya se ha caracterizado la cultura mexicana y tapatía que configura el primero de los niveles culturales, a saber el *medio en que opera la empresa*, en este caso la empresa tapatía, a manera de ejemplo, ya que en cada caso particular habría de considerarse, además de la cultura nacional, las variaciones regionales del caso.

Para cada empresa, en función del actuar de sus fundadores y de su propio desarrollo histórico, se conformará su propia cultura organizacional y, también, las sub-culturas dentro de ella misma. Ello lleva a la necesidad de determinar el medio e instrumentos

(105) DENISON, D., op. cit., p. 2

con los que se pueda diagnosticar la cultura organizacional propia de una empresa en particular, como requerimiento previo a su eventual modificación.

III.1 Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Antecedentes

Bibliográficos

Son diversas las propuestas que los autores que se han ocupado del tema han hecho para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.

Si bien todas ellas coinciden en el concepto básico sobre la misma, tal como quedó expuesto en el primer capítulo, su enfoque a profundidad presenta diferencias, metodológicas sobre todo.

Por otra parte, aunque es común a todos ellos el ocuparse del tema con una finalidad práctica, el desarrollo de la empresa, hay también diferencias en el enfoque de partida. Algunos proponen el estudio, diagnóstico y modificación de la Cultura Organizacional como el eje de dicha tarea; los títulos de sus obras lo indican así.(*)

Otros en cambio, ocupándose del mismo proceso de mejora, pero desde el enfoque del "Desarrollo Organizacional", la "Calidad Total" o la "Excelencia", llegan a la consideración de la cultura

(*) Nota: Los autores y obras a estudiar bajo este enfoque son:
DENISON, D. - Cultura Corporativa y Productividad Organizacional.
LESSEM, R. - Gestión de la Cultura Corporativa y
THEVENET, M. - Auditoría de la Cultura Corporativa.

como un aspecto o paso inevitable para lograr avances en dicho proceso y elaboran su propuesta para el diagnóstico y la modificación de la misma. (*)

III.1.1 . El cambio en la Empresa Mexicana, Eva Kras.

De estos últimos, Eva Kras, autora ya citada antes, hace un estudio sobre las empresas mexicanas cuyo estilo administrativo ha cambiado o está transitando hacia una mejor actitud frente a la competencia internacional; "México se está moviendo hacia un mercado de compradores . Ahora la empresa tiene que darle importancia a la calidad del producto a precio competitivo, al servicio a los clientes y a una entrega expedita, mientras que trata de borrar la imagen inferior que han adquirido los bienes mexicanos,... Esto es una fuerte sacudida a la comunidad empresarial mexicana, debido a la velocidad con que está sucediendo . No obstante y afortunadamente para México, algunos empresarios están actuando con previsión, planeación y (están) listos para llevar a cabo los cambios necesarios para enfrentarse al desafío".(106)

A partir de aquí la autora identifica los pasos que llevan desde el "estilo administrativo tradicional" hasta una "modernización

(*) Nota:Para este otro enfoque se estudiará a:

MAHON, H. Las Personas: La Clave para el Exito de su Empresa y

KRAS . La Administración Mexicana en Transición.

(106) KRAS . op.cit.- p.7

exitosa", cuyo paso central son "los cambios de actitudes y modificación de la cultura administrativa"(107) en empresas mexicanas todas ellas.

Esta autora señala el hecho de que algunas empresas que han intentado el cambio con la simple adición de técnicas administrativas modernas, sobrepuestas a comportamientos culturales tradicionales, han tenido resultados consistentemente frustrantes; mientras que las que han tenido éxito han hecho cambios culturales fundamentales junto con los cambios en las técnicas administrativas.: "Primero debe haber un cambio en las costumbres y los hábitos culturales tradicionales. Estos se modifican o sustituyen con nuevos hábitos orientados hacia un desarrollo *total* del potencial de los recursos humanos". (108) Para establecer un diagnóstico sobre la situación concreta de una empresa, Kras propone una encuesta, que serviría al dueño, director, gerente o mando intermedio de la misma como primer paso, el del autoconocimiento, para un proceso de transformación hacia una cultura organizacional congruente con técnicas administrativas modernas.

La autora no fundamenta expresamente la estructura de su encuesta, aunque se pueden encontrar algunas bases cuando realiza

(107) cfr., ibidem, p. 20 y p. 16 - 17 (figuras # 2.3 y # 2.4).
????? (ó) cfr., ibidem, p. 16, 17 y 20.

(108) ibidem, p. 20

el análisis comparativo de lo que ella identifica como "estilos tradicional" y "moderno". (109) En este punto sigue una línea próxima a lo que puede identificarse como un proceso administrativo: Planeación, Organización, Delegación, Control y Evaluación, resaltando los aspectos que se relacionan con el estilo directivo, estrechamente ligados a aspectos culturales subyacentes. Por esta misma razón, se explica que junto a los mismos aspectos aparezca en dicho análisis un apartado dedicado a la capacitación, y que cuando más adelante, plantea la encuesta, la inicie con el capítulo "Filosofía y Objetivos", aspecto de la Planeación Estratégica que definirá el *modo de ser* y razón última del negocio.

No obstante, al no asentarlo explícitamente la autora, será necesario encontrar bases más sólidas para el diseño de un instrumento de diagnóstico, lo que se hará en el capítulo V de la presente investigación.

La encuesta, (110) se reproduce completa en el Apéndice y está estructurada en siete capítulos: I. Filosofía y Objetivos, II. Planeación, III. Organización, IV. Delegación, V. Control y Seguimiento, VI. Evaluación de Gerentes y VII. Capacitación y Desarrollo.

En estos capítulos se distribuyen 65 reactivos o ítems, compues-

(109) cfr., ibidem, Cap. IV, p. 31-54

(110) KRAS , EVA .- op.cit. p. 78-89

tos cada uno por una doble afirmación; la primera corresponde netamente al estilo administrativo "tradicional" y la segunda al "moderno"; entre ambas se presenta una escala de cinco posiciones entre las que el encuestado deberá elegir, según juzgue estar más próximo a una u otra de las afirmaciones presentadas, ítem tras ítem.

Se muestran a continuación dos ejemplos de los ítems de cada capítulo de la encuesta. Las afirmaciones del modo "tradicional" son las del lado izquierdo:

I. Filosofía y Objetivos:

- | | |
|---|--|
| - La filosofía de la empresa se practica y comprende inconsistentemente. | - la filosofía de la empresa se comprende claramente y se practica consistentemente. |
| - Los objetivos le dan importancia a una recuperación rápida del capital. | - Los objetivos se basan en un largo plazo de <u>viabilidad</u> del negocio. |

II. Planeación:

- | | |
|--|--|
| - Los planes para lograr los objetivos los define el Director General. | - los planes para lograr los objetivos los define el equipo de alta dirección, incluyendo al Director General. |
|--|--|

- Los marcos de tiempo se consideran metas deseables.

- Los marcos de tiempo se consideran compromisos en firme.

III. Organización:

- El Director General asigna responsabilidades a los gerentes oralmente.

- El Director General y el equipo administrativo se ponen de acuerdo con la responsabilidad departamental para cada área.

- El gerente inicia los proyectos sin planes de acción detallado.

- El gerente inicia los proyectos basándose en un detallado plan de acción.

IV. Delegación:

- Se hace hincapié en la obediencia por parte de los subordinados.

- Se hace hincapié en la participación y expresión de los puntos de vista de los subordinados.

- Las prioridades no se definen claramente.

- Las prioridades se definen claramente, basadas en planes de acción.

V. Control y Seguimiento:

- El gerente siente que no tiene porque supervisar el trabajo de otros.
- Los subordinados tienden a dar únicamente información positiva.
- El gerente considera el seguimiento como una parte importante de su trabajo.
- La información es realista, sea positiva o negativa.

VI. Evaluación de Gerentes:

- El Director General evalúa al gerente basándose en su percepción del desempeño del gerente.
- Promoción: Primero se consideran los lazos familiares y la influencia.
- El Director General junto con el gerente evalúan el desempeño en los resultados; cumplimiento de los objetivos fijados.
- Promoción: Primero se consideran la habilidad y el desempeño.

VII. Capacitación y Desarrollo:

- El Director General y los gerentes superiores ven su papel de capacitación como el de impartir órdenes y ver que se cumplan.
- La administración superior ve su papel como el de pasar conocimientos y capacitar gerentes.

- Los cursos por fuera, generalmente, son teóricos y difíciles de aplicar a la práctica diaria.
- Los cursos externos son específicos y concretos y los conocimientos obtenidos son directamente aplicables.

La puntuación de cada inciso será ponderada, multiplicando por un factor del 1 al 5 según se haya acercado más a lo tradicional (izquierda) o a lo moderno (derecha). La suma del puntaje obtenido en cada capítulo se compara con una escala, proporcionada por la autora, que permitirá asignar una evaluación estimativa en los siguientes rangos de "modernización".

- Enfoque tradicional, con el 13%, (aprox.), de la puntuación máxima.
- Primeras indicaciones del cambio, hasta el 29%, (aprox.), de la puntuación máxima.
- La transición en proceso, hasta el 69%, (aprox.), de la puntuación máxima.
- La transición avanzada, el 90%, (aprox.), de la puntuación máxima.
- Enfoque moderno, si la puntuación está entre 91 y 100%, aproximadamente, de la puntuación máxima. (*)

Con la salvedad de su limitada fundamentación antes mencionada,

(*) Nota : La autora no explica las bases de esta ponderación ni de la escala.

esta propuesta presenta dos características ventajosas: la primera es el estar basada en su totalidad en la realidad de la empresa mexicana y la segunda, que establece una comparación entre el estilo "tradicional" y el estilo "moderno" rasgo a rasgo, lo que podrá permitir enfocar los esfuerzos con mayor precisión al momento de establecer fuerzas y debilidades y elegir estrategias y acciones para afrontar estas últimas.

No obstante es posible advertir limitaciones en el método de encuesta para definir la cultura de una empresa, al ser ésta mucho más que un conjunto de rasgos calificados cada uno aisladamente. Al agrupar los resultados de la misma ocurrirá que todos ellos tendrán igual peso, como así mismo tendrán la misma influencia sobre el resultado cuantitativo las aportaciones de todos los individuos encuestados.

Por otra parte, si se deseara aumentar la precisión en el significado de cada ítem de la encuesta, junto con el de la amplitud de rasgos encuestados, la longitud de la misma podría crecer interminablemente.

Lo que parece conveniente para establecer el diagnóstico es complementar el resultado cuantitativo de la encuesta con una apreciación cualitativa obtenida por otros métodos.

Es éste el camino seguido por Daniel R. Denison, (111) que se expone a continuación.

(111) DENISON . op. cit., p. 4-15

III.1.2 La complementación cuantitativa y cualitativa, D. Denison.

El enfoque básico de este autor es el establecer, con evidencia empírica, una relación causal entre la Cultura Organizacional y la efectividad. Para lograrlo, emprende un estudio cuantitativo en 34 empresas estadounidenses en 25 ramas industriales y de servicios distintas (112), a lo largo de un periodo de 5 años, complementándolo con un estudio cualitativo, analizando los casos de cinco empresas elegidas entre las que componen la muestra.

Para el estudio cuantitativo establece un conjunto de rasgos de comportamiento, a partir de instrumentos validados en anteriores investigaciones, y los utiliza hipotéticamente como predictores de la efectividad organizacional a lo largo de esos 5 años.

Los rasgos de comportamiento utilizados son los siguientes:(113)

- | | |
|---|---|
| - Organización del trabajo. | - Claridad del trabajo. |
| - Flujo de comunicaciones. | - Apoyo del supervisor. |
| - Énfasis en la gente. | - Creación de equipos del supervisor. |
| - Procedimientos de toma de decisiones. | - Énfasis del supervisor en la meta. |
| - Influencia y control. | - Facilidad del trabajo del supervisor. |
| - Ausencia de burocracia. | |
| - Coordinación. | |

(112) ibidem, p. 49, tabla #3.2

(113) ibidem, p. 39-40 y 189-195 (Apéndice B, op. cit.)

- Requerimiento de trabajo.
- Recompensa del trabajo.
- Funcionamiento de grupos.
- Satisfacción.
- Integración de metas.
- Apoyo de compañeros.
- Creación de equipos de compañeros.
- Énfasis de los compañeros en las metas.

La efectividad, para efectos cuantitativos, Denison la mide con dos cocientes financieros: ingresos sobre ventas e ingresos sobre inversión, ambos estandarizados apropiadamente para eliminar la influencia de variables económicas ajenas a las consideradas en el estudio: las diferencias culturales de empresa a empresa.

La razón para usar estos cocientes financieros como medida de la efectividad, es la de precisión numérica, pero su propósito no es reducir el fin de la empresa al puro rendimiento financiero, sino más bien revalorar el papel humano en la generación de la riqueza, como afirma este autor:

"El descubrimiento y la aplicación de tecnología, el desarrollo de instrumentos y estrategias financieras y el diseño y la estructuración de organizaciones complejas, todo esto constituye la creación de una acción humana colectiva. Las máquinas no pueden inventarse a sí mismas. Sin embargo, a los objetos creados se les atribuye más valor en una organización comercial que a la gente y los procesos que los crearon. El artefacto es un activo y el creador un costo.

Este estudio de la cultura y la efectividad es un modesto esfuerzo para nadar contra la corriente, explorando la relación entre las características de un sistema social humano y la efectividad del negocio

que se le ha asignado para su administración." (114)

Para explicar las interrelaciones complejas de la multitud de los rasgos estudiados con la efectividad de la organización, Denison propone el uso de cuatro principios integradores: Participación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión que "describen un un proceso por el cual la cultura de la organización ejerce influencia sobre su efectividad."(115)

El resultado es expuesto de manera minuciosa en la obra citada y se resume a continuación:(116)

Participación: Relacionar la participación con la efectividad no es una idea nueva. Pertenece a toda la corriente humanista o de las relaciones humanas en la empresa. Esta idea sostiene que:

"los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad. A raíz de esta responsabilidad surge una mayor dedicación a una empresa y una mejor (sic) necesidad de control abierto. Los sistemas normativos implícitos y voluntarios aseguran la coordinación del comportamiento, en lugar de sistemas burocráticos de control."(117)

A nivel cuantitativo, este principio es el que tiene más apoyo, en la evidencia encontrada, para sostener que existe una relación directa entre una *característica cultural* y la

(114) ibidem, p. 180

(115) ibidem, p. 6

(116) cfr. ibidem, p. 52-83 y 159-203

(117) ibidem, p. 6 .

efectividad, apoyándose en la correlación estadística de la participación con estos cuatro índices: Organización del trabajo, énfasis en los recursos humanos, procedimientos para la toma de decisiones y coordinación entre unidades organizacionales. (118)

El estudio cualitativo de los casos apoya estos resultados y ayuda a diferenciar entre dos tipos de participación, una informal, de origen espontáneo, aunque aceptada por la empresa y otra formal, planificada y establecida por la dirección de la organización.

A este respecto resulta interesante el hacer notar que si en una empresa joven y pequeña se da un alto índice de participación espontánea, esto puede incidir muy favorablemente en los resultados; pero, si al crecer no se hace la transición hacia un sistema más formal, la participación espontánea puede desvanecerse. (119) Lo que implica que, al menos en empresas grandes, el aspecto subjetivo, el deseo de participar no es tan decisivo.. Puede ser efectiva una participación preceptiva: "El método más efectivo bien puede ser crear estructuras que requieran participación y dedicación, más que confiar en participación espontánea de abajo hacia arriba." (120)

Consistencia. Es también común entre lo escrito acerca de la ...

(118) ibidem, p. 75 .

(119) ibidem, p. 163

(120) ibidem, p. 164 .

cultura organizacional relacionar la influencia positiva que puede tener una *cultura sólida* o *cultura fuerte*, entendida como un sistema de creencias y valores que en alto grado comparten una gran proporción de los integrantes de la organización. (121)

Aunque son similares los conceptos de consistencia y participación, las diferencias que pueden establecerse son de consideración.

Son dos los aspectos que la teoría de la consistencia señala y que la distinguen de la participación, tomando en cuenta que en esta última, la colaboración y aportación personal, incluso muy comprometida respecto al objetivo común, puede darse aún desde sistemas individuales de creencias y valores diferentes.

A este respecto, la teoría de la consistencia señala en primer lugar, que el:

"impacto positivo - se da - porque los miembros de una organización trabajan todos con base en un marco de valores y creencias, que forman la base (sic) a través de la cual se comunican. Debido a que la comunicación es fundamentalmente un proceso de manipulación de símbolos, un alto nivel de consenso sobre el significado de cada símbolo aumenta considerablemente el proceso de codificar y decodificar necesario para la comunicación. La *cultura sólida* ... mejora la efectividad porque facilita el intercambio de información y coordinación del comportamiento." (122)

A este aspecto de la consistencia se le puede llamar "integración

(121) cf. ROBBINS, op.cit., p. 8

(122) DENISON, op.cit., p. 8.

normativa".(123)

El otro aspecto que destaca la consistencia y que la participación no incluye, es el de la necesaria concordancia que, en una cultura consistente, se dará entre las creencias y valores fundamentales con las políticas y procedimientos reales. Participación y consistencia son, pues, dos aspectos distintos. Cabe incluso la posibilidad de una cultura con baja participación y elevada consistencia:

"la teoría de la consistencia haría la predicción de que los bajos niveles de participación y compromiso pueden resultar superados por altos niveles de consistencia, conformidad y consenso..(si bien).. las organizaciones efectivas parecen combinar ambos principios en un ciclo continuo." (124)

A nivel cuantitativo Denison reporta no encontrar mucha evidencia al respecto, aunque sí datos que sugieren una mayor correlación entre alta consistencia y rendimiento en el corto plazo y, por el contrario mejores rendimientos en el largo plazo con una baja consistencia, debido muy probablemente a que una elevada consistencia pueda restar adaptabilidad. (125)

Cuando la consistencia toma la forma de "conformidad", es decir, una consistencia basada en el "estilo y la apariencia" (126), da

(123) ibidem, p. 164 .

(124) ibidem, p. 10 .

(125) cfr., ibidem, p. 75 .

(126) ibidem, p. 165 .

una base que en cierta medida puede ser necesaria para operar, pero que si esto es llevado más allá de su función "rápidamente se convierte en (una) barrera contraproducente más que una fuente de terreno común e integración". (127)

Hay también una forma de consistencia, referente a la concordancia entre la *integración normativa* y las políticas y procedimientos organizacionales, que puede llamarse *flexible* y que permite afrontar crisis de crecimiento u orientación del negocio para que sin abandonar los valores, pero si reinterpretándolos para volver a lo básico, se realicen los necesarios cambios de procedimientos sin abandonar la concordancia entre éstos y aquéllos.(128)

Adaptabilidad. Se trata de la "capacidad de una organización para recibir, interpretar y traducir señales desde su ambiente hacia cambios comportamentales internos que aumenten sus probabilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo" (129) y comprende tres aspectos: la habilidad para percibir y responder al ambiente externo, el cliente; la habilidad para responder a los clientes internos y la habilidad para evitar la insularidad entre departamentos o áreas. De aquí resultará la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar los comportamientos y proce-

(127) ibidem , p. 166 .

(128) ctr., ibidem , p. 164 .

(129) ibidem , p. 10 .

tos que requiera la adaptación al cliente, externo o interno. (130)

Denison encuentra evidencia en la correlación de esta característica cultural con la eficiencias cuantitativa, pero con una limitación: los datos encontrados por él sólo se refieren a la *flexibilidad interna*, adaptarse por ejemplo, a cambios en el modo de trabajo, pero faltaría por considerar la vinculación de la organización con su entorno. (131)

En todos los casos por él estudiados se confirma, a veces por el fracaso de alguna empresa, esta suposición: si la cultura organizacional incluye la capacidad para prever la necesidad de cambiar y obrar en consecuencia, será eficiente en el mediano plazo; en caso contrario está en juego su supervivencia. (132)

Misión. Se entiende por misión la definición compartida de la razón de ser o propósito último, en términos singulares para cada organización, conocida y asumida por todos los integrantes.

"El sentido de misión tiene dos influencias principales sobre el funcionamiento de una organización. Primero, la misión da propósito y sentido, así como también una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante al comportamiento se le da un significado intrínseco o incluso espiritual, que va más allá de papeles burocráticos funcionalmente definidos... Segundo, un sentido de misión ofrece di-

(130) cfr., ibidem, p. 11 .

(131) cfr., ibidem, p. 75 .

(132) cfr., ibidem , pag. 167 .

rección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros."(133)

Con lo cual se facilita la selección y coordinación de las actividades pertinentes; los cursos de acción a seguir.

En este punto también encuentra Denison apoyo en su investigación cuantitativa, particularmente en tres índices que reflejan un concepto de misión: Uno, el concepto ideal de liderazgo, que tiene un impacto positivo en la efectividad más allá de lo que cabría esperar de los procesos reales de liderazgo; dos, la claridad del trabajo y tres, el énfasis en las metas. (134)

En el estudio de casos también se refuerza esta suposición, "las mayores crisis reveladas en cada uno de los cinco casos (estudiados) se presentaron cuando la misión básica de la organización se puso en tela de juicio." (135)

Estos cuatro principios deben ser a su vez integrados en un solo marco de referencia.

Un primer aspecto para la integración sería el *foco de referencia*. Si se toma como foco lo interno de la organización se considerará en primer lugar la participación y la consistencia. En cambio, si el foco de atención es el ambiente externo, se considerará más la misión y la adaptabilidad.

(133) ibidem, p. 12 .

(134) cfr., ibidem, p. 76 .

(135) ibidem , p. 167 .

Otro aspecto distinto es si se contraponen flexibilidad y cambio con estabilidad y permanencia. Desde esta perspectiva, la participación y la adaptabilidad destacarán la capacidad de la organización para el cambio y la flexibilidad, mientras que la consistencia y misión estarán más orientados hacia la estabilidad y la permanencia.

Denison muestra esta integración en el siguiente cuadro:(136)

P u r n e t f o e r d e e n c i a	<hr/>		
	externo	ADAPTABILIDAD	MISION
	<hr/>		
	interno	PARTICIPACION	CONSISTENCIA
	cambio y flexibilidad	estabilidad y dirección	

La importancia de considerarlos en conjunto es la de que si bien de cada uno de los cuatro aspectos puede separadamente darse razón de porque influyen en la eficacia de una empresa, destaca el hecho de que *tomados en conjunto* puedan a veces ser contradictorios; así lo muy estable, altamente consistente puede ser la antítesis de lo muy flexible con elevada participación.

(136) ibidem, p. 14

"Sin embargo, en lugar de sostener que la clasificación de la cultura de una organización tiene que ser un tipo de decisión o.../...o, esta estructura supone que una cultura efectiva tiene que ofrecer todos estos elementos. En consecuencia, una cultura que es al mismo tiempo adaptable, pero altamente consistente y sensible a la participación individual, pero dentro del contexto de una misión muy compartida, será más efectiva. Así pues, la reconciliación de exigencias en conflicto es la esencia de una cultura organizacional efectiva."(137)

Esta última frase recuerda el concepto de acción directiva como *síntesis*, que Carlos Llano propone al tratar de los elementos constitutivos de la empresa, (138) cuya aplicación concreta en este caso consistiría en resaltar la importancia de que el director de empresa esté en capacidad de conocer los conceptos y entresijos de la administración de la cultura organizacional.

Por su parte, Denison afirma que "la meta para los gerentes es desarrollar una conciencia del proceso de hacer cultura y utilizarlo para aumentar simultáneamente estas cuatro características culturales de sus organizaciones". (139)

III.1.3 El conocimiento de la propia cultura para potenciarla, Maurice Thevenet.

Maurice Thevenet es un autor que sigue la postura según la cual un estudio de la cultura organizacional es ya una estrategia de intervención. El enfoque básico no es distinto del de Denison, lo

(137) idem.

(138) vid supra., p. 9-12

(139) DENISON, D., op. cit., p. 172.

que configura la cultura organizacional es prácticamente lo mismo para estos dos autores y también para los demás considerados en esta investigación. Pero su enfoque en cuanto al estudio de la cultura de una empresa, sí es algo distinta, como lo es también el método propuesto para llegar a conocerla.

Thevenet presenta un enfoque eminentemente práctico. En su obra, señala de entrada que "un enfoque cultural de la empresa debe aportar soluciones nuevas a los problemas con que se enfrenta y no conformarse con admirar sus propias particularidades", (140) soluciones que serán *internas* en tanto parten de la historia, valores y oficio de la misma empresa.

Así pues, estudiar la cultura servirá para describir y explicar la organización, así como poner de relieve los rasgos de su proceso de desarrollo. (141) "La empresa dispone de una identidad, de una 'personalidad' que la distingue del resto", (142) que se constituye no solamente con las anécdotas, valores declarados y comportamientos típicos, sino sobre todo con "el fundamento lógico de los sistemas de gestión que la empresa desarrolla porque le parecen los más eficaces". (143) Por lo tanto, la propuesta de este autor no es la de estudiar una

(140) THEVENET, M., op. cit. p. 4

(141) cfr. ibidem, p. 5

(142) ibidem, p. 9

(143) ibidem, p. 10

cultura empresarial arquetípica que deba ser imitada, sino estudiar la identidad organizacional propia para que las innovaciones en la gestión sean coherentes con lo que la empresa ya es. "Dentro de un enfoque cultural, ya no existen modelos a imitar, sino una coherencia a mantener".(144) .

La propuesta metodológica de Thevenet trata de conciliar las ventajas de dos posibles enfoques: los etnográficos, es decir los derivados directamente de las ciencias que estudian la *cultura* en su más amplia acepción y que insistirían en la diversidad y amplitud de la información a recoger, estudiar y verificar, haciendo más hincapié en el aspecto de la descripción científica que en los cambios necesarios, quizá urgentemente necesarios, para la empresa.

Los otros enfoques son los derivados del *OD* (*Organization Development*), con E. Schein a la cabeza, (145) con un enfoque más pragmático, que incidirá en un proceso de cambio a iniciarse en la fase misma de diagnóstico o definición de la cultura. (146)

Lo que Thevenet propone es una forma que "combina la doble característica de una gran colección de datos y una relación eficaz de acción sobre la organización", (147) lo que hace un

(144) ibidem, p. 11

(145) apud. ibidem, p. 96 y 188

(146) cfr., ibidem, p.91-97

(147) ibidem, p. 98

modelo ya no sólo de estudio de la cultura sino de intervención a la vez en la empresa.

Por lo tanto, la investigación sobre la cultura, según este autor, se realizará en colaboración con la propia empresa, siguiendo un modelo de seis etapas:

* Obtener el acuerdo de la dirección sobre dicha investigación, lo que se considera imprescindible para asegurar la futura colaboración y participación. Aquí mismo se fijarán los propósitos generales de la investigación.

* Sensibilizar a un grupo de personas de la misma empresa, motivadas por esta tarea y dispuestas a colaborar.

* Realizar la encuesta, es decir, la recogida de los materiales básicos mediante el estudio de documentos internos y externos, entrevistas, la observación y el trabajo en grupo para el análisis de la información disponible.

* Verificación de las primeras hipótesis por el grupo de colaboración, el cual se encargará de analizarlas, matizarlas, confirmarlas o rechazarlas aportando hechos e informaciones complementarias y señalando rumbos para investigaciones complementarias.

* Formular las hipótesis, pasando del nivel de las suposiciones parciales a las hipótesis más fundamentales sobre los rasgos fundamentales de la cultura de la empresa.

* Difusión de los resultados, ya que desde el momento en que el

estudio involucra a miembros de la empresa, sus resultados deben ser difundidos.(148)

En suma, la propuesta de este autor no es meramente para satisfacer una necesidad de curiosidad científica, ni mucho menos: "La cultura es el conocimiento inicial que la empresa debe tener para realizar de la mejor forma posible su adaptación al entorno y su integración interna" (149) y se plantea su estudio para alcanzar en concreto alguno de estos objetivos:

- Elaborar u proyecto empresarial o mejorar el *management*.
 - Describir y reafirmar alguna característica de su propia identidad.
 - Formar a sus miembros para compartir este patrimonio común.
- (150)

3.3.4. Distinguir entre el Campo de las Personas y el Campo de la Organización, H. Mahon.

Un autor cercano a la realidad cultural mexicana es el argentino Heberto Mahon quien se inscribe entre los que plantean el diagnóstico de la cultura organizacional como un paso en el proceso de cambio de la empresa, en su caso para alcanzar la meta de la *calidad total*.(151)

(148) cfr., ibidem, p. 100-114

(149) ibidem, p. 98

(150) cfr., ibidem, p. 110

(151) cfr., MAHON, H. Las Personas, Clave... p. 45-47

Su planteamiento coincide con el de los autores anteriores al realizar el aspecto *humano* en el proceso:

"si una empresa se propone llegar a lo más óptimo, es decir se propone aproximarse a la **calidad total**, debe proponerse revisar ese 'medio ambiente' que rodea a las personas. De esta manera, si se detectan problemas en el, se los podrá controlar para permitir crear las condiciones necesarias para alcanzar la **calidad total**, y para aprovechar plenamente la 'energía humana' disponible en la forma más sana posible." (152)

Al igual que Eva Kras, este autor señala que cuando se han intentado programas de optimización empresarial en un "terreno no apto", se ha terminado en fracasos y frustraciones.

La diferencia de enfoque de Mahon es la de considerar a la par que la cultura el "clima" de la organización, que forma junto con aquellos el "medio ambiente" de la misma. Por "clima" este autor entiende los hechos o circunstancias transitorios que pueden influir sobre el estado anímico de un grupo. (153) El mismo considera que ambos factores, separables en teoría, incluyen conjuntamente en la "atmósfera" que rodea al hombre en el trabajo y que "puede ya favorecer o ya entorpecer la 'energía humana' que él (el hombre) entrega a la empresa". (154) Aunque ciertamente se puede diferenciar en teoría entre lo permanente, cultura, y lo ocasional, clima, lo que en la práctica resulta es que lo

(152) ibidem, p. 276

(153) cfr., ibidem., p. 42-44

(154) ibidem, p. 45

ocasional será percibido y juzgado precisamente en función de lo cultural permanente. Por lo tanto este matiz señalado por el autor puede considerarse irrelevante para los fines de este estudio.

"El 'medio ambiente', es decir, la suma de cultura y clima... incide tanto sobre el comportamiento de los hombres como sobre la organización que estos deciden establecer." (155)

Mahon propone por tanto, como primer paso para el intento de lograr la calidad total, revisar el estado de este 'medio ambiente', para lo cual propone medir ocho puntos clave agrupados en dos grandes campos: el de las personas y el de la organización, a cuyo estudio dedica gran parte de su obra.(156)

Son los siguientes:

Campo de las Personas:

- La relación persona-empresa; fundamentalmente el grado de identificación de la persona con la empresa.
- El estilo de los dirigentes,; la forma como éstos consideran a las personas que integran la empresa.
- La dinámica horizontal; las formas de interrelación entre grupos formales e informales.
- La dinámica vertical; la forma como se manejan los procesos directivos: toma de decisiones, de comunicación y formativos.

(155) ibidem, p. 45

(156) cfr., ibidem, p. 75-274

Campo de la Organización:

- El sistema organizativo básico; El organigrama, descripción de funciones, manual de políticas y manuales de procedimientos.
- El sistema de selección de personal.
- El sistema de formación de personal.
- El sistema de comunicaciones formales.

La medición de estos ocho puntos clave se efectuará según la propuesta de Mahon mediante una encuesta consistente en una lista de 24 afirmaciones que se evaluarán mediante una escala estimativa. (157) Esta medición es la primera etapa de lo que este autor llama el "análisis correctivo". Le seguirán los siguientes tres etapas: (158)

Segunda etapa: **Cuantificación**. Se expresará la información en forma gráfica, lo que permitirá una mejor visualización del estado de cosas y "será el elemento más sencillo y claro para persuadir a un grupo y especialmente a los dirigentes de la organización, sobre el esfuerzo que será necesario poner en la recomposición de las desviaciones que se hubiesen detectado." (159)

Tercera etapa: **Prescripción**; como sinónimo de recetar en terminología médica, Mahon propone que aquí se determinen teóri-

(157) cfr., ibidem, p. 308-311

(158) cfr., ibidem, p. 279-281

(159) ibidem, p. 288

camente las acciones a seguir para corregir las desviaciones, "siguiendo el estilo participativo que caracteriza a la **calidad total.**" (160)

Cuarta etapa: **Tratamiento,** aquí se pondrán en marcha las acciones pensadas en la etapa anterior.

Mahon propone que "todo este proceso de diagnóstico y corrección de desviaciones debe ser realizado periódicamente." (161)

De lo expuesto hasta aquí puede seguirse que en todos estos autores hay una base conceptual común por lo que se refiere a la cultura organizacional y su relación con las personas que integran la empresa. Por lo cual, las diferentes propuestas metodológicas pueden ser eclécticamente consideradas al establecer el instrumento de diagnóstico que se propondrá en el quinto capítulo.

III.2. El Diagnóstico en la Empresa Mexicana.

Hay algunos puntos importantes a señalar respecto al caso particular de la empresa mexicana. El proceso de diagnóstico de la cultura organizacional se plantea, por supuesto, con la expectativa de su eventual modificación. Esto supone que se partirá de un proceso de sensibilización previa, sobre todo al nivel de la alta dirección.

(160) ibidem, p. 292

(161) ibidem, p. 299

A este respecto conviene referirse a las consideraciones que al respecto hace E. Kras:

"El proceso de cambio de un comportamiento cultural tradicional a uno moderno es difícil, ... son cambios culturales profundos que... en muchos países se han presentado en el curso de su evolución de una sociedad agrícola a una industrial, normalmente a través de varias décadas. México, sin embargo, se encuentra en una posición donde existen fuerte presiones externas y no puede darse el lujo de tomarse mucho tiempo para el cambio... Este cambio que México tiene que hacer en una generación es igual que el cambio que Europa y Estados Unidos hicieron a través de más de cuatro generaciones."(162)

Esta reflexión, que pudiera llegar a desanimar a algunos de los interesados en el cambio a realizar, deberá convertirse en el ... propósito de empeñar en él cuantos recursos puedan aportar las diferentes disciplinas y enfoques profesionales, incluso los hasta ahora inéditos en este campo.

El proceso de sensibilización de la empresa para el cambio, se ve afectado por varios factores. Uno es la antigüedad de la misma; mientras más joven sea una empresa, la actitud de apertura puede esperarse más favorable. Otro factor es la ubicación geográfica; influirá lo más o menos tradicionalista que sea la sub-cultura de la región en que se encuentre la empresa.

El tercer factor será el tamaño; la empresa grande enfrenta una situación de mayor complejidad, pero tendrá por regla general más recursos y estará enfrentando una competencia internacional más

cercana y, como antes se dijo, la presión del entorno que amenaza la supervivencia favorece una actitud para el cambio. En cambio, la empresa mediana y pequeña es frecuentemente familiar, su sensibilidad al entorno no es tan grande o no muestra la capacidad para detectarlo, y aún así, su estructura interna, marcada por los lazos paterno-filiales, favorece en muy poco el cambio profundo y rápido que se requiere.(163)

Un obstáculo mayor para la sensibilización al cambio cultural radica en la actitud de ciertos empresarios/directores:

"Al nivel del director general y la administración superior se vuelve particularmente difícil aceptar la necesidad de la sensibilización. A menudo, intentan preparar el camino para los cambios haciendo que sus gerentes y supervisores asistan a un curso de sensibilización, pero no sienten que ellos mismos los necesitan. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que esta actitud hace muy difícil el proceso de transición, si no imposible."(164)

Como al paso de los años la presión del entorno para una mayor competitividad va en aumento. Al mismo tiempo, quizá se va haciendo de mayor dominio público cuáles son los caminos seguidos por las empresas que sí sobreviven. Entre ambos factores podrá ser que un mayor número de empresarios/directores enfoquen el camino acertado.

Cuando la sensibilización para el cambio cultural ya se haya dado, lo que supone el compromiso de la alta dirección para invo-

(163) cfr. ibidem, p. 64-65

(164) cfr., idem.

lucrarse en él, el primer paso será el realizar el diagnóstico de la propia cultura. E. Kras incluye aquí el *auto-análisis* que al respecto deberá hacer el dirigente sobre sus propias características culturales como administrador.(165)

Una vez realizado el diagnóstico de la propia cultura, la empresa puede abordar el tema de su eventual modificación, tema del siguiente capítulo.

(165) cfr., ibidem, p. 56

CAPITULO IV. LAS ACCIONES EDUCATIVAS EN LA MODIFICACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

IV.1 Modificación de la Cultura Organizacional. Condiciones necesarias.

Es necesario establecer el significado y alcance de la expresión *modificación de una Cultura Organizacional*.

Aunque no todos los autores están de acuerdo en lo que ello pueda significar, señalan algunos puntos comunes básicos.

La naturaleza misma de lo que es una cultura hace ver las dificultades de un cambio. Según se asentó antes, la cultura de una organización está inmersa en un contexto cultural más amplio, la *cultura nacional* y sus connotaciones *regionales*; los integrantes de la organización han surgido de esa *supra-cultura* y permanecen en ella. Una empresa no puede seriamente pensar en modificarla para fines propios. (*)

Esto por parte del entorno, pero del lado interno también dificultades; dice Robbins, "la cultura de una organización se desarrolla a lo largo de muchos años y está arraigada en valores a los que los empleados se adhieren con firmeza. Además, hay varias fuerzas que intervienen sin cesar para mantener una cultura determinada."(166)

(*) Nota: Al menos no en un lapso breve, aunque cabría pensar en que ocurriría si la *cultura del trabajo* cambiase en un número significativo de las empresas mexicanas, ya que la influencia cultural es recíproca.

Denison comenta que el cambio es complicado porque "las culturas tienen tremenda inercia y cambian muy lentamente. Cultura por definición es un sistema normativo colectivamente interiorizado que sobrevive a cualquier individuo."(167) Y Thevenet cuestiona: "¿No es contradictorio decir que la cultura puede cambiarse, si la cultura es el producto de una larga historia y del patrimonio social, de relaciones y experiencias acumulado por la empresa?" (168)

Pero a la vez es cierto que, también por su propia naturaleza, las culturas no son estáticas. las empresas tienen un desarrollo evolutivo y con ellas también sus respectivas culturas.

En general, se acepta que en el desarrollo de las empresas se dan tres etapas, caracterizadas por E. Schein, autor citado varias veces en las fuentes consultadas.(169)

Estas etapas corresponderían a la fundación, el desarrollo y la madurez de la empresa. (170)

En la primera de las etapas la cultura estaría así mismo formándose bajo la acción del fundador, quien deberá ejercer

(167) DENISON, D.R., op. cit., p. 174

(168) THEVENET, M., op. cit., p. 155

(169) apud: LESSEM, op. cit., p. 84;
apud: ROBBINS, op. cit. p. 462 y
apud: THEVENET, op. cit., p. 162.

(170) cf., LESSEM, R., op. cit., p. 85-86

una eficaz acción de liderazgo para concebir la cultura deseada y construirla articulando las aportaciones de los primeros miembros de la nueva organización, quienes portarán consigo los rasgos de la *supra-cultura* del medio.

Ya formada y en desarrollo, la empresa poseerá una cultura que actuará más como causa, jugando el papel de modelar el comportamiento de sus integrantes, como antes se ha asentado.

En la fase de madurez de la empresa su cultura seguirá jugando plenamente este papel, pero pueden presentarse aquí serios problemas si "se descubre que ésta (la cultura), no ha permitido a la empresa afrontar los desafíos de su entorno y de su organización." (171)

Es a más tardar en esta tercera etapa donde el cambio cultural se presentará como algo necesario; por una parte el entorno habrá cambiado inexorablemente a lo largo de los años y la empresa requiere adaptarse a ello, "no cambiar equivale a precipitar la catástrofe", afirma Thevenet. (172) Y aunque pudiera pensarse en un sano y seguro crecimiento de la empresa, acompañada de una gradual adaptación al ambiente, el avance y la expansión traerán consigo otras necesidades: la de "convertirse en organizaciones de reciprocidad dentro de una comunidad de tecnologías, funciones e iniciativas interdepen-

(171) THEVENET, M. op. cit., p. 162

(172) ibidem, p. 166

interdependientes o socios institucionales... (requerirá) favorecer la interdependencia", (173) hace ver Lessem, quien no visualiza aquí el fin del camino:

"Sin embargo, la corporación evolutiva e interdependiente no puede durar siempre... tiene que pasar de la interdependencia a la trascendencia ... *La empresa trascendente tiene que sobrepasar su identidad personal, empresarial e incluso transempresarial, y asumir un carácter universal... Tanto la vida como los negocios son un viaje más que un destino.*"(174)

y a cada una de las etapas corresponde una cultura, que no es una nueva u otra cultura, sino una transformación evolutiva de la propia que puede ser gestionada, es decir, intencionalmente dirigida, según este autor. (175)

Este sería pues un cambio originado en el crecimiento y evolución de la empresa, si bien no del todo natural, como lo sería el de un organismo vivo, ya que la empresa, si es un organismo, lo es de personas que hacen - o pueden hacer- un uso continuo de su inteligencia y su voluntad.

Pero hay también, eventualmente junto a lo anterior, otras circunstancias que impulsan hacia el cambio: "Todos los miembros de una organización estarán dispuestos a realizar un cambio cultural, cuando la acecha una crisis que pone en peli-

(173) LESSEM, R. op. cit., p. 101

(174) ibidem, p. 101-102,

(175) cfr., ibidem, p. 102-103 y 239-240

gro su supervivencia...reconocida universalmente como riesgo mortal", afirma Robbins, (176) aunque se insiste en que no puede ser un cambio ni total ni arbitrario:, es, en una analogía de Denison: "más como desviar un río con alguna previsión de su rumbo, más que represarlo o darle un nuevo curso", (177) o que hacer un nuevo río, podría añadirse.

Para el caso de las empresas mexicanas, objeto de la presente investigación, afirma E. Kras: "la administración mexicana en su mayoría está consciente de que la eficiencia y la productividad tienen que aumentar si sus empresas han de sobrevivir..." (178) Esto fue escrito a raíz del ingreso de México al GATT; con la entrada en vigor del Tratado Norteamericano de libre Comercio (TLC), el 1-1-94, la crisis de sobrevivencia es más aguda aún. Resulta obvio que para muchas empresas mexicanas la circunstancia del cambio inevitable no esperará hasta que alcancen la etapa de madurez.

Otra condición necesaria para el cambio cultural es la implicación de los dirigentes de la empresa en dicho proceso. Se dijo antes que en la etapa de formación es precisamente el líder quien guiaría el proceso de conformación de la cultura organizacional. Esto puede volverse a repetir si la crisis es

(176) ROBBINS, S.P., op.cit., p. 458

(177) DENISON, D., op. cit. p. 174

(178) KRAS, E. op. cit., p. 31

de tal magnitud que el cambio necesario fuese una "refundación".(179)

Sin que se afirme que basta sólo con el propósito del director, en general los autores consultados mencionan la necesidad de que la modificación cultural se inicie con el involucramiento de la alta dirección y que sea esta la que inicie las acciones conducentes al cambio: afirma Thevenet: "Los líderes son los principales actores del cambio de cultura", (180) pero hay un matiz importante señalado por Denison; no es suficiente que un líder se proponga realizar el cambio, éste puede ya estar ocurriendo bajo la presión de las circunstancias. Al dirigente compete manejar el cambio, "manejar la cultura es un proceso de moldear el aprendizaje que surge a medida que se adapta la organización". (181)

También es importante en este punto subrayar las posibilidades de intervención para el agente externo, por ejemplo, el Pedagogo. Como tal no podrá por sí sólo impulsar el cambio, su función de asesoría lo limita a actuar al lado y no en vez del director: "Las intervenciones posibles son de dos órdenes, ayu-

(179) cfr. Robbins, op. cit., p. 459 (Cita como ejemplo el de la Chrysler en 1978, cuya transformación cultural, muy de fondo, fue encabezada por un nuevo líder, Lee Iacoca.)

(180) THEVENET, M., op. cit. p. 162

(181) DENISON, D. op. cit., p. 174;
cfr., ROBBINS, S. P., op. cit., p. 458- 459

dar al líder a descubrir las características de su situación y definir el contenido del programa de acción adaptado a la preocupación del líder por 'dirigir' la cultura de su empresa." (182)

En suma, estas son las condiciones iniciales para que la modificación de cultura organizacional sea factible:

- * El peso de la situación externa, que ponga a la empresa ante la necesidad del cambio, bien por "madurez", bien por una crisis de supervivencia, y
- * La sensibilidad de la dirección ante la situación y su decisión de dirigir el cambio en la dirección adecuada a las circunstancias.

Aunque por la naturaleza de lo cultural, las modificaciones serán siempre procesos largos en el tiempo, de años, no de meses. (183)

IV.2. Modificación de la Cultura Organizacional. Su proceso.

Al llegar a este punto las propuestas de los autores hasta aquí estudiados son ya menos precisas, particularmente por lo que a la metodología se refiere. Indican mejor el *qué* y menos el *cómo* respecto a la modificación de la cultura organizacional, lo que

(182) THEVENET, M. op. cit., p. 163

(183) cfr., DENISON, D., op. cit., p. 172-174;
cfr., KRAS, E., op. cit., p. 31-32;
cfr., ROBBINS, S.P., op. cit. p. 459 y
cfr., THEVENET, M. op. cit., p. 165-167;

no ocurre respecto a la caracterización y diagnóstico de la misma.

Denison, por ejemplo, luego de establecer con suficiente precisión la forma como se correlacionan cultura organizacional y efectividad empresarial - aunque señala algunas interrogantes para posteriores profundizaciones - en el punto de abordar el proceso del cambio se limita a sugerir que el manejo de la cultura requiere de un amplio repertorio de habilidades por parte del dirigente empresarial, tales como "incrementar la participación", "reforzar los valores y expectativas claras para manejar la consistencia", "prestar atención al aprendizaje organizacional que se presenta durante la adaptación" y que la firma efectiva "debe tener un plan estratégico y una clara dirección, pero también debe expresar el plan en una forma que tenga sentido para los miembros de la organización", (184) a lo cual dedica dos páginas, la cuarta parte de la extensión que dedicó a plantear descriptivamente esos mismos principios.(185) Lessem por su parte, que propone tipificar la cultura organizacional bajo cuatro enfoques básicos de culturas distintas: "primaria, racional, evolutiva y metafísica", (186) concluye su obra con un inventario que permitirá situar en esta

(184) DENISON, D., op. cit., p. 178-179

(185) cfr., ibidem, p. 6-13

(186) LESSEM, R., op. cit., p. 12

tipología a la empresa particular en cuestión y una sugerencia, a grandes rasgos, de probables ubicaciones geográficas para cada tipo de cultura.(187)

La propuesta de Robbins se concreta a estas ocho sugerencias que pueden facilitar el cambio:(188)

- Hacer que los gerentes de alto nivel se conviertan en modelos de los comportamientos deseables.
- Crear nuevas historias, símbolos y rituales.
- Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que abrazan los nuevos valores.
- Rediseñar los procesos de socialización.
- Adecuar el sistema de premios, a los nuevos valores.
- Reemplazar las normas no escritas con reglas formales, que se hagan cumplir fielmente.
- Modernizar las subculturas actuales, mediante la rotación de puestos.
- Procurar obtener el consenso de los grupos afines utilizando la participación de los empleados y la creación de una atmósfera con un alto grado de confianza.

Lo que salta a la vista de estas sugerencias es, además de la parquedad y carencia de vías metodológicas, el bajo nivel de participación de los integrantes en la definición del cambio

(187) cfr. ibidem, p. 239 - 250

(188) cfr. ROBBINS, S.P. op. cit., p. 459

cultural, incluyendo a los de alto nivel, a quienes habrá que "hacer que sean modelos" y que cuando en la última sugerencia se mencione la participación de los empleados, esto sea sólo como un medio, no como una característica a asumir plenamente por una sana cultura organizacional. De hecho, esto último no es coherente con lo que el mismo autor plantea al tratar sobre la cultura organizacional y el comportamiento organizacional en general.

En la obra de Thevenet, ya varias veces citada, se encuentran propuestas un tanto más completas. Su enfoque básico, como lo dice el título, es el de hacer una "auditoría" de la cultura y la intervención al respecto puede tener distintos propósitos, a los que corresponden diferentes acciones y medios, que habrán de regirse por los siguientes principios: (189)

- Existe una cultura, que constituye el punto de partida y por tanto hay que conocer.
- La intervención será positiva, es decir, la cultura es un capital que ha hecho posible la existencia de la empresa hasta el momento; se trata por tanto de reafirmar los valores profundos y los rasgos positivos sobre todo, aunque también haya que modificar hábitos y costumbres negativos.
- Es preciso implicar al máximo de personas posible. Si desde la fase misma del diagnóstico se asegura la implicación y

(189) cfr. THEVENET, M. op. cit., p. 161

participación se favorecerá el proceso mismo y se posibilitará el éxito de la intervención. En todo caso, la involucración de la alta dirección en pleno desde el principio es indispensable.

- La intervención concierne al individuo y a la cultura; no es sólo la cultura como *medio ambiente* lo que hay que cambiar, la sensibilización de la gente hacia el mismo, la afirmación de los valores reales y el abandono de prácticas incoherentes con los mismos son aspectos *individuales, personales*.
- Es una intervención orientada hacia la acción, no sólo porque la intervención pretenda a final de cuentas una modificación palpable, sino porque el simple estudio de la cultura ya provocará por sí mismo una sensibilización hacia la necesidad del cambio.

Los propósitos, acciones y medios de una intervención en la cultura organizacional, según este autor se resumen en el siguiente cuadro:

Objeto de la intervención	Acciones Previstas	Medios
PONER EN EVIDENCIA LA CULTURA EXISTENTE.	<ul style="list-style-type: none">- Sensibilizar al personal sobre el esquema y rasgos de la cultura.- Difusión de los resultados.- Reducir las incoherencias entre la cultura y modos de funcionamiento.- Profundizar en algunos de los ritos.	Formación Ritos Comunicación.

HACER EVOLUCIONAR LA CULTURA.	- Determinar criterios ideales. - Evaluar los "desfases". - Estructurar esta reflexión en torno al proyecto empresarial con el comité de dirección. - Aislar los comportamientos o procedimientos representativos.	Trabajo de grupo Formación. Formalización. Comunicación.
DIFUNDIR EL CAMBIO	- Formalizar el proyecto. - Creación o acentuación de ritos en torno a lo más representativo de los cambios previstos. - Adaptación del plan de formación. - Revisión del plan de comunicación, externo e interno. - Comisión de seguimiento.	Formación. Ritos.

(190)

Lo que el autor entiende por *formación* en el cuadro anterior comprende los siguientes aspectos: (191)

- Sensibilizar, dirigir la atención de la dirigencia empresarial hacia el estudio cultural, proporcionándoles un nuevo enfoque de su actuar dirigente y las bases metodológicas para su participación en las tareas de diagnóstico.

tiene por tanto contenidos bien definidos: El concepto de cultura y lo que aporta su conocimiento, así como de los medios para identificar los rasgos de la misma y sus usos posibles.

- Preparación de la investigación cultural, que es en este pun-

(190), cfr. ibidem, p. 170

(191) cfr. ibidem, p. 171-174

to un trabajo formativo de capacitación metodológica suficiente para el grupo que habrá de colaborar en la misma, probablemente ampliado con respecto al equipo directivo.

Estos dos aspectos corresponderían más bien a la fase de diagnóstico, pero su mención aquí obedece a que señala contenidos de la formación. Los siguientes entrarán de lleno en la fase de modificación de la cultura.

- Resolución de Problemas, bajo la perspectiva de la cultura de la propia organización, partiendo del postulado de que este enfoque es un modo de análisis de la gestión directiva.

Como contenido comprendería, después de haber obtenido la información básica y sensibilización al tema cultural, la formulación de guías y planes de actuación para enfrentar factores culturales en problemas comunes de gestión o en situaciones excepcionales, tales como un cambio tecnológico importante, una considerable expansión a nuevos mercados o la fusión con otras unidades empresariales.

4. Introducir un mensaje, es decir difundir uno o varios de los cambios culturales a lograr, o anunciar un proyecto complejo de cambio a largo plazo, con la finalidad de obtener la adhesión de los integrantes de la empresa.

Esto puede afectar las acciones de formación habituales en la empresa: cursos de inducción al nuevo personal, formación de directivos, seminarios de información, etc.

El aspecto de los *ritos* tiene también interés, puesto que sería una de los instrumentos específicos para lograr el influjo educativo citado como *paideceosis*.(192)

Thevenet especifica esta forma de acción, los *ritos*, como una "actividad organizada que tiene consecuencias en cuanto a la eficacia práctica y a la comunicación de un significado". (193) Menciona diferentes tipos de ritos, como las celebraciones, las reuniones establecidas en tiempos fijos, los anuncios públicos y solemnes de sucesos empresariales o de su personal, los eventos de evaluación, redefinición, etc. No se trata de un *ritualismo*, sino de utilizarlos razonablemente, previa comprobación de si su significado corresponde a la cultura o al proyecto de modificarla, reorientándolos o incluso suprimiéndolos si son opuestos o han dejado tener razón de ser. (194)

La propuesta de H. Mahon, (195) ya citada anteriormente, es interesante tanto por su claridad esquemática y cercanía cultural, como porque permite aislar con claridad lo que más concierne a la acción educativa, como se destacará en su momento. Este modelo consta de cuatro fases: Medición, Cuanti-

(192) cfr. GARCIA HOZ, V., op. cit., p. 207

(193) THEVENET, M., op. cit., p. 174

(194), cfr. ibidem, p. 175

(195) MAHON, H. op. cit., p. 280

ficación, Prescripción y Tratamiento, de las cuales las dos primeras, correspondientes al diagnóstico de la cultura fueron tratadas en el capítulo precedente. Las dos últimas se refieren a la modificación de la cultura y se describen a continuación:(196)

- Prescripción.

* Reunión Informativa. Concluido el diagnóstico se realizará una reunión informativa, involucrando a la mayor cantidad posible de integrantes de la empresa, lo que de suyo favorecerá el incremento de la participación.

En esta reunión serán presentados los resultados cuantitativos y cualitativos del diagnóstico. Aunque ya se hizo un planteamiento y corrección de hipótesis y por tanto ya estarán señaladas algunos puntos críticos y algunas prioridades saltarán a la vista, es conveniente una actitud de apertura para al menos tomar nota de matizaciones o sugerencias de corrección surgidas en la reunión.

En función del tamaño de la empresa podrán ser necesarias varias reuniones, por la importancia de dar la oportunidad de participación real a los asistentes.

* Formar grupos de trabajo, de diez a doce personas. La formación de estos grupos puede hacerse por invitación.

Normalmente la iniciativa será secundada por los líderes infor-

(196) cfr. ibídem, p. 289-297

males, o si acaso, habrá que pedir a los líderes formales que encabecen su integración.

Siguiendo el esquema de los "ocho puntos claves" del diagnóstico y de acuerdo a las prioridades señaladas en el mismo se asignará un punto problemático a cada grupo. De acuerdo con el tamaño de la empresa podrá ocurrir que dos o más grupos se dediquen a un mismo problema.

* Análisis del problema. La tarea de cada grupo es el análisis del problema que le ha sido asignado, lo que comprende los siguientes pasos:

* Definir el problema. Retomando los datos recogidos en el diagnóstico, el grupo de trabajo elaborará una definición más precisa del problema, prestando atención a los diferentes aspectos que conforman el "punto clave" en cuestión. El repaso de los ítems de la encuesta será un buen camino para ello.

* Determinar las causas. En este momento una técnica heurística podrá ser un buen recurso para asegurar la participación del grupo.

La sugerida por Mahon (197) es la "del pez", que consiste en trazar un diagrama de un pez; un óvalo simbolizará la cabeza y una línea horizontal larga el eje del esqueleto, del cual se desprenden líneas oblicuas que simulan las espaldas. En la "cabeza" se anota la definición del problema. Después, de

acuerdo a una "lluvia de ideas" se anotarán en las "espinas" las causas del mismo. Estas se irán ordenando y reordenando hasta dar con la cadena de causa-efecto-causa... que desemboca en el problema principal de la cabeza. Así se podrán determinar participativamente las causas *primarias*, es decir, aquellas que no son a su vez efectos de otras anteriores.

* Propuestas de eliminación de las causas *primarias*. El mismo grupo elaborará unas propuestas de acción, que quizá formen un esquema ramificado, tendientes a eliminar estas causas primarias, con lo cual, en teoría quedará solucionado el problema.

El resultado del trabajo de cada grupo será entregado como proyecto a la Dirección, la cual en conjunto con los asesores de la intervención, o según su propio criterio, formulará un plan de tratamiento, es decir, de aplicación de las medidas propuestas que se juzguen pertinentes.

- Tratamiento

En esta última etapa del proceso se pondrán en práctica los planes de acción determinados en la etapa anterior. Las maneras concretas de acción podrán ser muy variadas y no es posible determinar a priori un mismo camino para todos los posibles casos.

No obstante puede adelantarse, genéricamente, que los problemas en el campo de la *organización*, encontrarán soluciones de ...

carácter *técnico-administrativo*, por ejemplo, desarrollar la descripción de puestos o elaborar un sistema de comunicaciones formales. En estos caso, sobre todo, es posible que las acciones remediales puedan quedar en manos de los mismos grupos de trabajo internos, en su caso asesorados por expertos externos.

Pero en el caso de *problemas en el campo de las personas*, las deficiencias encontradas requerirán la más de las veces de soluciones que pasan por el cambio de actitudes y hábitos de comportamiento, asuntos que caen totalmente dentro del campo educativo, es decir, de la acción profesional del Pedagogo.

El autor señala que el desarrollo de este proceso y sobre todo de esta cuarta etapa es cuestión de años, más que de meses. Por otra parte, la empresa deberá estar consciente de que está inmersa en un proceso cultural subyacente o paralelo a su propia evolución, de tal manera que estas acciones de diagnóstico y corrección tendrán que ser realizadas periódicamente.

La autora E. Kras en la obra ya varias veces citada, propone un proceso de "transición organizacional" que consta de varios pasos posteriores al diagnóstico ya revisado antes.(198)

Como ya se dijo, un aspecto interesante de esta propuesta es la de basarse en el estudio de la realidad de la empresa mexicana.

(198) KRAS, cfr. op.cit. p. 55-56

Lo que esta autora propone está basado en lo que ya ha ocurrido en el entorno cultural de este país y las dificultades que menciona son también de *aquí*.

El proceso propuesto por Kras puede agruparse en estas fases: (199)

- Trabajo del Director General y su equipo cercano que se encargarán de:

* Establecer los objetivos generales de la empresa a largo, mediano y corto plazo.

* El desarrollo del propio equipo directivo, que se iniciará con la selección misma de sus miembros por parte del Director General, quien deberá de tomar en cuenta tanto la competencia profesional de los candidatos, cómo su compromiso y posibilidades personales respecto al cambio que la empresa ha de llevar a cabo.

Este desarrollo de los miembros del equipo directivo, dice la autora: "Es una responsabilidad diaria del Director General, y una responsabilidad estratégica si la empresa se ha de fincar sobre cimientos sólidos."(200)

Un aspecto muy importante en este desarrollo es el del incremento de la capacidad y habilidades para la comunicación organiza-

(199) cfr. ibidem, p. 56-59

(200) ibidem, p. 57

cional, que luego habrán de ser transmitidos hacia abajo. (201)

* Establecimiento de la filosofía de la empresa, que se pondrá por escrito en una declaración de los principios y valores con los que la empresa y sus miembros habrán de comprometerse. En esta declaración escrita se especificarán las responsabilidades de la empresa con sus clientes, su personal, la comunidad y el ambiente, así como sus actitudes y compromisos respecto a ganancias y reinversión. También se especificarán las actitudes y comportamientos habituales a los que habrán de comprometerse todos los integrantes de la empresa.

* Planeación estratégica para lograr las metas de la empresa, lo que implicará combinar objetivos concretos con programas realistas en el tiempo, previsión de posibles contingencias y vías alternativas y de la necesaria coordinación interdepartamental, todo ello puesto por escrito. Deberán estar comprendidas en estos planes lo referente al desarrollo y capacitación del personal a todos los niveles, incluyendo el desarrollo de los jefes como capacitadores de sus subordinados.

- Trabajo con la organización, en "cascada". Al respecto, se realizará lo siguiente:

* La difusión de la filosofía empresarial, poniendo en un lenguaje accesible a todos los empleados el contenido de la misma, pudiendo emplearse folletos breves, carteles, audiovi-

suales, etc.

* El desarrollo de equipos de trabajo: "Cada miembro del equipo administrativo (directivo) superior tendrá que ser el organizador, desarrollador y motivador de los equipos en el siguiente nivel inferior. Después, el gerente del nivel inferior formará equipos con sus subordinados." (202)

Para este punto asienta la autora que generalmente las cabezas de equipos requerirán de asesoría respecto al tema de integrar y desarrollar equipos de trabajo. (203)

* El control y seguimiento, que es una acción no frecuente antes del cambio, pero que ya en esta etapa deberá de tener una especial atención por parte de cada directivo, gerente, jefe y supervisor.

El objeto de este control y seguimiento irá evolucionando; al inicio del proceso hasta aquí descrito, la atención del superior estará muy absorbida por cuidar que dicho proceso se cumpla cabalmente. Cuando él o los equipos a su cargo se hayan desarrollado hasta el punto de sentirse autónomamente comprometidos e incluso orgullosos con el hacer bien las cosas desde el principio, el jefe podrá enfocar su atención hacia otros aspectos, como los de la mejora en la coordinación entre departamentos y áreas.

(202) ibidem, p. 58

(203) cfr. ibidem, p. 58

pertinentes indicaciones de Rhevenet sobre los principios a tener en cuenta en la intervención sobre una cultura. También, lo señalado por Denison puede indicar con claridad características de conjunto deseables como meta de la mejora cultural.

Lo determinante para la decisión será la consideración de la situación de cada empresa, que se conocerá con suficiente precisión al concluir el diagnóstico.

Las generalizaciones al respecto serían engañosas. Aunque las empresas mexicanas comparten el mismo entorno cultural, las variaciones de una a otra pueden ser mayúsculas, en función de varios factores, tales como los señalados por E. Kras cuando analiza la sensibilización, (205) tema estudiado anteriormente. Habría que añadir a esos puntos la consideración de otros como el proceso histórico de la empresa en cuestión, los intentos y avances que pudo haber tenido en cuanto a su modernización, su mercado específico de clientes y proveedores y la posición de su competencia, nacional o extranjera.

Las combinaciones posibles de estos factores darán como consecuencia una situación única para cada empresa; existe ya una cultura propia en cada empresa, por lo que cada caso será particular.

Sin embargo, el propósito de esta investigación es el determi-

(205) cfr. ibidem, p. 64-65.

pertinentes indicaciones de Chevenet sobre los principios a tener en cuenta en la intervención sobre una cultura. También, lo señalado por Denison puede indicar con claridad características de conjunto deseables como meta de la mejora cultural.

Lo determinante para la decisión será la consideración de la situación de cada empresa, que se conocerá con suficiente precisión al concluir el diagnóstico.

Las generalizaciones al respecto serían engañosas. Aunque las empresas mexicanas comparten el mismo entorno cultural, las variaciones de una a otra pueden ser mayúsculas, en función de varios factores, tales como los señalados por E. Kras cuando analiza la sensibilización, (205) tema estudiado anteriormente. Habría que añadir a esos puntos la consideración de otros como el proceso histórico de la empresa en cuestión, los intentos y avances que pudo haber tenido en cuanto a su modernización, su mercado específico de clientes y proveedores y la posición de su competencia, nacional o extranjera.

Las combinaciones posibles de estos factores darán como consecuencia una situación única para cada empresa; existe ya una cultura propia en cada empresa, por lo que cada caso será particular.

Sin embargo, el propósito de esta investigación es el determi-

(205) cfr. ibidem, p. 64-65.

nar los aspectos educativos implicados en el proceso de diagnóstico y modificación de la cultura organizacional, más que el de establecer un modelo de acción general, que ya se ve, tampoco sería realista.

De ello se trata en la siguiente sección.

IV.3 Identificación de los Aspectos Educativos Implicados en los Procesos de Modificación de la Cultura Organizacional.

Debe asentarse en primer lugar que los aspectos educativos aparecen desde la etapa de diagnóstico, ya que como quedó establecido, la vía para realizarlo requiere no sólo del consentimiento de la dirección, sino también de su participación y la de un grupo de integrantes de la empresa, para lograr un adecuado proceso de diagnóstico.

De acuerdo con lo señalado por los autores estudiados hasta el momento, pueden enlistarse los siguientes aspectos educativos, implicados tanto en la fase de diagnóstico, como de modificación de la cultura organizacional:

- Sensibilización, esto es, generar una actitud receptiva respecto a la importancia de la cultura, por lo que implica en cuanto a su contenido de valores y significados compartidos que regulan o influyen sobre hábitos y comportamientos de trabajo y relaciones en el medio social.
- Asimilación del concepto de cultura, en sus tres dimensiones, ambiental, cultura dominante o general y sub-culturas, así

como de sus repercusiones sobre actitudes, hábitos y comportamientos, personales y grupales.

- Comprensión de la naturaleza de la empresa y sus fines inmediatos y trascendentes, así mismo del trabajo humano, que rebasando el nivel conceptual, genere una valoración traducible en actos respecto a dichas realidades, empresa y trabajo.
- Conocimiento de los métodos y adquisición de las habilidades para su aplicación, respecto de la identificación de rasgos culturales y sus consecuencias en el trabajo y desarrollo de la empresa.
- Generar la capacidad para el cambio personal de hábitos y actitudes y, en su caso, impulsar el cambio en otros.
- Habilidades para el análisis de problemas.
- Habilidades para la integración y desarrollo de equipos de trabajo.
- Habilidades para guiar el proceso de desarrollo en el trabajo de subordinados y transmisión de conocimientos profesionales.
- Conocimiento y aplicación de los medios para generar y mantener un medio ambiente positivo, que contribuya a la implantación y crecimiento de los valores, actitudes y costumbres favorables al desarrollo del individuo y de la empresa.

(Instrumentación de una psicocenosís.)

De esta enumeración se sigue que los aprendizajes implicados son tanto del dominio cognoscitivo como del actitudinal. Las

habilidades implicadas son más de orden senso-perceptivas y expresivas que psico-motoras.

Por otra parte, la situación en que habrán de lograrse estos aprendizajes distan de ser grupales o colectivos, a la manera de los típicos "cursos de capacitación". Si bien se podrá recurrir a este tipo de enseñanza - aprendizaje en algún momento, la línea a seguir sería más bien el de una "educación personalizada" en el sentido señalado por García Hoz: "convertir el trabajo de aprendizaje en un elemento de formación personal". (206)

La solución al problema práctico que esto plantea podrá resolverse tanto por la vía metodológica de la técnicas participativas y de aprendizaje en pequeños grupos, como por la acción en cascada de los altos directivos hacia los subalternos, recordando, si fuese el caso, de que los resultados a obtener no son para el corto plazo.

Ciertamente la situación de enseñanza - aprendizaje individualizado se dará también, en el marco de una asesoría dirigida al Director General y eventualmente al equipo más cercano al mismo, o a éste o aquel gerente o supervisor en situación de especial necesidad de este tipo de actuación.

La otra situación educativa, que amerita especial atención en este caso, es la de la educación ambiental. Se actúa no sólo

sobre los individuos, sino también sobre la cultura. El ambiente expresa y afirma una cultura y los valores de la misma, por lo que todos los elementos que componen éste deberán ser considerados, evaluados y modificados de acuerdo a los propósitos del cambio cultural que se proyecte lograr. Algunos son, por decirlo así, implícitos, si se refieren a orden, limpieza, seguridad, estética, etc. Otros emiten mensajes explícitos, comunicados escritos, signos y rituales. Todos deberán ser tomados en cuenta.

IV.4 Intervención del Pedagogo.

Según lo tratado hasta este punto, el proceso de diagnóstico y modificación de la cultura organizacional de una empresa, conlleva como condición indispensable, el lograr adquisiciones cognoscitivas, desarrollo de habilidades y modificaciones actitudinales en los integrantes de la empresa, desde el director general hasta los trabajadores de menor nivel en la organización, es decir, implica necesariamente procesos educativos.

Desde el primer momento del proceso, se requiere de una acción educativa, entendida como perfeccionamiento intencional de la persona humana, en este caso la del director general, quien habrá de actualizar potencias intelectuales y volitivas para comprender la necesidad del cambio y comprometerse personalmente en el proceso que él habrá de iniciar y encabezar de manera

organizativos y administrativos, aunque la mejora en las actuaciones personales condicionará el que resulten eficaces.

En cada caso en particular, será necesaria la determinación de sus alcances y contenidos de estos procesos educativos, que se darán unos en situaciones de enseñanza-aprendizaje, a veces individualizado, otras veces grupal, aunque siempre personalizado y también mediante una educación ambiental o paidocenosís.

Posteriormente habrá que llevar a cabo la planeación, realización y evaluación de estos procesos educativos, en el marco del proceso general de la intervención sobre la cultura organizacional.

Ahora bien, dentro del campo de los profesionistas orientados a la empresa, el Pedagogo es el que mejor conoce la naturaleza de estos procesos educativos, sus condiciones iniciales, sus medios y sus fines. No es que se proponga aquí la actuación exclusiva del Pedagogo en la intervención sobre la cultura de una empresa. De hecho, por la complejidad del asunto, la colaboración con otros profesionistas del área administrativa, con el Licenciado en Relaciones Industriales y con el Psicólogo Industrial, por ejemplo, resultará no sólo posible, sino necesaria; considerando que hay aspectos, como la organización de estructuras, la administración de recursos humanos, las relaciones empresa-sindicato y la detección y tratamiento de

organizativos y administrativos, aunque la mejora en las actuaciones personales condicionará el que resulten eficaces.

En cada caso en particular, será necesaria la determinación de sus alcances y contenidos de estos procesos educativos, que se darán unos en situaciones de enseñanza-aprendizaje, a veces individualizado, otras veces grupal, aunque siempre personalizado y también mediante una educación ambiental o paidocenosís.

Posteriormente habrá que llevar a cabo la planeación, realización y evaluación de estos procesos educativos, en el marco del proceso general de la intervención sobre la cultura organizacional.

Ahora bien, dentro del campo de los profesionistas orientados a la empresa, el Pedagogo es el que mejor conoce la naturaleza de estos procesos educativos, sus condiciones iniciales, sus medios y sus fines. No es que se proponga aquí la actuación exclusiva del Pedagogo en la intervención sobre la cultura de una empresa. De hecho, por la complejidad del asunto, la colaboración con otros profesionistas del Área administrativa, con el Licenciado en Relaciones Industriales y con el Psicólogo Industrial, por ejemplo, resultará no sólo posible, sino necesaria; considerando que hay aspectos, como la organización de estructuras, la administración de recursos humanos, las relaciones empresa-sindicato y la detección y tratamiento de

conflictos personales e interpersonales, de índole psicoafectiva, en los que el Pedagogo no es *per se* profesionalmente competente.

Pero se ha planteado con claridad la complejidad de lo educativo aquí implicado, desde su detección hasta su determinación operativa, como para afirmar que se requiere la participación de un experto en las cuestiones educativas.

Por otra parte, no todos los profesionistas de la educación estarán en posibilidad de intervenir en este campo. Los problemas que esto encierra rebasan el de un planteamiento sencillo de la conducción de un proceso de enseñanza - aprendizaje que podría dirigir, por ejemplo, un profesor. La determinación de los contenidos, la selección de metodologías y recursos didácticos rebasan su área de competencia, por no referirse al marco general en que dicho proceso habría de realizarse, aunque ciertamente podría auxiliar en determinados momentos, cuando la acción específica de aprendizaje ya estuviese planeada. Lo mismo puede decirse para otros profesionales capacitados en la enseñanza dirigida a adultos.

El marco de referencia de estas acciones educativas, según lo mostrado hasta aquí, requiere de un acervo de conocimientos operativos sobre la empresa y el trabajo, con fundamentos antropológicos y éticos claros traducido en actitudes personales en el trabajo profesional; del dominio de los méto-

dos de detección de necesidades y diseño de situaciones educativas, grupales, personalizados y ambientales, así como de los más variados recursos didácticos, cuando no de la capacidad para generar otros nuevos, aplicables, en este caso, a la educación de adultos.

Esto es, precisamente, lo que se espera que domine el Pedagogo, de acuerdo al perfil de su profesión.

Como derivación práctica de esta investigación, se plantea en el siguiente capítulo un modelo de diagnóstico de la cultura organizacional para aplicarse en una empresa mexicana, en un contexto regional, acorde con lo hasta aquí planteado.

CAPITULO V. DERIVACION PRACTICA: ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO DE DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA MEXICANA.

V.1 Elaboración del Modelo de Diagnóstico de la Cultura Organizacional.

De acuerdo con los objetivos y campo de estudio de esta investigación, el modelo de diagnóstico a establecer se ajustó a los siguientes criterios:

* El modelo de diagnóstico es coherente con las características culturales mexicanas y puede aplicarse en un tiempo relativamente breve, en función del tamaño de la empresa, dando oportunidad de iniciar cuanto antes el proceso de modificación que pueda resultar de este diagnóstico.

* Representa por sí mismo un servicio a la empresa en la que sea aplicado: la sensibilización y conocimiento primero de directivos y empleados; el adquirir una conciencia, aunque incipiente en esta fase, de este *modus de ser* propio de la comunidad empresarial y laboral, así como el atisbar caminos para modificar condiciones ancestrales de convivencia en la empresa.

* Permite diferenciar los aspectos pedagógicos que puedan estar presentes en la intervención sobre la cultura organizacional.

* Permite aislar la fase de diagnóstico de la de modificación, para dar oportunidad a la sensibilización gradual del empresario y sus colaboradores respecto a lo conveniente de

este enfoque.

Para lograr esto, se partió de lo investigado con anterioridad en esta tesis.

El modelo elaborado consta de los elementos que se enlistan y detallan a continuación:

- 1) Encuesta sobre sobre la cultura de la empresa.
- 2) Establecimiento de Hipótesis Generales.
- 3) Crítica y Reelaboración de las Hipótesis.
- 4) Elaboración del Informe del Diagnóstico.
- 5) Decisión de la propia empresa sobre pasar a la fase de modificación de su cultura.

V.1.1 Encuesta sobre sobre la cultura de la empresa.

Se elaboró con los ítems y escala del instrumento aportado por E. Kras, reagrupados de acuerdo a los ocho puntos propuestos por H.Mahon.

Esto por las siguientes razones: Primero, las afirmaciones elaboradas por Kras son tomadas de la realidad mexicana y se apegan a las características de la empresa mexicana, tanto en las que se encuentran todavía en un enfoque tradicional, como en el de las que ya han transitado a modelos administrativos más modernos. Segundo, al reagruparlos de acuerdo a los puntos señalados por Mahon se contará con una visión diagnóstica más apegada a la realidad cultural de la empresa, ya que el agrupamiento hecho por Kras parece seguir más un orden de

proceso administrativo que cultural.

De aquí se obtiene un diagnóstico cuantitativo inicial sobre el estado de la cultura de la empresa, aunque todavía parcializado y afectado por las limitaciones inherentes al método de encuesta.

Al hacer la reagrupación de los ítems de la encuesta de Kras al modelo de Mahon, se encontró que la distribución era del todo heterogénea; en algunos puntos de los propuestos por Mahon se acomodaban hasta 14 de las afirmaciones de Kras, mientras que a otros puntos no correspondía una sola afirmación. Pero por otra parte, la encuesta propuesta por Mahon sólo comprende 24 ítems, es decir cada punto sería medido con sólo tres cuestiones.

Aparte de inferir que aún falta mucho por hacer en la elaboración de los instrumentos sobre este campo, esto permitió estimar que el reelaborar la encuesta de Kras resultaría en un enriquecimiento del instrumento de diagnóstico, ajustándolo a un punto de vista más cultural; enriquecimiento que por supuesto podrá ser corroborado empíricamente por otras investigaciones.

De forma que para completar la encuesta, hubo que redactar nuevas afirmaciones, de manera que cada punto constase con un mínimo de ocho afirmaciones, salvo dos puntos que poco más adelante se comentarán. Las nuevas afirmaciones fueron elaboradas a partir de las cuestiones planteadas por Mahon,

muchas de las cuales implican de hecho, más de una cuestión. Por ejemplo, la señalada con el número 11: "El personal siente que la empresa tiene una preocupación real por capacitarlo, porque además de sentirse participe en acciones educativas, es consultado regularmente para que exprese lo que necesite aprender". (207)

Puede notarse que en esta cuestión se plantean de hecho tres situaciones, cuyas respuestas pueden ser diferentes, especialmente si se aplica una escala: Si la empresa se ocupa de la capacitación, si el encuestado recibe dicha capacitación y, en tercer lugar, si participa en la planeación de la misma. De tal forma que de esta cuestión, podrían derivarse varios ítems. De hecho, en la encuesta aquí elaborada estas cuestiones las abordan los ítems: I.9, II.8, II.11, III.12, IV.13, además del punto VII: "Sistema de desarrollo de personal", que contiene ocho ítems. También ocurrió que algunas de las afirmaciones de la encuesta de Kras pudieron ser correlacionadas con más de uno de los puntos señalados por Mahon. En este caso se optó por adecuar la redacción; lo que hubiese podido ser una repetición de preguntas se aprovechó de dos maneras, una para matizar lo cuestionado de acuerdo al punto tratado y, por otra parte, aprovechar la redundancia para comprobar la comprensión de lo preguntado por parte del encues-

tado, verificar su sinceridad y dar pautas en la elaboración posterior de hipótesis.

Se dijo antes que dos puntos de la encuesta así elaborada no llegaron a los ocho reactivos. Son los puntos VI, "Selección de Personal" y VIII, "Sistema de Comunicaciones". Ambos, en la distribución de Mahon caen en el "Campo de la Organización" y se refieren al aspecto formal, por tanto objetivo de estas cuestiones, es decir que se trata de si existen o no sistemas de selección de personal y de comunicación formal. En el diagnóstico no es asunto de encuesta de opinión,; sólo averiguar si existen. Lo que si se incluye en la encuesta es el preguntarle a la gente si conoce de la existencia de estos medios en la empresa - puesto que el conocimiento de lo que existe o no en la empresa, sí es un rasgo cultural - y su opinión respecto a su eficacia. Por ello, estos dos puntos contienen solamente uno y dos items respectivamente.

Así, la encuesta quedó estructurada en ocho capítulos, correspondientes a los cuatro puntos propuestos por Mahon; los cuatro primeros corresponden al "campo de las personas" y los últimos cuatro al "campo de la organización".

La encuesta así elaborada aparece en las hojas siguientes:

de ellas de acuerdo a lo que tú estimes como más cercano a la realidad.

Algunas preguntas son sobre la empresa u otras personas de la misma. Otras son sobre tu propia persona. En todos los casos es necesaria tu total sinceridad para que realmente podamos mejorar. Si en alguna de las preguntas no sabes lo que ocurre, deja en blanco tu respuesta.

+++++

CAMPO DE LAS PERSONAS.

I. RELACION PERSONA-EMPRESA:

1. La filosofía de la empresa se comprende y aplica inconsistentemente.

2. No se está informado de lo que se debería saber sobre la empresa y el trabajo.

3. Se hace hincapié en la obediencia por parte de los subordinados.

4. Las dudas y malentendidos de los subordinados no se aclaran.

1. La filosofía de la empresa se comprende y aplica consistentemente.

2. Se está informado de todo lo que debe saberse sobre la empresa y el trabajo.

3. Se hace hincapié en la participación y expresión de los puntos de vista de los subordinados.

4. Se hace hincapié en la aclaración de todas las dudas y malentendidos.

5. El subordinado teme admitir que no comprende algún punto.

6. Los empleados habitualmente buscan la aprobación de su jefe para cada cosa que deben hacer.

7. Si es posible las cosas se dejan para mañana.

8. Los empleados con frecuencia utilizan su ingenio para "arreglar" lo que salió mal aunque la calidad disminuya.

9. La capacitación se ve como un reconocimiento al mérito personal y ocasión de enterarse de algo útil o interesante.

5. Los subordinados están ansiosos de expresar cualquier falta de comprensión y lo comentan hasta comprenderlo y estar de acuerdo.

6. Los empleados se sienten confiados y proceden en lo de todos los días sin requerir aprobación o consejo.

7. Lo que se puede hacer hoy no se deja para mañana.

8. Los empleados rechazan los productos, piezas o cosas defectuosas en cuanto las detectan.

9. La capacitación se ve como una oportunidad para aprender cómo mejorar el propio desempeño, superar deficiencias propias y una base indispensable para poder desarrollarse en la empresa.

10. No se está dispuesto a probar innovaciones que puedan alterar la situación actual.

11. Cuando los empleados oyen críticas sobre la empresa no la defienden o incluso la critican ellos también.

12. Los empleados sienten que la empresa es sólo de su patrón y trabajan sólo por lo que les pagan.

II. ESTILO DE LOS DIRIGENTES.

1. Los gerentes y jefes de departamento procuran que sus órdenes e instrucciones sean bien transmitidas hacia abajo.

10. Hay apertura hacia nuevas ideas o técnicas que puedan ayudar a mejorar la eficiencia y la calidad.

11. Los empleados se sienten orgullosos de la empresa y salen en su defensa cuando escuchan críticas sobre ella.

12. Los empleados sienten como propia a la empresa y hacen su trabajo sabiendo que es en beneficio propio.

1. Los gerentes y jefes de departamento se preocupan tanto de recibir información desde abajo, como de la adecuada recepción de sus instrucciones.

2. El gerente o jefe a menudo prefiere hacer el trabajo él mismo, en vez de arriesgarse a un error por parte de sus subalternos.

3. El gerente o jefe delega las tareas a sus subordinados.

4. El trabajo delegado no recibe seguimiento por parte del superior, excepto cuando hay problemas.

5. Se hace hincapié en la obediencia por parte de los empleados.

6. Los empleados habitualmente buscan la aprobación de su jefe para iniciar toda acción.

2. El gerente o jefe prefiere dar tiempo a que aprendan sus subalternos, hasta que estén en condiciones de hacer por si mismos los bajos difíciles.

3. El gerente o jefe comenta con su equipo las tareas a realizar y conjuntamente con ellos las reparte o delega.

4. El superior continuamente sigue el trabajo de su equipo para prevenir o anticipar problemas.

5. Se hace hincapié en la participación y expresión de los puntos de vista de los empleados.

6. Los empleados se sienten confiados para hacer sus tareas de costumbre sin recibir aprobación o pedir consejo.

7.El superior no se siente responsable por el desempeño y comportamiento de sus subalternos.

8. El superior tiende a culpar a sus subordinados cuando se presentan problemas.

9.Lo decisivo en la evaluación del personal es la lealtad la dedicación y la obediencia.

10.Los superiores se resisten a adoptar nuevas técnicas o procedimientos que puedan poner en riesgo su situación actual.

11.El superior ve su papel como un jefe de personal y no como un desarrollador de personal.

7.El superior se siente plenamente responsable por todos y por todo lo que ocurre en su departamento.

8.El superior se responsabiliza por la falta de capacitación de sus subordinados cuando hay problemas.

9. lo decisivo en la evaluación son las cualidades personales, las relaciones humanas, la cooperación e iniciativa y el desarrollo de los subordinados.

10.Los superiores están deseosos de intentar nuevas técnicas y procedimientos para elevar la calidad y la productividad.

11.El superior ve su papel como un desarrollador de personal y no como un jefe de personal.

III. Dinámica Horizontal.

1.No hay comunicación entre las diferentes áreas y departamentos.

2.La gente por lo general no sabe cuáles son y que hacen las otras áreas o departamentos.

3.Es frecuente que un departamento se queje de lo mal que hacen su trabajo los otros departamentos.

4. Es difícil relacionarse o hacer amistad con personas de otros departamentos de la empresa.

5.Los grupos que se forman en la empresa se preocupan sobre todo por cuidar de los intereses de sus miembros.

1.Entre áreas y departamentos se mantiene la comunicación necesaria para un trabajo en común.

2.Por lo general todo mundo está enterado de cómo está organizada la empresa en áreas y departamentos y qué hace cada quien.

3.Nunca se queja nadie del trabajo de otro departamento; si acaso ofrecen su ayuda para resolver problemas comunes.

4.No hay obstáculos para relacionarse o hacer amistad con gente de otros departamentos de la empresa.

5.Los grupos que hay en la empresa tratan de funcionar como equipos para hacer mejor el trabajo.

6. Es común que los gerentes y jefes sólo tengan autoridad con su gente dentro de las horas de trabajo.

7. Es muy difícil para un empleado la situación de tener que pasar de un departamento o área a otra, pues generalmente no será bien recibido por sus nuevos compañeros.

8. Hay grupos que no son de la empresa pero que están dentro, (Sindicato, asesores, auditores, etc.), que nadie sabe muy bien que hacen e interfieren con el trabajo de todos.

6. Es frecuente que los gerentes y jefes tengan influencia sobre su gente dentro y fuera del trabajo.

7. Pasar de un departamento o área no es difícil para los empleados, puesto que todos en la empresa se consideran como del mismo equipo.

8. Hay grupos que no son de la empresa pero que actúan dentro de la misma y hacen su trabajo con claridad, sin interferir con el trabajo de la empresa.

IV. DINAMICA VERTICAL.

1. Los objetivos los decide el Director General.

1. Los objetivos los decide el Director General junto con su equipo directivo.

2.El Director General asigna sus responsabilidades a cada gerente o área.

3. Todas las decisiones deben ser consultadas "arriba".

4.Las prioridades no se definen claramente.

5.Las prioridades son frecuentemente alteradas por problemas imprevistos.

6.los subordinados tienden a interpretar la última tarea asignada como la de más alta prioridad.

7.Los marcos de tiempo son muy optimistas y no dan margen para posibles problemas.

8.Los subordinados tienden a informar sólo de los aspectos positivos.

2.El Director General junto con su equipo directivo acuerdan el reparto de responsabilidades para cada área.

3.Las decisiones se toman en el área de responsabilidad correspondiente.

4.Las prioridades se definen claramente y se acompañan de planes de acción.

5.Las prioridades rara vez son alteradas por problemas imprevistos.

6.Las prioridades siguen sin cambio a pesar de la nueva asignación de más tareas.

7.Los marcos de tiempo son realistas y dan un margen para posibles problemas.

8.Los subordinados informan generalmente tanto de lo positivo como de lo negativo.

9. Los jefes no se preocupan por las opiniones o ideas que sus subordinados puedan tener.

10. Los subordinados a menudo pretenden comprender alguna instrucción aunque no la entiendan.

11. Los jefes toman sus decisiones solos.

12. El superior no se ve a sí mismo como un maestro. (capacitador).

9. Los jefes alientan a sus subordinados para que le comenten sus ideas y opiniones.

10. Los subordinados hacen preguntas hasta que estén seguros de haber comprendido.

11. Los jefes toman las decisiones junto con su equipo de trabajo.

12. El superior ve la capacitación como uno de sus más importantes trabajos.

CAMPO DE LA ORGANIZACION.

V. SISTEMA ORGANIZATIVO BASICO.

1. La filosofía de la empresa no existe o es sólo implícita.

2. Toda la autoridad la ejerce solamente el Director General.

1. La filosofía de la empresa y su misión está expuesta claramente por escrito.

2. A cada quien se le da, junto con su responsabilidad, la autoridad en su área.

3. Los objetivos se guardan en la mente, no se ponen por escrito.

4. Los objetivos están basados en un marco de tiempo de 1 a 2 años.

5. Los objetivos le dan importancia a una recuperación rápida del capital.

6. Los proyectos y sus tiempos los decide el Director General.

7. Los planes no están apoyados por planes detallados de acción.

8. El organigrama no existe o está sólo de "adorno".

3. Los objetivos se exponen por escrito.

4. Los objetivos se basan en un largo marco de tiempo. (8 a 10 años).

5. Los objetivos se enfocan a un largo plazo de viabilidad de la empresa.

6. Los proyectos, sus tiempos y planes respectivos se deciden de acuerdo a un procedimiento participativo ya establecido.

7. Los planes están apoyados en planes escritos y detallados de acción.

8. Existe un organigrama funcional (describe funciones), conocido y utilizado por todos.

9.No existe una descripción de puestos.

10.El superior evalúa a sus subordinados basándose en su percepción del desempeño de cada quien.

11.El propósito de la evaluación es permitir al subordinado saber la opinión que su superior tiene de él.

12.Para la promoción se consideran primero los lazos familiares y la influencia.

13.Para la capacitación no hay estrategias, políticas o procedimientos claramente establecidos.

9.Hay una descripción de puestos, con sus funciones y responsabilidades especificadas, que realmente se utiliza.

10.Existe un procedimiento establecido para la evaluación objetiva del desempeño.

11.El propósito de la evaluación es darle oportunidad al subordinado de comentar sus puntos fuertes y débiles y planear con su superior una estrategia para mejorar.

12.Para la promoción se consideran primero la habilidad y el desempeño.

13.La capacitación se considera una función primordial de la empresa y hay estrategias, políticas y procedimientos claros.

VI. SELECCION DE PERSONAL.

1.No hay un procedimiento establecido para la selección de personal.

1.Hay un procedimiento eficaz para la selección de personal.

VII. SISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAL.

1.El Director General y los gerentes superiores ven su papel como el de impartir órdenes y ver que se cumplan.

1.La administración superior ve como un papel principal de ella el pasar conocimientos y capacitar mandos intermedios.

2.La capacitación generalmente consiste en tomar cursos por fuera sobre temas generales.

2.La capacitación consiste en un entrenamiento diario y reuniones periódicas para intercambiar puntos de vista, completándose con cursos especializados por fuera, cuando se requiera.

3.La evaluación de la efectividad de un curso externo normalmente consiste en un reporte verbal al superior o al Director General.

3.Los cursos externos se evalúan con base en los resultados logrados al poner en aplicación los conocimientos obtenidos.

4.No existen procedimientos establecidos para evaluar en costos la efectividad de la capacitación.

5.Cuando hay una vacante, generalmente representa un problema, hay que improvisar o esperar mucho tiempo para cubrir el puesto.

6.No hay un proceso de inducción para el nuevo empleado.

7.Los trabajadores nuevos aprenden de los trabajadores con experiencia.

8.Los jefes determinan los planes de capacitación.

4.La efectividad en costos de la capacitación se establece con base en criterios estrictos.

5.Cuando un puesto cualquiera queda vacante, es cubierto con una rapidez aceptable y sin improvisaciones.

6.Hay un programa de inducción para que el nuevo empleado se adapte e integre lo mejor posible.

7.A los trabajadores novatos se les somete a un programa de inducción formal, generalmente con una parte en aula y otra en el trabajo.

8.Los planes de capacitación se establecen conjuntamente con el interesado, generalmente como consecuencia de la evaluación de su desempeño.

se para elaborar hipótesis sobre la cultura de la empresa, no se ve una razón clara para hacer intervenir otra escala más de estimación ponderada, como lo hace Kras.

V.1.2 Establecimiento de las Hipótesis Generales.

Para avanzar hacia un diagnóstico más comprensivo del estado de la cultura organizacional de la empresa en cuestión, se recogen los cuatro principios señalados por Denison: Participación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión para correlacionarlos con los resultados de la encuesta, tomando en cuenta el significado de cada uno de los aspectos de la misma y el de los principios de Denison.

Las posibilidades de alternativas para esto son innumerables, por lo que difícilmente pueden adelantarse criterios generales más allá de lo ya apuntado con respecto al significado de cada uno de los aspectos a correlacionar.

De hecho, esto constituye una debilidad metodológica, que se ignora si sería salvable o no con posteriores investigaciones, dada la naturaleza de fondo humano involucrada en esto. De cualquier manera, el plantear estos resultados como hipótesis, no como conclusiones, permite sobrepasar esta carencia metodológica. Y también da la pauta para avanzar en la investigación sobre las características de la cultura de esta empresa contando con la participación de sus integrantes.

V.1.3 Crítica y Reelaboración de las Hipótesis.

Por ello, en esta fase del diagnóstico es indispensable una participación más activa de los miembros de la empresa, para realizar un trabajo conjunto de reinterpretación de los resultados de la encuesta y discusión de las hipótesis planteadas.

Las técnicas a emplear son :

- El estudio documental de la información escrita que la empresa pueda tener con contenidos sobre su propia historia, filosofía, misión, objetivos, valores, etc.; por una parte y por otra revisión de organigramas, manuales de puestos, políticas, y en general documentos formales que puedan reafirmar lo establecido en las hipótesis. Esta tarea se realizará en forma compartida por el agente de cambio externo y por el personal de la propia empresa.
- Entrevistas individuales, en las que se intentará profundizar en la historia de la compañía, influencia del fundador, maneras de afrontar crisis y problemas, así como matizar los resultados de la encuesta.
- Trabajo grupal de discusión de las hipótesis planteadas, que podrá realizarse tanto de modo formal como informal, ya que muchas cuestiones de índole sensible o de mera opinión individual aflorarán únicamente en un ambiente relajado.

V.1.4 Elaboración del Informe del Diagnóstico.

Recogiendo la información de los pasos anteriores del diagnóstico, éste se presenta a la Dirección General de la empresa, a manera de un informe sobre lo realizado.

El informe consta de los siguientes puntos:

- Presentación cuantitativa - numérica y gráfica - y cualitativa de los resultados de la encuesta.
- De las hipótesis inicialmente planteadas respecto a los principios: Participación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión.
- Del trabajo realizado en conjunto para discutir y modificarlas, hasta su nueva reelaboración.
- Conclusiones sobre el diagnóstico, básicamente sobre la integración de los resultados parciales en los cuatro principios y de éstos en una visión de conjunto, tal como la planteada por Denison:

p u r n e t f o e r d e n c i a	externo	ADAPTABILIDAD	MISION
	interno	PARTICIPACION	CONSISTENCIA
		cambio y flexibilidad	estabilidad y dirección

- Sugerencias de acciones específicas para modificar aquellos aspectos que represente un mayor riesgo para la supervivencia de la empresa y de aquellos que entorpezcan seriamente su desarrollo, en los términos ya señalados en el primer capítulo.

V.1.5 Decisión de la empresa para continuar la intervención.

Con lo hecho hasta aquí, la empresa y su dirección tendrán una visión más clara del entramado nuclear que representa su propia red cultural, pero aún más, ya habrá iniciado, o si es el caso, continuará avanzando en el proceso de autorregulación de la misma, por la vía del autoconocimiento y la sensibilización.

La fase de modificación será, por tanto, más fácil de iniciarse.

Si fuese este el caso, podrán seguirse para la intervención subsecuente, los lineamientos establecidos en el capítulo cuarto y las conclusiones de esta tesis.

CONCLUSIONES

Las conclusiones de esta investigación están fundamentadas principalmente en los cuatro primeros capítulos, aunque se podrán enriquecer con la experiencia real obtenida de la derivación práctica, tema del capítulo quinto.

La más general de las conclusiones es la de que se logró verificar el planteamiento general de esta investigación; resultó ser cierto que los procesos de modificación cultural en una empresa requieren de la intervención profesional del Pedagogo, como se irá mostrando en las siguientes conclusiones particulares:

1.- Es necesario que la empresa pueda, en determinadas circunstancias, modificar su cultura organizacional:

La empresa, en general, enfrenta en algún momento de su existencia, necesidades de cambiar sus patrones básicos de comportamiento para enfrentar con eficacia los cambios en su entorno. Este se modifica de continuo y con una marcada aceleración en los tiempos actuales.

Las condiciones internas que harán posible para la empresa afrontar dichos cambios están en relación directa con su cultura, entendida esta como un sistema de valores y sentidos compartidos respecto de su esencia, su misión y los procedimientos básicos para cumplir con unos y con otros. Las características de este

sistema cultural) pueden haberla hecha demasiado rígida para adaptarse al cambio externo, o bien, requerirán de una reinterpretación de su sentido básico y de su misión fundamental, el "volver a lo básico", para enfrentar con éxito el cambio externo.

Por otra parte, puede verse ante la situación de que, aún sin considerar el cambio externo, su *modo de ser*, que no es otra cosa que su cultura propia, le reste eficacia en su operación. Esto se manifiesta cuando hace falta consistencia, participación o sentido compartido de misión. Si esto es así, alcanzar los niveles de desarrollo que requiere estarán condicionados, también, a modificar su cultura para lograrlo. Los autores estudiados confirman que esto ocurre en Asia, Europa, los Estados Unidos e Iberoamérica.

Del estudio de estos autores se concluye, así mismo, que el proceso de desarrollo de una empresa no es, necesariamente, de contenido tecnológico o técnico-administrativo, es decir, no es suficiente, a veces ni siquiera necesario, el introducir mejoras en los procesos técnicos de producción, distribución o financiero, o reorganizar estructuras y procedimientos para optimizar la operación de la empresa. lo que se requiere para el desarrollo de la empresa, que la lleve a la *calidad total*, la *excelencia* o la *gerencia de servicio al cliente*, es el hacer explícito para sus directivos y personal, ese modo de ser que da

soporte a la identificación de sus miembros con ella y la distingue de otras, que la hace ser lo que es, su *cultura organizacional*.

De la conciencia de ello, como condición necesaria, surgirá, cuando convenga, el proceso de modificación de su cultura, en torno a un proyecto de desarrollo. Esto, claro está, con todos los rangos posibles de matices y profundidad de cambios requeridos.

2.- las empresas mexicanas tienen, en general, necesidad de efectuar cambios en su cultura organizacional:

El caso de la empresa mexicana, desde este punto de vista, sería un caso particular de empresa, especialmente urgido de adoptar este enfoque. En efecto, la empresa mexicana, en una generalización aceptada por la mayoría de quienes tienen que ver con ella, ya desde la perspectiva económica, ya desde la política, enfrenta una seria crisis de productividad y calidad. Esto por motivos internos, causas que no radican en recursos tecnológicos, deficiencias técnico-administrativas o falta de recursos financieros, que pueden darse, sino sobre todo en el modo de ser del mexicanos, que no parece ser, a primera vista, el más adecuado para el trabajo efectivo y de calidad. Y este modo de ser es, en otras palabras, la cultura de la empresa mexicana.

Pero además, la empresa mexicana enfrenta una situación externa que la coloca en una situación especialmente vulnerable, dada la

globalización de la economía, el ingreso al Gatt y la entrada en vigor del TLC. Sus competidores extranjeros están ya en su mercado, compitiendo con ella en precios y calidad y, a la vez, enfrenta la necesidad de llegar a otros mercados, allende las fronteras, sin poder competir, por el momento, en los mismos términos de precio y calidad.

Como distintos aspectos de esta conclusión se anotaron los siguientes:

2.1.- las características de la cultura organizacional de las empresas mexicanas, surgen de las características de la cultura nacional, matizadas, pero no anuladas, por las diferencias regionales.

2.2.- Estas características culturales afectan las formas de trabajo, pero tanto las del trabajo del operario manual, como las del trabajo directivo. ¡También los dueños-empresarios-directores mexicanos presentan deficiencias serias en su modo de ser frente al trabajo!

Y, también por supuesto, quienes trabajan en los niveles jerárquicos superiores y medios.

2.3.- Una manifestación de este modo cultural de la empresa mexicana, con raíces en la cultura nacional es el de la división entre *los de arriba y los de abajo*, entre *el ellos y el nosotros*, con sus lamentables consecuencias en cuanto a participación, consistencia y sentido de misión compartida, que según lo inves-

tigado, condicionan la eficiencia y productividad.

2.4.- Pero, la cultura mexicana no es mala, no es necesariamente un determinante negativo para que la empresa nacional sea a fortiori ineficaz. Lo demuestra el caso de varias, aunque relativamente pocas empresas mexicanas, de distintas regiones que han logrado un verdadero desarrollo, no sólo en términos de magnitud, sino en términos de productividad, calidad y eficacia en cuanto a sus objetivos trascendentes de servicio a la sociedad y satisfacción humana de sus integrantes.

2.5.- Las empresas mexicanas que han logrado este desarrollo son aquellas que han sabido encontrar, respetando y apoyándose en los valores esenciales de la cultura mexicana, los caminos para modificar los rasgos culturales negativos, es decir hábitos y actitudes equivocadas respecto al trabajo. Y, nuevamente, en todos los niveles

jerárquicos de la organización, comenzando por el nivel superior, el del dueño-empresario-director.

3.- El desarrollo que a la empresa conviene, se basa en la mejora de la persona de sus integrantes y comprende más elementos que el simple incremento de la capacidad productiva:

Se pudo establecer un significado cabal del desarrollo de la empresa, relacionado con el del trabajo bien hecho. Se pudo demostrar, basándose en el análisis de los conceptos de trabajo y empresa la falacia de un planteamiento, quizá peligrosamente ...

atractivo para algunos empresarios, de que lo que se requiere es la eficacia, en términos de la relación costo-beneficio, y de que la misma puede alcanzarse con el simple "enseñar a trabajar bien", a cambio de una conveniente retribución material, si acaso acompañada de técnicas de motivación más o menos sofisticadas.

El verdadero proceso de desarrollo, en el marco del cual podrán alcanzarse los propósitos de productividad y eficiencia, tiene que incluir necesariamente el abarcar el propósito de que la empresa cumpla con otros objetivos trascendentes, los de brindar un servicio a la comunidad y procurar la satisfacción humana de sus integrantes. Ambos se derivan de la naturaleza social de la misma. La empresa es sobre todo un conjunto de personas, unidas para alcanzar ciertas metas mediante la adecuada conjunción del trabajo operativo, del actuar directivo y de la inversión que todos sus miembros realizan aportando capital o dando su tiempo y personal esfuerzo. Y como realidad social que es, está obligada a cumplir los fines que la comunidad espera de ella, corriendo el riesgo, si no lo hace de que la misma sociedad la sancione por vía legal o "comercial", quizá hasta extinguirla.

La persona humana no puede, so pena de deshumanizarse, asumir su trabajo con una meta excluyente de obtención de recursos materiales para su sobrevivencia, ni siquiera le es suficiente el realizar mediante el trabajo sus expectativas de auto-expresión. El hombre requiere, para sentirse realmente satisfecho, asumir el

trabajo como una tarea, que sólo él puede cumplir, de participación libre y voluntaria en la tarea de modificar la realidad, de construir el mundo en el que él y los suyos han de vivir. En caso contrario, le sobrevendrá la deshumanización en su trabajo primero y en su persona después, incluso se verá privado del fundamento para la felicidad personal que es el trabajo, le afectará la *frustración existencial*. Dicho en palabras sencillas, si acaso continúa trabajando lo hará mal y de malas, la empresa y lo que ella representa no podrá ser sentida como propia y aunque quizá no lo verbalice así, esta será su forma de expresión del verse frustrado o disminuido en su natural aspiración a la plenitud personal, a la felicidad. Sin negar que esto es, en último término, una responsabilidad personal, si es necesario apuntar la corresponsabilidad, al menos subsidiaria, de la empresa.

Si el responsable de dirigir la empresa, dándole a la misma su sentido y señalando el rumbo a seguir, no conocen lo anterior o se mantienen ciegos a la realidad esencial de lo que es la empresa y su trabajo, caerán con facilidad en la falacia de la "productividad", antes mencionada, o intentarán encontrar la solución a los problemas de la organización por los caminos de la "modernización" tecnológica, administrativa o las reorganizaciones financieras.

Su papel central como director, se concluye de la investigación,

es realizar una continúa labor de síntesis que armonice los diferentes aspectos del objetivo genérico de la empresa, incluyendo en dicha síntesis los objetivos humanos de todos los integrantes, él incluido, de la organización, partiendo por supuesto del estudio y análisis de los diversos aspectos de la realidad a su cargo, entre los cuales está precisamente el de la cultura organizacional de su empresa.

4.- El proceso de modificación cultural deberá iniciarse con un proceso de diagnóstico, en el que participará la propia empresa.

La empresa mexicana requiere de establecer un diagnóstico de su realidad cultural, que le permitirá conocer los rasgos de comportamiento de sus integrantes individual y grupalmente considerados, para dilucidar las prácticas laborales, de liderazgo, de comunicación, de toma de decisiones y de participación presentes en dicha realidad.

Le mostrará sus fallas en la consistencia entre lo expresado en sus valores y su misión con lo que sienten y actúan sus miembros, y con las políticas y procedimientos establecidos.

Le mostrará que tan cerca o lejos se encuentra de contar con que sus miembros compartan la misión y en que condiciones se encuentra para afrontar la tarea inaplazable de adaptarse al nuevo mundo de competencia en precios y calidad.

Para emprender esta tarea de diagnóstico se requiere que su cabe-

za esté sensibilizada, al menos inicialmente, al tema de una posible transformación cultural. Pero obtendrá, ya en la fase misma del diagnóstico, un beneficio en términos de *toma de conciencia*, por parte de sus integrantes de los contenidos positivos y negativos de su propia cultura. Como se mostró en el curso de la investigación, la tarea misma de realizar el diagnóstico, será un inicio de cambios en lo que a participación se refiere.

Del diagnóstico, la empresa puede partir para formular un proyecto de modificación de su cultura, que no es despojarse de una para adoptar otra distinta, idealizada como "la mejor", sino reafirmar los valores profundos de la ya existente - apoyándose en lo más válido de la cultura mexicana - y emprender la modificación de hábitos y actitudes negativos, substituyéndolos por otros que serán congruentes con un desarrollo cabal de las personas, los grupos humanos y la empresa en su totalidad, compartiendo todos por igual los beneficios de dicho cambio hacia mejores maneras de ser y de hacer.

5.- En el proceso de modificación de una cultura organizacional, están, necesariamente implicados, aspectos educativos.

Tanto en el proceso de diagnóstico como en el de modificación de la cultura organizacional de una empresa, estarán presentes procesos educativos. La cultura es una realidad humana. Cuando el ser humano nace, la cultura ya está allí y tanto de manera

deliberada y sistemática, como por un simple y asistemático influjo social, la cultura del medio es asimilada por el individuo. Pero los contenidos de la cultura requieren para hacerse propios de una tarea de reconstrucción de la misma, haciendo uso de su inteligencia y voluntad, de tal modo que se personalice; puede decirse que en el diálogo entre la cultura y el individuo, éste se hace persona. (Actualiza sus potencias de tal, ya presentes desde la concepción).

Por ello cultura y educación van de la mano, por ello, un proceso de modificación cultural, contiene en su propia naturaleza, aspectos educativos.

6.- los procesos educativos inherentes a la modificación de la cultura organizacional son de naturaleza compleja, requieren por lo tanto, una atención profesional competente.

A esta conclusión se llega por lo siguiente:

El marco o escenario de dichos cambios será el de los requerimientos de la empresa, del trabajo específico de cada quien, conjugado con sus condiciones o situación personal.

Por otra parte, implican procesos a corto y largo plazo de modificaciones de hábitos y actitudes, incluyendo también algunos contenidos conceptuales.

Se refieren tanto a una actuación individual, como las habilidades requeridas por el trabajo en grupo y la dirección, desarrollo y capacitación de otros.

Deberán de tomar en cuenta los planes de la empresa a futuro, no sólo su estado actual), debiendo sentar las bases para que los integrantes puedan adquirir los conocimientos y habilidades que el desarrollo tecnológico y administrativo harán necesarios.

Todo ello requiere del diagnóstico de las necesidades generales de la empresa, la jerarquización de prioridades y su distribución en el tiempo y, diferenciando lo educativo de lo que no lo es, planear la actuación educativa, con sus respectivas metodologías, técnicas y recursos didácticos, conjuntada en el marco de lo señalado en los párrafos anteriores.

Por ello, la intervención del Pedagogo en este proceso será del todo necesaria.

7.- La existencia de una cultura organizacional en toda empresa es una realidad permanente, por lo que el conocimiento de la misma y sus implicaciones será siempre necesario, aunque las modas del *management* dejen de mencionarla.

El estudio y diagnóstico de la cultura organizacional puede correr el mismo riesgo que cualquier otra moda en el campo de la administración de empresas. No obstante, por lo realizado en esta investigación se puede afirmar que esté o no de moda, el asunto es de interés para el Pedagogo y todo aquel profesionista interesado en el desarrollo de la empresa.

El concepto de cultura no es un término pasajero, allí donde haya un grupo humano, estará presente una cultura, que constituirá un

conjunto de significados compartidos por los miembros de dicho grupo.

En tanto y cuanto la empresa siga siendo un grupo de personas, tendrá en consecuencia una cultura propia y distintiva. Cualquier fenómeno humano que ocurra en el grupo estará correlacionado con ella y su consideración será necesaria para todo aquel que quiera intervenir en los procesos que se den, o se quiera que ocurran en dicho grupo. El proceso puede llamarse "calidad total", o "excelencia", por ejemplo. Pero siempre llevará implícito el proceso humano y por lo tanto el cultural.

8.- La presente investigación deja abiertas algunas interrogantes:

Esta investigación, como generalmente ocurre, abre más preguntas que las respuestas que pudo haber aportado. Las siguientes son cuestiones que sugieren temas para otras investigaciones:

- Las culturas no son estáticas, por lo tanto sería conveniente la actualización de las investigaciones sobre la cultura mexicana y sus diferentes modalidades regionales.
- Profundizar en el conocimiento de los rasgos culturales y la correlación diferenciada de ellos con la eficacia de la empresa. Se conocen los rasgos culturales y se sabe que afectan, pero es difícil distinguir entre los que afectan más o menos, tomando en cuenta los diferentes niveles organizativos, particularmente en empresas mexicanas.

Sería deseable contar con investigaciones que permitieran establecer una correlación, empíricamente demostrada, entre diferentes rasgos de comportamiento y la eficacia en el trabajo, atendiendo a los diferentes niveles organizativos, en empresas mexicanas.

- Es cuestionable pensar en un modelo de diagnóstico válido para cualquier empresa y situación, por lo que sería deseable investigar modelos de diagnóstico diversificados para diferentes tipos de empresa, atendiendo a su tamaño, su estructura, ramo de actividad y región.

- Desarrollar procedimientos y medios para difundir en el medio empresarial la importancia del tema cultural, así como probar diferentes medios de acercamiento hacia dueños/empresarios y su sensibilización al tema.

- Investigar diversos procedimientos y técnicas para delimitar las necesidades de cambios culturales y su definición en términos de carencias educativas a resolver.

- Llevar a cabo la validación empírica de los medios educativos para

lograr los cambios culturales esperados y generación de nuevos recursos para estos fines.

- Desarrollar procedimientos de evaluación de las intervenciones para modificar culturas organizacionales, atendiendo tanto a los aspectos de mejora personal de los integrantes de la empresa,

como de las ventajas obtenidas por esta última.

- Sería útil contar con reportes objetivos, con suficiente base cuantitativa en los aspectos que a ello se presten, del resultado de intervenciones en la cultura organizacional, en diferentes modalidades de empresa, tipo de intervención y regiones mexicanas.

Finalmente, resumimos las conclusiones de la siguiente manera:

- En la empresa mexicana son necesarios los procesos de diagnóstico y modificación de la su cultura organizacional.

- Estos procesos implican aspectos educativos complejos, en cuanto comprenden procesos profundos y trascendentes de cambios de hábitos y actitudes en diferentes personas con distinta situación personal y laboral; en una inevitable interrelación con el medio de la empresa, su estado actual de desarrollo y pretensiones a futuro.

- El Pedagogo es el profesional que por su preparación filosófica, pedagógica, didáctica y en el área empresarial, puede intervenir con eficacia para el diagnóstico de las necesidades educativas, en el marco de los requerimientos para el desarrollo cabal de la empresa y de sus integrantes y emprender el diseño de los planes y programas adecuados para satisfacer dichos requerimientos educativos.

ANEXO:

Propuesta de Encuesta de Eva Kras para
el Diagnóstico de la Cultura Organizacio-
nal en una Empresa.

EJERCICIO PARA ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Este ejercicio se incluye para ayudar a la administración en el proceso de autoanálisis y evaluación. Es lo suficientemente flexible para que sea útil en todos los niveles administrativos, desde el director general hasta los supervisores.

Método de aplicación

Autoanálisis:

El ejercicio consiste en un esquema detallado de los diferentes factores y actitudes que se encuentran en los dos enfoques administrativos. En el lado izquierdo, se encuentra el enfoque tradicional en México y en el lado derecho está el modelo de la administración mexicana moderna. Entre estos dos extremos se encuentra una escala de A a E, donde el participante evalúa donde se encuentra él. Aquí deberá tomarse en cuenta que el individuo rara vez se encontrará en un extremo u otro. La mayoría quedará en un lugar intermedio. Sin embargo, los participantes, también se darán cuenta que pueden ser tradicionales en algún aspecto, mientras que pueden ser modernos en otro. Esto es normal durante el periodo de transición en que se encuentran tanto gerentes y empresas mexicanas. Sin embargo, al hacer el ejercicio, el participante deberá cuidarse de evaluar algunos aspectos, en base a la política de la empresa, en vez de en la práctica de la empresa y su manera personal de hacer las cosas. Además, puede tender a evaluar los puntos en base a lo que siente que el jefe quiere, en vez de lo que realmente sucede. Lo más importante que se debe tener en mente es intentar ser lo más honesto posible con uno mismo. Requiere bastante pensamiento y análisis de conciencia en muchas áreas. Sin un intento sincero de autoanálisis, el ejercicio no tiene sentido.

Evaluación:

Este ejercicio se puede usar como base para la evaluación de un gerente por (a) sí mismo, (b) su superior, (c) sus colegas (lateral), (d) sus subordinados. Por supuesto que este proceso se tiene que planear cuidadosamente y los participantes deben estar bien preparados en cuanto a las reglas del ejercicio. Normalmente requiere de la ayuda de un facilitador externo.

Pasos para evaluar los resultados de cada sección:

- (1) Sumar el número de puntos en cada categoría para obtener un subtotal.
- (2) Multiplicar la suma de la categoría A \times 1, la B \times 2, la C \times 3, la D \times 4, la E \times 5.
- (3) Se suman A + B + C + D + E para obtener la puntuación final.
- (4) La puntuación corresponde a diferentes clasificaciones que están indicadas al final de cada sección para evaluar los resultados.

Evaluación de los resultados:

Una vez terminado el ejercicio se tiene que hacer un análisis de las fuerzas y debilidades. Esto le da al director general y al equipo administrativo, una clara idea de donde se encuentra la administración de la empresa actualmente. Esto forma la base para los primeros pasos en firme en el proceso de transición. Nuevamente, se hace hincapié en que todo el proceso se inicia con el director general. Es indispensable que tanto él como los demás miembros del equipo administrativo se sometan al proceso de análisis.

Tradicional	A	B	C	D	E	Moderno
I FILOSOFÍA Y OBJETIVOS a) La filosofía empresarial no existe o es solo implícita. b) La filosofía de la empresa se practica y comprende inconsistentemente. c) Los objetivos los decide el dueño/director general. d) Los objetivos son generales. e) Los objetivos se guardan en la mente, no se ponen por escrito. f) Los objetivos están basados en un marco de tiempo de 1 a 2 años. g) Los objetivos le dan importancia a una recuperación rápida de capital.						La filosofía empresarial está expuesta claramente por escrito. La filosofía de la empresa se comprende claramente y se practica consistentemente. Los objetivos los define el director general, en consulta con el equipo de alta dirección Los objetivos son específicos. Los objetivos se exponen por escrito. Los objetivos se basan en un largo marco de tiempo (8 a 10 años). Los objetivos se enfocan a un largo plazo de viabilidad del negocio.
II PLANEACIÓN a) Los planes para lograr los objetivos los define el director general. b) Las prioridades las define el director general. c) El marco de tiempo para los planes lo define el director general. d) Los planes se guardan en la mente. e) Los marcos de tiempo se consideran metas deseables. f) Los planes no están apoyados por planes detallados de acción.						Los planes para lograr los objetivos los define el equipo de alta dirección, incluyendo al director general. Las prioridades las define el equipo de alta dirección, incluyendo al director general. El marco de tiempo para los planes lo define el equipo de alta dirección. Los planes se ponen por escrito. Los marcos de tiempo se consideran compromisos en firme. Los planes están apoyados por planes detallados de acción.

SUBTOTAL

x 1	x 2	x 3	x 4	x 5
-----	-----	-----	-----	-----

TOTAL

LA PUNTUACIÓN FINAL

CLASIFICACIÓN

- 13 - 20 = ENFOQUE TRADICIONAL
- 21 - 35 = PRIMERAS INDICACIONES DE CAMBIO
- 36 - 51 = LA TRANSICIÓN EN PROGRESO
- 52 - 61 = LA TRANSICIÓN AVANZADA
- 62 - 65 = ENFOQUE MODERNO

NOTA: LA CLASIFICACIÓN INCLUYE:
 I FILOSOFÍA Y OBJETIVOS Y
 II PLANEACIÓN

Tradicional	A	B	C	D	E	Moderno
III ORGANIZACIÓN						
a) El director general asigna responsabilidades a los gerentes oralmente.						El director general y el equipo administrativo se ponen de acuerdo con la responsabilidad departamental para cada área.
b) La comunicación va en un solo sentido.						La comunicación va y viene en dos sentidos.
c) Casi todas las decisiones departamentales se le consultan al director general para su visto bueno.						El gerente tiene plena autoridad para todas las decisiones en su área.
d) Las fechas límite las define el director general.						Las fechas límite las definen los equipos administrativos, basándose en el plan maestro.
e) La planeación detallada (planes de acción) generalmente se le deja al gerente (no se ponen por escrito).						La planeación detallada (planes de acción) la hace el equipo administrativo por escrito.
f) El director general define las prioridades.						El equipo administrativo define las prioridades, basándose en los planes.
g) Los marcos de tiempo son muy optimistas y no dan margen para posibles problemas.						Los marcos de tiempo son realistas y permiten un colchón de tiempo para posibles problemas.
h) El gerente inicia los proyectos sin planes de acción detallados.						El gerente inicia los proyectos, basándose en un plan de acción detallado.
i) El gerente a menudo prefiere hacer el trabajo él mismo, en vez de arriesgarse a un error por parte de sus subordinados.						El gerente prefiere tomar tiempo para capacitar a un subordinado a que haga hasta un trabajo difícil para tener tiempo para planear.

SUBTOTAL

x 1 x 2 x 3 x 4 x 5

TOTAL

LA PUNTUACIÓN FINAL

CLASIFICACIÓN

- 10 - 16 - ENFOQUE TRADICIONAL
- 17 - 28 - PRIMERAS INDICACIONES DE CAMBIO
- 29 - 39 - LA TRANSICIÓN EN PROGRESO
- 40 - 47 - LA TRANSICIÓN AVANZADA
- 48 - 50 - ENFOQUE MODERNO

Tradicional	A	B	C	D	E	Moderno
IV DELEGACIÓN						
a) El gerente delega tareas a los subordinados.						El gerente comenta las actividades con el equipo y en conjunto delegan las tareas a los miembros.
b) Comunicación de un sólo sentido.						Comunicación de dos sentidos.
c) Se hace hincapié en la obediencia por parte de los subordinados.						Se hace hincapié en la participación y expresión de puntos de vista por los subordinados.
d) Las dudas y malentendidos de los subordinados no se aclaran.						Se hace hincapié en la aclaración de todas las dudas y malentendidos.
e) El subordinado teme admitir que no comprende algún punto.						Los subordinados están ansiosos de admitir cualquier falta de comprensión y lo comentan hasta comprenderlo y estar de acuerdo.
f) Las prioridades no se definen claramente.						Las prioridades se definen claramente, basadas en planes de acción.
g) Las prioridades, a menudo, se ven quebrantadas por problemas imprevistos.						Las prioridades, rara vez, se ven quebrantadas por problemas imprevistos.
h) Los subordinados tienden a interpretar la última tarea asignada como la de alta prioridad.						Las prioridades siguen sin cambio a pesar de la nueva asignación de más tareas.
i) Los subordinados habitualmente buscan aprobación del superior por las tareas que van a hacer.						Los subordinados se sienten confiados y proceden sin buscar consejos o aprobación.
j) Se espera que el gerente sepa todas las respuestas a todas las preguntas.						Se acepta que el gerente no puede saber todo, y él admite abiertamente si no lo sabe.
SUBTOTAL						
	x 1	x 2	x 3	x 4	x 5	
TOTAL						

LA PUNTUACIÓN FINAL

CLASIFICACIÓN

- 12 - 20 - ENFOQUE TRADICIONAL
- 21 - 35 - PRIMERAS INDICACIONES DE CAMBIO
- 36 - 47 - LA TRANSICIÓN EN PROGRESO
- 48 - 56 - LA TRANSICIÓN AVANZADA
- 57 - 60 - ENFOQUE MODERNO

Tradicional	A	B	C	D	E	Moderno
<p>V CONTROL Y SEGUIMIENTO</p> <p>a) El trabajo delegado no recibe seguimiento por parte del superior.</p> <p>b) El seguimiento se efectúa cuando se presentan problemas.</p> <p>c) El sentido de urgencia no se comprende.</p> <p>d) El gerente siente que no tiene porqué supervisar el trabajo de otros.</p> <p>e) Los subordinados se sienten amenazados cuando el supervisor supervisa su trabajo.</p> <p>f) El gerente no se siente responsable por el desempeño y comportamiento de sus subordinados.</p> <p>g) El gerente tiende a culpar a los subordinados cuando se presentan problemas.</p> <p>h) Los errores y problemas potenciales, generalmente, se reportan demasiado tarde para remediarlos.</p> <p>i) Los subordinados tienden a dar únicamente retroalimentación positiva.</p> <p>j) Los subordinados a menudo pretenden comprender alguna instrucción aunque no la entiendan.</p> <p>k) Las buenas intenciones se aceptan como un pretexto para no hacer un trabajo a tiempo.</p> <p>l) Los subordinados a menudo usan su ingenio para "arreglar" piezas defectuosas aunque la calidad se vea afectada.</p>						<p>El superior continuamente sigue el trabajo con los equipos de trabajo.</p> <p>El seguimiento es constante para prevenir o anticiparse a los problemas.</p> <p>El sentido de urgencia está presente en todo momento.</p> <p>El gerente considera el seguimiento como una parte importante de su trabajo.</p> <p>El subordinado confía en que su superior le ayudará cuando sea necesario mientras supervisa su trabajo.</p> <p>El gerente se siente plenamente responsable por todos y todo lo que sucede en su departamento.</p> <p>El gerente se responsabiliza por la falta de capacitación de los subordinados cuando se presentan problemas.</p> <p>Los errores y problemas potenciales se reportan inmediatamente para remediarlos.</p> <p>La retroalimentación es realista, sea positiva o negativa.</p> <p>Los subordinados hacen preguntas hasta que estén seguros de haber comprendido.</p> <p>Las buenas intenciones no se aceptan como pretexto para no hacer un trabajo a tiempo.</p> <p>Los subordinados rechazan piezas defectuosas tan pronto como se detectan.</p>

SUBTOTAL

x 1 x 2 x 3 x 4 x 5

TOTAL

LA PUNTUACIÓN FINAL

CLASIFICACIÓN

- 12 - 20 - ENFOQUE TRADICIONAL
- 21 - 35 - PRIMERAS INDICACIONES DE CAMBIO
- 36 - 47 - LA TRANSICIÓN EN PROGRESO
- 48 - 56 - LA TRANSICIÓN AVANZADA

VI EVALUACIÓN DE GERENTES

a) Comunicación de un sólo sentido.

b) El director general evalúa al gerente basándose en su percepción del desempeño del gerente.

c) El director general evalúa las cualidades personales del gerente, basándose en la lealtad, dedicación y obediencia.

d) El propósito de la evaluación es permitir al gerente saber la opinión que su superior tiene de él.

e) Promoción — Primero se consideran los lazos familiares y la influencia.

VII CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

a) El director general y los gerentes superiores ven su papel de capacitación como el de impartir órdenes y ver que se cumplan.

b) La capacitación, generalmente, consiste en tomar cursos por fuera sobre temas generales.

c) Los cursos por fuera, generalmente, son teóricos y difíciles de aplicar a la práctica diaria.

d) La evaluación de la efectividad de un curso externo normalmente consiste de un reporte verbal del gerente al director general.

Comunicación de dos sentidos.

El director general junto con el gerente evalúan el desempeño en los resultados, cumplimiento de los objetivos fijados.

El gerente es evaluado por el director general, colegas y subordinados, basándose en cualidades personales, relaciones humanas, cooperación, iniciativa, desarrollo de subordinados.

El propósito de la evaluación es darle una oportunidad al gerente para comentar sus puntos fuertes y débiles y planear una estrategia para mejorar.

Promoción — Primero se consideran la habilidad y el desempeño.

La administración superior ve su papel como el de pasar conocimientos y capacitar gerentes.

La capacitación consiste en un entrenamiento diario y reuniones periódicas para intercambiar puntos de vista, completándose con cursos especializados por fuera, cuando se requieran.

Los cursos externos son específicos y concretos y los conocimientos obtenidos son directamente aplicables.

Los cursos externos se evalúan en base a los resultados logrados con la aplicación de los conocimientos obtenidos.

SUBTOTAL

x 1 x 2 x 3 x 4 x 5

TOTAL

LA PUNTUACIÓN FINAL

LA CLASIFICACIÓN INCLUYE VI EVALUACIÓN DE GERENTES Y VII CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

e) No existen criterios establecidos para evaluar la efectividad de costos de la capacitación.

f) Los gerentes ven la capacitación como reconocimiento de su valor, esperando además aprender algo útil e interesante.

g) El director general está dispuesto a probar nuevas técnicas aprendidas por sus gerentes cuando éstas amenazan su estilo tradicional.

h) Capacitación de trabajadores — responsabilidades gerenciales.

(1) Los trabajadores nuevos aprenden de los trabajadores con experiencia.

(2) El gerente no se ve como un maestro (capacitador).

(3) El gerente ve su papel como el de un director de personas y no como un desarrollador de personal.

(4) Comunicación de un sólo sentido.

(5) La capacitación se considera un desagüe del presupuesto, con pocos resultados tangibles.

La efectividad en costos de la capacitación se mide con base en criterios estrictos.

Los gerentes ven la capacitación como una oportunidad para aprender cómo mejorar su desempeño y desarrollo para promoción en el futuro.

El director general está abierto a ideas nuevas presentadas por los gerentes para mejorar la eficiencia y la calidad.

Capacitación de trabajadores — responsabilidades gerenciales.

Los trabajadores nuevos son colocados en un programa formal, generalmente, con una parte en el aula y otra en el trabajo.

El gerente ve la capacitación como uno de sus trabajos más importantes.

El gerente se ve como un desarrollador de personal y no como un director de personas.

Comunicación de dos sentidos.

La capacitación se ve como una inversión que se multiplicará muchas veces.

SUBTOTAL

x1 x2 x3 x4 x5

TOTAL

CLASIFICACIÓN

- 18 - 26 - ENFOQUE TRADICIONAL
- 27 - 49 - PRIMERAS INDICACIONES DE CAMBIO
- 50 - 64 - LA TRANSICIÓN EN PROGRESO
- 65 - 79 - LA TRANSICIÓN AVANZADA
- 80 - 85 - ENFOQUE MODERNO

BIBLIOGRAFIA

1. ALBRECHT, Karl.-
La Revolución del Servicio.
Ed. Legis., Colombia, 1991, 217 p.
2. ARREOLA, Juan José.
La Palabra Educación.
Editorial Grijalbo, México, 1977, 173 p.
3. BROOM, Ionard y SELZNICK, Philip.
Sociología.
1a. Edición en Español de la 4a. en Inglés, Compañía Editorial Continental, México, 1971, 688 p.
4. CASTILLEJO BRULL, José Luis.
Diccionario de las Ciencias de la Educación.- Vol. VI.
2a. Reimpresión de la 1a. Edición, Editorial Santillana, México, 1985, 744 p.
5. CHOZA, Jacinto.
Manual de Antropología Filosófica.
1a. Edición, Editorial Rialp, Madrid, 1988, 568 p.
6. DENISON, Daniel R.
Cultura Corporativa y Productividad Organizacional.
Editorial Legis, Colombia, 1991, 238 p.
7. ETZIONI, Amitai.
Organizaciones Modernas.
Traducción de Carlos Moreno Cañadas.
UTEHA, México, 1980, 221 p.
8. FIZZOTTI, Eugenio.
De Freud a Frankl. Interrogantes sobre el Vacío Existencial.
2a. Edición, FUNSA, Pamplona, España, 1981, 297 p.
9. FRANKL, Víctor E.
El Hombre Doliente.
Editorial Herder, Barcelona, España, 1987, 310 p.
10. FRANKL, Víctor E.
La Idea Psicológica del Hombre.
2a. Edición, Editorial Rialp, Madrid, 1976, 137 p.
11. FRANKL, Víctor E.
Logoterapia y Análisis Existencial.
Editorial Herder, Barcelona, España, 1990, 320 p.

12. GARCIA HOZ, Victor.
Principios de Pedagogía Sistemática.
7a. Edición, Ediciones Rialp, Madrid, 1974, 694 p.
13. GARCIA HOZ, Victor.
Educación Personalizada.
4a. Edición, Ediciones Rialp, Madrid, 1981, 334 p.
14. GERTZ MANERO, Alejandro.
México, Perfil de un Rostro Oculto.
1a. Edición, Lasser Press Mexicana, México, 1992, 283 p.
15. HALL, Richard H.
Organizaciones. Estructura y Proceso.
Traducción de la 3a. Edición en Inglés, Prentice Hall
Hispanoamericana S.A, México, 1988, 353 p.
16. HUSE, Edgar F. y BOWDITCH, James L.
El Comportamiento Humano en la Organización.
1a. Edición, SITESA, México, 1986, 439 p.
17. IBARGUENGOITIA, Jorge.
Instrucciones para Vivir en México.
Segunda reimpresión de la 1a. Edición, Joaquín Mortiz
Editores, México, 1992, 296 p.
18. KRAS, Eva.
La Administración Mexicana en Transición.
1a. Edición, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1991,
128 p.
19. LESSEM, RONNIE.
Gestión de la Cultura Corporativa.
Ediciones Díaz de Santos, Madrid, Traducción de la 1a.
edición inglesa, 1992, 255 p.
20. LLANO CIFUENTES, CARLOS.
Análisis de la Acción Directiva.
Editorial Limusa.- México.- 1a. Edición.- 1979.-
Sexta reimpresión, 1992.- 307 p.
21. LLANO CIFUENTES, CARLOS.
El Empresario y su Mundo.
Editorial McGraw Hill, México, 1a. Edición, 1991, 202 p.

22. MAHON, HEBERTO.
Las Personas: La Clave para el Éxito de su Empresa.
Javier Vergara Editor S.A, Buenos Aires, Argentina,
1a. Edición, 1992, 321 p.
23. MARTINEZ REDING, FERNANDO.
Los Tapafios, Un Modo de Vivir.
Ayuntamiento Municipal de Guadalajara, Guadalajara, México,
1a. Edición, 1987, Reimpresión de 1991, 423 p.
24. MELENDO, TOMAS.
Las Claves de la Eficacia Empresarial.
Ediciones Rialp, Madrid, 1a. Edición, 1990.
25. PAZ, OCTAVIO.
De la Independencia a la Revolución.
in: "México en la obra de Octavio Paz",
recopilación de Luis Mario Schneider, Promexa Editores,
México, 1a. Edición, 1979, 541 p.
26. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA.
Diccionario Manual e Ilustrado de la Lengua Española.
Editorial Espasa Calpe, Madrid, 9a. Reimpresión de la 2a.
Edición, 1981, 1572 p.
27. REYES, ALFONSO.
Antología,
Selección de Ernesto Mejía Sánchez, Promexa Editores,
México, 1a. Edición, 1979, 286 p.
28. ROBBINS, STEPHEN P.
Comportamiento Organizacional. Conceptos,
Controversias y Aplicaciones,
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México,
Traducción de la 3a. edición en Inglés, 1986, 486 p.
29. SALVAT UNIVERSAL.
Diccionario Enciclopédico, Vol. VII,
Salvat Editores S. A.- Barcelona, España.- 16a. Edición.-
1986.- 504 p.
30. THEVENET, MAURICE.
Auditoría de la Cultura Empresarial.
Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992, 195 p.
31. UNESCO.
Diccionario Unesco de las Ciencias Sociales.
Vol. I, Editorial Planeta Agostini, Barcelona, España,
1a. Edición, 1987, 622 p.

Servitesis

• TESINAS • MEMORIAS • INFORMES

AV. MEXICO 2210

Casi Esq. con Americas

TEL. 615-18-61

Guadalajara, Jal.