



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

Facultad de Ciencias Empresariales

Sede. Regional Rosario

Carrera: Comercialización

**“La cultura organizacional de pequeñas empresas familiares
con resistencia al cambio.
El caso de una industria del calzado de dama de la ciudad de Rosario”
(Período de estudio: 2010-2011)**

Alumno: Meinero Leila

Domicilio: Entre Rios 2536

Teléfono: 0341-155326547

E-mail: leila_3087@hotmail.com

Tutor especialista: Lic. María Laura Raggio

Tutor metodológico: Lic. Magdalena Carrancio

2013

Dedicatorias y Agradecimientos

No hubiese podido concluir exitosamente este trabajo de tesina sin el apoyo de personas que me acompañaron, asesoraron o me brindaron ayuda cuando lo solicite.

Agradezco a mis profesores, que con su excelente tarea me facilitaron el aprendizaje para lograr llegar a la meta, especialmente a mis tutores por su acompañamiento, dedicación y trato cordial, ellos son la Lic. Raggio M. Laura y la Lic. Magdalena Carrancio. Agradezco a ambas por el esfuerzo realizado en las distintas etapas que este trabajo fue atravesando

No quiero dejar de agradecer al director de la facultad de Cs. Empresariales el Lic. Navos Oscar.

A todos quiero agradecerles por su ayuda y por el cálido trato recibido.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
MARCO CONCEPTUAL.....	7
CAPITULO I.....	11
Artefactos Culturales que comprenden la Cultura Organizacional	11
en las empresas familiares	11
1.1 Clasificación, cultura dominante y subcultura	11
1.2. Elementos culturales.	13
1.3 Funciones que determinan la cultura.....	14
1.4 Niveles de la cultura organizacional, artefactos, valores y presunciones subyacentes basicas.....	17
1.5 La creación y el mantenimiento vivo de la cultura.	19
CAPITULO II	21
Relación entre la cultura organizacional y resistencia al cambio en empresas familiares ..	21
2.1Fuerzas que generan el cambio	22
2.2 Resistencia al cambio dentro de una organización.....	23
2.2.1. Las tres clases de resistencia al cambio son :.....	23
2.3 Resistencia organizacional, fuentes principales.	24
2.4 Cómo vencer la resistencia al cambio	25
2.5 Modelos y teorías del cambio planificado:Lewin,Porras,Litwin	26
2.6. Las organizaciones según la Teoría de los sistemas	28
2.7 Intervención del desarrollo organizacional	30
2.8 Características del desarrollo organizacional.....	32
2.9 El proceso de desarrollo organizacional.....	33
2.10 Métodos de capacitación utilizados.....	34
2.11 Beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional.....	35
CAPITULO III	35
El cambio en la cultura organizacioal de la empresa familiar de calzado “Exit Shoes”	35
3.1 La industria del calzado en Argentina.....	36
3.2 Aspectos generales.....	38
3.2.1 Naturaleza del negocio.....	38
3.2.2 Motivación, proceso de fidelización del cliente, momento de compra.....	38
3.2.3 Varibles que influyen en la evolución de la demanda.....	39
3.2.4 El equipo.....	40

3.3.1 La cultura organizacional de Exit Shoes.....	42
3.3.2 Diseño de la investigación.....	42
3.3.3 Resistencia al cambio de Exit Shoes según sus empleados.....	43
3.3.4 Resistencia al cambio de Exit Shoes según el dueño.....	44
CONCLUSIONES	48
PROPUESTAS	51
ANEXOS.....	54
BIBLIOGRAFIA.....	58

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la demanda en el sector calzado se ha incrementado en la Argentina debido al creciente consumo per capita y por la posibilidad de abrir nuevos mercados externos. La calidad y el diseño explican el crecimiento interno ya que nuestro país es el principal productor de cuero. La industria del calzado cuenta predominantemente con PYMES que se localizan principalmente en la Ciudad de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

El sector se presenta como altamente vulnerable a las transformaciones que para las diferentes estaciones del año, dicta la moda, los nuevos materiales, los procesos productivos, entre otras variables. Es por ello, que nos proponemos conocer el valor que le asigna el empresario al cambio cultural como factor de adaptación a las transformaciones que sufre el entorno

Si bien la problemática de la cultura organizacional suele ser difícil de abordar, cada vez es mayor el impacto que tiene en las organizaciones. La podemos observar en los comportamientos individuales y colectivos y hasta puede afectar solo un departamento de la organización, siempre está presente en todas partes.

Sin un profundo cambio en toda su fuerza laboral y sin el compromiso de los miembros de los niveles jerárquicos superiores la empresa esta en riesgo al fracaso. Debemos lograr obtener la cultura deseada acorde a la estructura de la organización.

Cada vez es más notorio que los investigadores del tema abordado reconozcan que hay una incidencia determinante de la cultura organizacional en el éxito o fracaso de un cambio profundo dentro de una empresa. Están poniendo mayor énfasis sobre el estudio de la cultura corporativa cuando se evalúa la necesidad de un cambio profundo.

Es por lo antedicho, que nuestra investigación tendrá como unidad de análisis una pyme familiar de calzado, proponiéndose indagar si *¿la cultura organizacional de la empresa Exit Shoes contempla la resistencia al cambio que el sector calzado requiere?*

Para resolver nuestro problema de investigación formulamos como objetivo general: analizar los artefactos que inciden más frecuentemente en la resistencia

al cambio en la industria del calzado en la ciudad de Rosario durante los años 2010 - 2011 y como objetivos específicos los siguientes:

- Identificar los artefactos culturales que comprende la cultura organizacional en las empresas familiares.
- Determinar la relación entre cultura organizacional y resistencia al cambio en las empresas familiares.
- Evaluar cómo esta conformada la cultura organizacional de la pequeña empresa del calzado "Exit Shoes" y como influyó la misma en la resistencia al cambio durante el período 2010-2011.

En función del problema de investigación formulado, el presente estudio se realizo bajo la hipótesis: **La manera en que funciona una empresa esta determinada por su cultura organizacional. En el caso de la empresa Exit Shoes, durante el período 2010-2011, la Cultura Organizacional no aparece reconocida por su director y genera que los empleados de la organización tengan resistencia al cambio.**

La metodología implementada es la siguiente: El trabajo responde a un diseño de *tipo cualitativo*, en tanto pretende realizar un estudio en profundidad de la vinculación entre la cultura organizacional de la empresa Exit Shoes y la resistencia al cambio que ofrecen los empleados de la misma.

El tipo de investigación es *Descriptiva*. Se desarrollaran las características principales de la cultura organizacional de pymes familiares y su relación con la resistencia a los cambios que el sector calzado requiere.

Para la recolección de datos apelamos a fuentes secundarias como libros, revistas, artículos y paginas webs especializadas y a fuentes primarias a través de un estudio de campo mediante la observación y entrevista a directivos de la empresa y empleados de la misma, utilizando preguntas abiertas para conocer la cultura desde su creación. Nos enfocaremos en preguntar, interpretar, observar y relacionar lo expuesto. Comenzaremos con una pregunta en general e iremos indagando de apoco en cuestiones puntuales para lograr identificar la problemática de la empresa y así realizar las interpretaciones y proponer soluciones, para lo cual desarrollaremos entrevistas al dueño y al grupo en general.

El presente trabajo se estructura en tres capítulos. En el capitulo I se identificarán los conceptos generales sobre cultura organizacional para luego desarrollar los artefactos que comprenden la Cultura Organizacional en las empresas familiares, su clasificación, elementos, funciones y los niveles que comprenden a la cultura.

En el capitulo II se determinara la relación entre la cultura organizacional y resistencia al cambio en las empresas familiares.

En el capitulo III evaluaremos como esa conformada la cultura organizacional de la pequeña empresa del calzado Exit Shoes y como influye la misma en la resistencia al cambio.

Marco Conceptual

En el presente apartado desarrollaremos los conceptos que aportan diferentes autores sobre el tema que nos ocupa, la Cultura Organizacional.

El término cultura proviene del latín cultus, que significa cultivo, agricultura. Metafóricamente “cultura” sería el cultivo del espíritu humano, o quizá el conocimiento. Las facultades intelectuales del individuo es el resultado de ese cultivo.

A través del tiempo evoluciona el concepto y se amplía para incluir el desarrollo intelectual del individuo y el de la humanidad en su conjunto, a partir de esta inclusión se comienza a unificar el término cultura. Incluye y determina también, estilos de vida, maneras de actuar, arte, rutinas, mitos y creencias

Schein¹, uno de los principales autores y especialista en el tema define a la cultura organizacional como: *“ el patrón de premisas básicas que un determinado grupo invento, descubrió o desarrollo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”*

Fleury² define cultura como *“un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio”*

Cabe remarcar como lo explica John P. Kotter³, que *toda empresa que tenga una mínima continuidad de personal y objetivos crea en algún momento una cultura, y puede llegar a asentarse muy solidamente. La cultura tiene importancia en tres aspectos diferentes:*

- *El tipo de persona valorada en puestos intermedios o en altos cargos de dirección y las prácticas normales para controlar y desarrollar a dichas personas.*
- *El tipo de comportamiento que se valora en la gente y las prácticas que fomentan dicho comportamiento.*
- *El número y la solidez de los valores compartidos, que llevan a la gente a construir redes informales, y las prácticas que hacen que los nuevos empleados asimilen tales valores.*

¹ Schein Edgar. (1988). La Cultura Empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. 1ª ed. Barcelona: Plaza & Janes.

² Fleury María Tereza Leme.(1996). Cultura y poder en las Organizaciones.1ª ed. Sao Paulo: Atlas.

³ John P. Kotter.(1992).Una Fuerza para el cambio. Ed. Díaz de Santos S.A.

Tenemos que destacar que Néstor García Canclini⁴ la define como “el conjunto de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se la reproduce y transforma mediante operaciones simbólicas”

Consideramos muy importante remarcar la definición de *Stephen P. Robbins*⁵ que entiende a la **cultura organizacional** como la percepción común que comparten los miembros de la organización; sistema de significado compartido.

Al analizar y comparar las definiciones presentadas por los autores, podemos decir que todos conciben a la cultura como un conjunto de valores, creencias, reglas, procedimientos, ritual, mitos que identifican a una organización haciendo que los miembros se sientan parte de ella. Es por ello, que toda empresa que tenga una mínima continuidad de personal y objetivos crea en algún momento una cultura que puede llegar a asentarse muy solidamente en la organización y se transmite en el tiempo.

La idea de visualizar a las organizaciones como culturas- donde existe un sistema de significado compartido entre sus miembros- es un fenómeno relativamente reciente. Hace 20 años simplemente se pensaba que las organizaciones eran, en su mayor parte medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas. Es interesante ver que el origen de la cultura, como una variable independiente que afecta las actitudes y el comportamiento de un empleado, puede encontrarse, desde hace casi 50 años, en la noción de la institucionalización. Cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, separada de sus fundadores o de cualquiera de sus miembros.

Stephen Robbins en su libro *Comportamiento y práctica, teoría y práctica* define a la cultura organizacional como un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de otras. La cultura puede verse reflejada en diferentes partes de la organización, es difícil de definir, es intangible, es implícita y se da por establecida. Pero cada organización perfecciona un conjunto central de supuestos, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo. Cuando los recién llegados aprenden las reglas, entonces se les acepta como miembros integrados a la organización. La cultura en primer lugar tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. Se debe destacar como función más importante que la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados

⁴ Canclini Néstor García. (1989). Introducción. Políticas culturales y crisis de desarrollo. Un balance Latinoamericano. México, Grijalbo.

⁵ Robbins Stephen P. (1999). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 7ª Ed. Prentice – Hall Hispanoamericana.

Podemos descifrar la cultura de una empresa a través del análisis de identificación de valores, supuestos, ritos, subgrupos, mitos y creencias. Entre todas las técnicas existentes se encuentra la metodología de la entrevista, Edgar Schein en su libro *“La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica”* se pregunta que, quien llegue a una empresa, ¿cómo debe interrogar a un informante dispuesto, de modo de abordar las presunciones culturales? La información que se obtiene por la entrevista complementará los datos inmediatos que el tercero obtenga de sus aproximaciones a la empresa, siendo naturalmente cada entrevista una aproximación a ser descifrada con arreglos a las etapas precedentes.

La idea básica es la de obtener una reconstrucción histórica de la forma en que el grupo haya resuelto sus principales problemas de adaptación externa y de integración interna, y de la clase de soluciones que hayan funcionado repetidamente hasta quedar asumidas.

La entrevista debe hacer transitar al informante por la historia de la unidad que se está estudiando, al objeto de descubrir sucesos históricamente claves y la manera como han sido manejados. A medida que el entrevistador vaya descubriendo los incidentes, los sentimientos, lo que se hizo y como funciona, conviene intentar descubrir o inferir los valores subyacentes y las presunciones que puedan estar implicados en las respuestas, y comenzar a buscar esquemas que les sean propios. No cabe sostener que se está tratando con un elemento cultural, mientras no se observe cierta repetición de la respuesta, ciertas conductas, valores y presunciones claramente compartidos y que continúan siendo aplicados en las nuevas situaciones. Así es necesario conocer la historia e suficiencia para comenzar a observar.

La empresa cuya cultura organizacional investigaremos en este trabajo es Exit Shoes, empresa familiar argentina. El rol de las pequeñas y medianas empresas en la actualidad ante escenarios económicos en donde la comercialización es muy dinámica, es decir, se ve influenciada por grandes oportunidades como amenazas. Por lo tanto se hace necesario que la gerencia que está encargada de la dirección de la empresa, tenga bien desarrollada la cultura organizacional requerida como para garantizar el comportamiento organizacional óptimo, que permita enfrentar los retos, los cambios y la capacidad de interpretar cual debe ser el rol a seguirse en escenarios turbulentos.

Las PYMES requieren desarrollar su propia cultura organizacional, más en un escenario que obliga a ello a fin de garantizar su supervivencia, participación, permanencia y conquista de mercados. Cuando una organización consigue consolidar sus patrones culturales, asume una vida propia, independiente de sus componentes. En el caso de una **empresa familiar**, es el emprendedor que la crea, quien es el que imprime carácter, desde que inicia actividades, a la organización. El creador de una pequeña empresa tiene ideas claras de los que quiere y seleccionara a las personas que les resultaran fieles a sus creencias.

Definitivamente, la consolidación de una cultura organizacional, crea una aceptación y entendimiento de los integrantes sobre los elementos importantes y sobre los comportamientos que debe seguirse como grupo. Dentro de las culturas se dan subculturas, esto es unidades organizacionales de menor tamaño que

desarrollan una cultura propia dentro de otra, las cuales llegan a tener enorme influencia en las empresas. Esto lo vemos con frecuencia en los departamentos de venta, donde se identifican muy bien algunos elementos comunes a los integrantes del grupo cultural, como los rituales, símbolos, historias y lenguaje.

CAPITULO I

Artefactos Culturales que comprenden la Cultura Organizacional en las empresas familiares

Como la intención del presente trabajo radica en identificar los artefactos culturales que comprende la cultura organizacional en las empresas familiares, comenzaremos desarrollando la clasificación de la cultura. Para entender más precisamente su concepto debemos evaluar el comportamiento que suscita en las empresas. Además, en el presente capítulo abordaremos temas fundamentales para estudiar la cultura organizacional, entre ellos explicaremos sus elementos, sus funciones y niveles que la comprenden.

1.1 Clasificación de la cultura

La mayoría de las grandes organizaciones tiene una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.

Una **cultura dominante**⁶ expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Las **subculturas** tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable que estas subculturas se definan por designaciones departamentales y por separación geográfica. Incluirá los **valores centrales** de la cultura dominante.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, se reduciría significativamente el valor de la cultura organizacional como variable independiente, porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de “significado compartido” de la cultura lo que la convierte en un mecanismo tan poderoso para dirigir y modelar el comportamiento.

La cultura organizacional puede clasificarse de la siguiente manera:

1.1.1. Una cultura puede ser fuerte o débil:

⁶ Robbins Stephen P. Op. cit, p.7.

Lo ideal de una organización es una cultura fuerte ya que es difícil de ser cambiada porque las normas, hábitos y valores están muy consolidados y resultan en un grave problema cuando estos no van de acuerdo a la misión de la organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar.

Una cultura Organizacional **fuerte** tiene mayor impacto sobre el comportamiento de los empleados y están relacionadas más directamente con una menor rotación de personal. Es una cultura en la cual se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización.

La cultura es más fuerte cuando mas sean los miembros que aceptan los valores centrales de la organización. Este tipo de cultura muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que simboliza la organización, mejora la consistencia en el comportamiento.

Mientras mas fuerte es la cultura de una organización, menos necesidad tiene la administración de preocuparse por formular reglas y reglamentos formales para dirigir el comportamiento de los empleados.

La supervisión es general y el personal tiene libertad de resolver los problemas que están a su alcance, la gerencia ofrece muestra gran interés, ayuda y flexibilidad por su personal y los miembros de la organización se identifican en su conjunto.

Una Cultura Organizacional **débil**, es aquella que la supervisión es estrecha, en donde el personal tiene poca libertad en su trabajo, los mecanismos son mas rígidos. Los puestos de trabajo, las reglas y procedimientos están estandarizados. Es muy notoria que este tipo de cultura tenga una baja propensión al riesgo porque no se estimula al trabajador a ser innovador. Los individuos solo se identifican con su grupo de trabajo y se sienten excluidos de la organización debido a que las reglas son muy rígidas y hay mucha presión hacia los empleados.

1.1.2 Jeffrey Sonnenfeld⁷ ha clasificado a la Cultura Organizacional en **cuatro tipos culturales**:

Cultura Académica: A estas compañías les gusta reclutar jóvenes recién graduados de la universidad, proporcionarles mucha capacitación especial y, luego, conducirlos cuidadosamente pasando por muchos puestos especializados dentro de una función específica.

Cultura del Club: los clubes asignan un alto valor, a la lealtad y al compromiso, y la antigüedad es su clave. La edad y la experiencia cuentan. Ejemplos de clubes son las dependencias gubernamentales y las fuerzas armadas.

Cultura de equipo de béisbol: Estas organizaciones son refugios con orientación empresarial para los tomadores de riesgos e innovadores. Los equipos de béisbol buscan personas con talento de todas las edades y

⁷ Robbins Stephen P. Op. cit, p.7.

experiencias, y luego los recompensan por lo que producen. Al ofrecer enormes incentivos financieros y gran libertad de acción, es común el salto de un puesto a otro entre estas organizaciones. Ejemplos; jurídicos, banca de inversión.

Cultura de Fortaleza: Las fortalezas se preocupan por la supervivencia. Ofrecen poca seguridad en el puesto; sin embargo, pueden ser lugares emocionantes para aquellas personas que prefieren el desafío. Ejemplo: Grandes minoristas.

Sonnenfeld señala que: *“muchas organizaciones no se les puede adscribir claramente a alguna de las cuatro categorías, ya sea porque tienen una combinación de culturas o porque están en transición”*

1.2. Elementos de la cultura organizacional.

La mayoría de los investigadores organizacionales analizan la cultura de una organización a través de la comprensión de los diferentes elementos. Generalmente todos ellos tienen en cuenta los mismos elementos para caracterizar y analizar la cultura. En el presente apartado describiremos los mismos.

Cuadro nº 1: Elementos de la Cultura Organizacional

Elementos	Características
Historias	Se refiere a relatos que circulan por las empresas. Suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, la ruptura de reglas, éxitos, errores pasados. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.
Rituales	Los rituales son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización.
Símbolos materiales	La disposición física de la matriz corporativa, por ejemplo el tipo de automóviles que se proporcionan a los ejecutivos, el tamaño de una oficina, la forma de vestir. Estos símbolos materiales revelan a los empleados quién es importante.
Lenguaje	Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a conservarla.

Fuente: Robbins Stephen P. Op. cit, p.7.

1.3 Funciones que determinan la cultura

Para entender de manera adecuada la cultura de una organización debemos conocer que la cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización.

La función principal de la cultura es guiar el comportamiento hacia los modos de acción que conviven a la organización y a sus objetivos. La cultura en el seno de una organización debe transmitir un sentido de identidad a sus miembros.

La siguiente tipología es brindada Stephen Robbins⁸.

1. Tiene un papel de definición de límites; es decir, crea una diferencia entre una organización y otra.
2. Conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización
3. facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal de los empleados.
4. Mejora la estabilidad del sistema social.

Podemos decir que la cultura ayuda a mantener unida a la organización, determina pautas y normas que deben cumplir los empleados y sirve como mecanismo de control hacia los empleados. Cuando un empleado recién comienza a trabajar en una organización debe aprender las reglas para poder ser aceptado como miembro.

Una infracción a las reglas dan como resultado sanciones, en contraparte; un cumplimiento de las reglas se convierte en recompensas y ascensos.

Los aportes que realiza Edgar H. Schein⁹ son los siguientes:

Implícitamente lo que la cultura hace es resolver los problemas básicos del grupo respecto a su 1- supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea, y 2- la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación.

La cultura es un proceso dinámico, la mejor manera de entenderla es la de acercarse a la teoría de grupos y liderazgo. Se debe prestar especial atención al papel de los empresarios, fundadores y al de aquellos líderes que dirigen las transformaciones clave de las empresas. Sin un grupo no puede existir cultura y sin la existencia de un cierto grado de cultura en realidad todo lo que podemos es hablar de un agregado de personas y no de un grupo.

Casi todas las organizaciones tienen funciones múltiples y que algunas de esas funciones son justificaciones públicas y otras latentes.

⁸ Ibidem.

⁹ Schein Edgar. Op. Cit, p6

La función de la cultura en la vida de un grupo cambia conforme madura el grupo. Al constituirse el grupo, su cultura cambiante crea un entorno estable y predecible y proporciona un sentido, una identidad y un sistema de comunicación.

Varias generaciones mas tarde, ese mismo grupo puede descubrir que su cultura ha quedado tan implantada y tradicional, que únicamente sirve para reforzar presunciones y los valores de los elementos más antiguos y conservados del grupo.

Para entender como evoluciona e identificar los artefactos culturales debemos comprender los 3 estadios del crecimiento empresarial y mecanismo de cambio cultural con sus respectivas funciones.

Cuadro nº 2: Estadios de crecimiento empresarial y mecanismo de cambio

Estadios de crecimiento	Función de la cultura / problema
Nacimiento y primeros años. Dominio del fundador / familia Fase de sucesión	La cultura es: 1. una aptitud distintiva y una fuente de identidad 2. el “aglutinante” que unifica a la empresa. 3. Esfuerzo de la empresa por lograr una mayor integración y claridad. 4. Énfasis en la socialización como evidencia del compromiso. 1. La cultura es un campo de batalla entre conservadores y liberales. 2. Los sucesores potenciales son juzgados en función de que preserven o cambien los elementos culturales.
Mecanismos de cambio I. Evolución natural II. Evolución autodirigida a través de una terapia empresarial. III. Evolución controlada a través de procesos mixtos IV. Revolución controlada a través de terceros.	
II. Adolescencia de la empresa 1. Expansión de productos / mercados 2. Integración Vertical 3. Expansión geográfica	1. La integración cultural declina a medida que se crean nuevas subculturas 2. La perdida de metas clave, valores y presunciones, provoca crisis de identidad.

4. Adquisiciones, fusiones.	3. Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección del cambio cultural.
Mecanismos de cambio	
V. Cambio planificado y desarrollo empresarial. VI. Seducción tecnológica. VII. Cambio a través del escándalo, explosión de mitos. VIII. Acrecentamiento.	
III. madurez empresarial 1. Madurez o declinación de los mercados. 2. Aumento de la estabilidad interna y / o estancamiento. 3. Falta de motivación para el cambio.	4. La cultura obliga a la innovación. 5. La cultura preserva a las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa.
Opción de transformación	1. El cambio cultural es necesario e inevitable, pero no todos los elementos de la cultura pueden o deben cambiar. 2. Los elementos esenciales de la cultura deben identificarse, preservarse. 3. Cabe dirigir el cambio cultural, o simplemente dejar que evolucione.
Opción de destrucción 1. Bancarrota y reorganización 2. Absorción y reorganización 3. Fusión y asimilación	1. La cultura cambia en los niveles paradigmáticos fundamentales. 2. La cultura cambia a través del remplazo masivo de las personas clave.
Mecanismos de cambio	
IX. Persuasión coercitiva. X. Renovación XI. Reorganización, destrucción, renacimiento.	

Fuente: Schein Edgar. (1988). La Cultura Empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. 1ª ed. Barcelona: Plaza & Janes.

A partir de este modelo que muestra los 3 estadios del crecimiento y cambio empresarial podemos destacar las siguientes características de cada etapa:

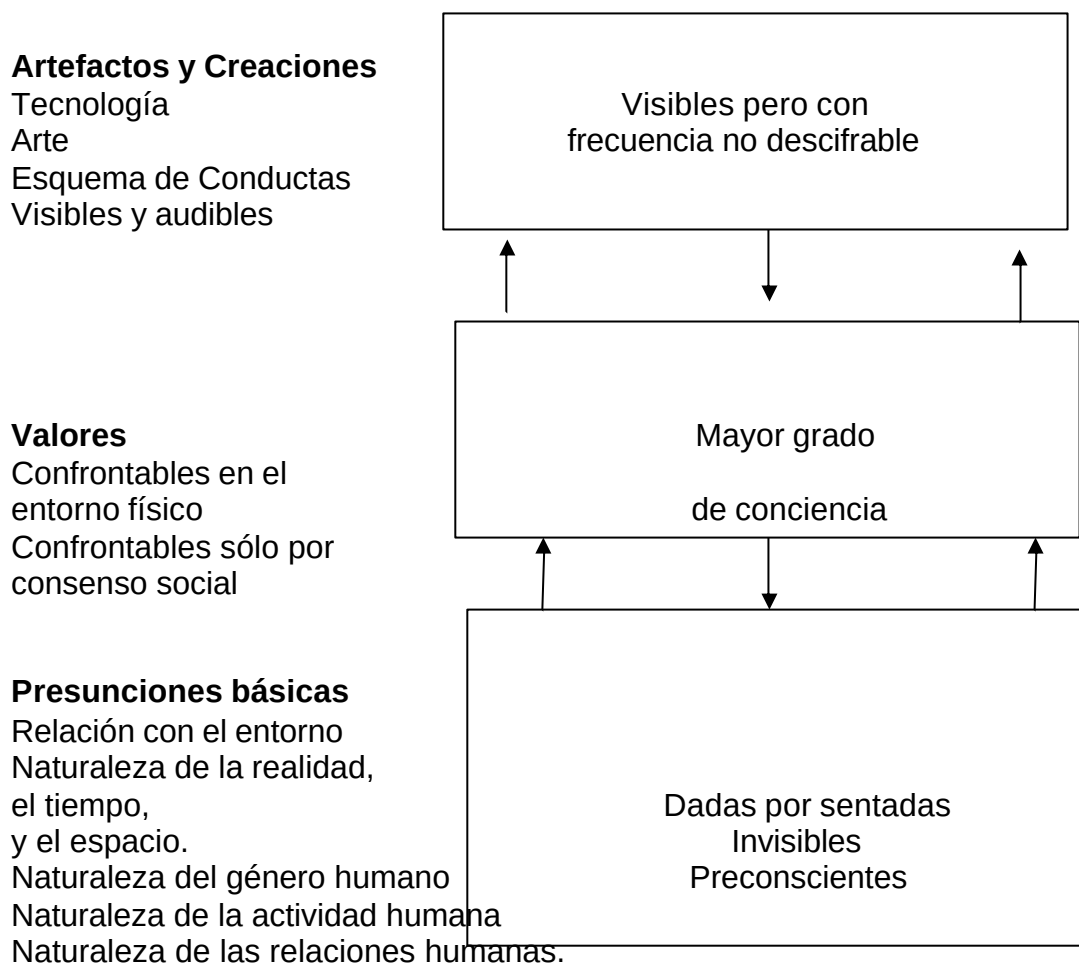
- **Nacimiento y primeros años:** El principal impulso cultural proviene de los fundadores y de sus presunciones, requiere ser elaborada, desarrollada y articulada. El grupo comenzará a preocuparse por diferenciarse del entorno y de otros grupos, volverá explícita su cultura, la unificará todo lo posible, y cuando ingrese un nuevo empleado se la enseñarán firmemente.
- **Adolescencia empresarial:** Esta etapa se refiere a que la familia fundadora deja de detentar la propiedad o la posición dominante que confiere el desempeño de los puestos claves, es muy probable que el número total de los directivos ajenos sobrepasen el número de los miembros de la familia. La empresa deberá sostenerse a través de un crecimiento continuo y un proceso de renovación. Buenas decisiones a tomar sería la expansión geográfica, la creación de productos o la apertura demarcados para mejorar sus costes y recurso. Es probable que se formen subculturas debido a una menor integración y a una expansión geográfica de la empresa.
- **Madurez y/o estancamiento y declive de la empresa:** Segmentos significativos de la cultura de la empresa se vuelven disfuncionales en un medio competitivo dinámico. Se llega a este estadio cuando la empresa ya no tiene capacidad para crecer por haber saturado sus mercados o porque sus productos se han vuelto obsoletos, se debe comenzar a cambiar a la cultura en algunas áreas, debido a que la cultura suele volverse parcialmente disfuncional.

1.5 Niveles de la cultura

Consideramos importante estudiar y comprender los niveles de la cultura para poder descifrar y entender la conducta futura de los miembros de un grupo.

Estos niveles representan los distintos grados en el cual la cultura se hace visible al observador y podremos descifrar a través de su estudio los artefactos culturales. Existen 3 niveles para entender la cultura: las presunciones básicas, como la esencia (lo que la cultura realmente es); los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia cultural.

Cuadro nº 4: Niveles de la cultura y su interacción.



Fuente: Schein Edgar. Op. Cit. P.6

Nivel 1: Artefactos y creaciones: Es el nivel mas visible de la cultura, el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje, la conducta. Es difícil de descifrar, no todos los integrantes de una cultura son conocedores de sus propios productos, por eso es difícil interrogarlos, pero siempre pueden ser observables por uno mismo.

No es suficiente inferir la cultura de la empresa a partir de la observación de los artefactos, es necesario seguir indagando en los niveles más profundos para que el análisis no sea superficial.

Nivel 2: Valores: Frente a un problema, situación o tarea por lo general el fundador tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla y propondrá una solución en base a sus convicciones, creencia o principio suyo, pero el grupo no sentirá la misma convicción hasta que no la admitan colectivamente. Si es percibido el valor pasara gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y últimamente presunción, para quedar asimismo desgajados de la conciencia.

Los valores deben estar basados en un previo aprendizaje cultural porque si no pueden ser *valores añadidos*, los cuales consiguen predecir con apreciable exactitud lo que la gente va a decir en un serie de situaciones, pero que pueden

no tener nada que ver con lo que hará en las situaciones en los que los valores deberían estar actuando.

Par alcanzar este nivel profundo de comprensión, para predecir acertadamente la conducta futura, tenemos que entender cabalmente la categoría de presunciones básicas.

Los valores y creencias nos demuestran grandes áreas de la conducta, pero no nos explican en su totalidad la cultura, para ello debemos investigar acerca de las presunciones subyacentes básicas.

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas: Cuando una solución se repite, queda a la larga asentada, llega a ser entendida como una realidad, terminamos creyendo que la naturaleza actúa realmente de ese modo.

Las presunciones básicas han llegado a ser algo tan admitido, que pocas son las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural. Si en un grupo una presunción se encuentra firmemente arraigada, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa.

Si se analizan cuidadosamente los artefactos y valores de una empresa, es fácil buscar las presunciones subyacentes que enlazan las cosas. Por lo general se observan y comprenden en entrevistas, así podremos entender lo que ocurre en la empresa y por qué.

1.6 La creación y el mantenimiento vivo de la cultura.

Debemos comprender la creación y el mantenimiento de la cultura para poder identificar cualquier variable que nos determine una resistencia al cambio. Una vez que la cultura surge rara vez se desvanece. Las costumbres, las tradiciones y la forma general en la que hacen las cosas en la organización tienen su origen en los fundadores, son ellos quienes han proyectado un gran impacto sobre la cultura inicial de la empresa. Tienen una visión de lo que debe ser la organización. No están limitados por costumbres o ideologías anteriores.

Una vez que una cultura se ha establecido, las prácticas dentro de la organización actúan para mantenerla.

Stephen Robbins¹⁰ analiza las tres fuerzas que tienen un papel importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la administración superior y los métodos de socialización.

Selección: Proceso de selección por el cual se identifica y contrata individuos que tienen los conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar los puestos dentro de la organización.

Es posible que suceda que se identifique a más de un candidato, cuando se llega a este caso la decisión será evaluada en base a la contratación de

¹⁰ Robbins Stephen P. Op. cit, p.7.

personas que tengan valores acorde a la esencia de la organización. El proceso de selección proporciona información a los solicitantes acerca de la organización.

Los candidatos aprenden sobre la organización, y si perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, pueden retirarse del grupo de solicitantes. El proceso de selección mantiene la cultura de una organización al dejar fuera a aquellos individuos que pudieran atacar o socavar sus valores clave.

Administración superior. Las acciones que desarrolla la administración superior tienen un gran impacto sobre la cultura organizacional. Los ejecutivos superiores, con lo que dicen y con su comportamiento, establecen normas que se filtran hacia abajo en la organización.

Socialización. Luego de la etapa de reclutamiento y selección de personal los nuevos empleados no están plenamente adoctrinados en la cultura de la organización y podrías perturbar las creencias y costumbres que se han desarrollado. Por lo tanto, la organización inicia un proceso de socialización por el cual se adapta a los empleados a la cultura organizacional.

Se puede conceptuar a la socialización como un proceso compuesto de tres etapas: prearribo, encuentro y metamorfosis.

Prearribo: Abarca todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización.

Encuentro: El nuevo empleado ve cómo es realmente la organización y enfrenta la posibilidad de que las expectativas y la realidad puedan ser diferentes, si esto sucede el empleado debe pasar por una socialización que le haga desprenderse de sus supuestos anteriores y remplazarlos con otro conjunto que la organización considera deseable.

El nuevo empleado debe solucionar cualquier problema que haya surgido durante la etapa de encuentro, esto significa pasar por cambios, a lo que se le llama metamorfosis.

Metamorfosis: cambios de una duración relativamente larga. El nuevo empleado domina las habilidades necesarias para su puesto, se desempeña con éxito en sus nuevos papeles y hace los ajustes a los valores y normas de su grupo de trabajo.

El proceso de socialización está completo cuando el nuevo miembro se siente cómodo con la organización y en su puesto. Ha hecho propias las normas de la organización y de su grupo de trabajo, y las entiende y acepta. El nuevo miembro se siente aceptado por sus compañeros como un individuo confiable y valioso, tiene confianza en sí mismo de tener la capacidad para terminar el trabajo con éxito, y entiende al sistema, las reglas, procedimientos y las prácticas aceptadas informalmente. Los resultados deben causar un impacto positivo en la productividad del nuevo empleado y en su compromiso con la organización, y reducir su propensión a dejar la organización.

CAPITULO II

Relación entre la cultura organizacional y resistencia al cambio en empresas familiares

“En un futuro próximo, las organizaciones deberán apreciar el cambio y aprovecharlo con la misma determinación con que han resistido el cambio en el pasado”
Tom Peters¹¹

Al comprender la cultura organizacional, cuales son los elementos que la componen sus funciones y niveles, consideramos importante determinar la relación entre la cultura organizacional y resistencia al cambio en las empresas familiares. Para ellos desarrollaremos las fuerzas que generan el cambio y la resistencia que influye.

Necesidades de cambios en la cultura;

- ❖ Cuando una organización esta en crisis tiene un problema de funcionamiento o cumple con la función asignada; Ej. Hospitales públicos con mala atención, empresas familiares en vía de reestructuración. Si bien la situación es dramática existe un consenso de los integrantes de que hay que modificar la vieja y crear la nueva cultura.
- ❖ Cuando se produce un cambio en el entorno de la organización sigue apegada a los valores tradicionales.
- ❖ Cuando la empresa actúa en un medio turbulento y altamente competitivo que cambia con frecuencia.
- ❖ Cuando la empresa crece mucho y cae en riesgo de burocratización, confusión provocada por la gran incorporación de empujados con diferentes culturas organizativas que se formaron.
- ❖ Cuando ciertos sectores toman preeminencia imponiendo sus valores sobre los compartidos.
- ❖ Cuando no existen objetivos a largo alcance.

Para formalizar un cambio en la cultura hay que administrar un cambio, proceso por el cual, de acuerdo a la modalidad de intervención que se trabaje

¹¹ La gestión en las organizaciones educativas, <http://lugarpedagogico.blogspot.com.ar/2012/04/la-gestion-en-las-organizaciones.html>. 5/05/2012

será posible el transitar el mismo. Para entender la mejor manera de cambiar la cultura tenemos que saber que el cambio conlleva los siguientes pasos:

- ✓ Comprender lo que pasa, describir la situación actual de la cultura, planteando sus problemas nodales en cuanto a su estructura.
- ✓ Conseguir una visión compartida y darse cuenta que solo a través del consenso del grupo se podrá implementar el cambio o la adaptación. Del propio grupo deben salir a través de un autoanálisis de cuestiones oscuras y las necesidades del cambio relevadas.
- ✓ Para diseñar las acciones necesarias para el cambio conviene tener en cuenta una estratificación coherente entre: creencias, guías, conceptos absolutos. Son los objetivos a largo plazo los que determinaran la estrategia.
- ✓ Los valores deben ser significativos, duraderos y realizables para ser eficaces
- ✓ La tarea del cambio en los procedimientos, las funciones y las estructuras organizativas en general derivados del diseño de la nueva cultura surgen naturalmente y en abundancia.
- ✓ Capacitación y comunicación: sirven para asegurar que el cambio se consolide, para asegurar la confianza en el cambio, para que los miembros sepan que es lo que sirve y que debe hacer cada uno de ellos.
- ✓ Se necesita del tiempo para que el cambio se consolide, el cambio necesita de: coordinación, energía, dedicación para concentrarse.

2.1 Fuerzas que generan el cambio

Hoy en día son muchas las organizaciones que enfrentan un ambiente dinámico y cambiante, que exige que las organizaciones se adapten a ese ambiente multicultural intentando mantener la cultura de la empresa desde su fundación sin que les influyan los factores que generan el cambio y alteren su manera de actuar.

Cuadro nº 5: Posibles factores que generan el cambio

<u>Naturaleza de la fuerza de trabajo</u> · Más diversidad cultural - Incremento en profesionales · Mucho personal de nuevo ingreso con habilidades inadecuadas	<u>Tecnología</u> · Más computadoras y automatización · Programas de reingeniería
<u>Económicos</u> · Quiebras en el mercado de valores · Fluctuaciones en las tasas de interés · Fluctuaciones en el tipo de cambio de las divisas extranjeras	<u>Competencia</u> · Competidores globales · Fusiones y consolidaciones · Crecimiento de minoristas especializados

Fuente: Schein Edgar. Op. Cit. P.6

2.2 Resistencia al cambio dentro de una organización

Según Stephen Robbins¹² la resistencia al cambio son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir un cambio dentro de la organización. Se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de status o de autoestima. La percepción de la amenaza proveniente del cambio puede ser real o imaginaria, deliberada o espontánea, grande o pequeña. Cualquiera sea su naturaleza, los empleados tratarán de protegerse contra los efectos.

El cambio será un éxito o un problema, según la habilidad con que se administre, para atenuar en lo posible la resistencia. La inteligencia también puede utilizarse a favor o en contra dependiendo de cómo se introdujo este. Tenemos que detectar al cambio como una posibilidad de mejora y crecimiento empresarial.

En cierto sentido es positivo que las organizaciones tengan resistencia al cambio porque proporciona estabilidad y predecibilidad en el comportamiento.

Si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional, obstaculiza la adaptación y el progreso.

Es notorio que la resistencia puede ser manifiesta cuando se propone un cambio y los empleados responden rápidamente presentando quejas, retrasando el trabajo o amenazando con huelgas. El mayor desafío lo representa la administración de la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles —pérdida de lealtad para la organización, pérdida de motivación para trabajar, mayor número de errores o equivocaciones, mayor ausentismo por “enfermedades”— y, por tanto, más difíciles de reconocer.

2.2.1. Las tres clases de resistencia al cambio son¹³ :

Lógica: con base en el pensamiento racional y científico. Surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo.

Psicológica: de acuerdo con las emociones, sentimientos, actitudes. Es lógica en términos de las actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo, de la gerencia o sentir amenazada su seguridad.

¹² Robbins Stephen. Op. Cit. P.7

¹³ French Wendell y Bell Cecil. (1996). Desarrollo Organizacional.. 5ª Ed. Prentice – Hall Hispanoamericana. Méjico.

Sociológico: Con base en los intereses y los valores del grupo. Es lógica en términos de los intereses y valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente a las que se debe atender con todo cuidado. En un grupo de pequeño existen amistades de trabajo que se perturban con el cambio.

Podremos ver que las resistencias sociológicas y psicológicas al cambio no son ilógicas ni irracionales; son congruentes con los diferentes esquemas de valores que están en juego. Lo que la gerencia busca es un clima en que las personas adopten una aptitud positiva hacia los cambios y se sientan suficientemente seguras para tolerarlos.

2.2.2. Posibles beneficios que aportan a la gerencia.

Puede construir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas.

Puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, de tal manera que la gerencia realice acciones correctivas antes que surjan problemas más serios.

Proporciona a la gerencia información sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados acerca de una determinada situación.

Debemos comprender que la gerencia es la que toma la iniciativa para realizar modificaciones acorde a las necesidades de la organización, por ello es indispensable tener en cuenta que la gerencia es iniciadora de muchas modificaciones: agente de cambio: no solamente promueve el cambio, sino también lo propicia, sin embargo normalmente son los empleados quienes controlan su resultado final. También el ambiente externo es fuente del cambio Ej. avances tecnológica, los clientes, sindicatos. Los ambientes estables requieren menos cambios.

2.3 Resistencia organizacional, fuentes principales.

Por su misma naturaleza, las organizaciones son conservadoras. Resisten activamente el cambio. A continuación se explican las fuentes principales de resistencia organizacional.

Enfoque limitado del cambio. Las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás. De manera que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados en el sistema mayor.

Inercia del grupo Aunque los individuos desearan cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarlas.

Amenaza a las relaciones ya establecidas de poder. Cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización. La introducción de la toma de decisiones participativas o equipos de trabajo

autoadministrado es la clase de cambio que a menudo se ve como una amenaza por los supervisores y administradores de mandos medios.

Amenaza a las asignaciones de recursos ya establecidos. Aquellos grupos de la organización que controlan bastantes recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma como están las cosas.

2.4 Cómo vencer la resistencia al cambio

Describiremos las 5 maneras de vencer la resistencia al cambio¹⁴. Estas tácticas nos ayudaran a que la resistencia no influya en el crecimiento de la organización y no genere conflictos internos.

Educación y comunicación. Se puede reducir la resistencia por medio de la comunicación con los empleados, para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica supone básicamente que la fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación: si los empleados reciben todos los datos y aclaran cualquier mal entendido, la resistencia se terminará. Se puede lograr la comunicación por medio de pláticas uno a uno, memoranda, presentaciones en grupo o informes. Funciona siempre que la fuente de la resistencia sea una comunicación inadecuada y las relaciones administración-empleado se caractericen por confianza mutua y credibilidad. Si no existen estas condiciones, es poco posible que el cambio tenga éxito.

Participación. Es difícil que los individuos resistan una decisión para el cambio en la que han participado. Antes de efectuar un cambio, se debe hacer que participen las personas opuestas en el proceso de decisión. Su participación puede reducir la resistencia, obtener su compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio.

Facilitación y apoyo. Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. En situaciones en que es grande el temor y la ansiedad de los empleados, la asesoría y terapia a los empleados, capacitación en nuevas habilidades, o una autorización con goce de sueldo puede facilitar el ajuste. La desventaja de esta táctica es que, al igual que las otras, lleva tiempo. Además es cara, y su implantación no ofrece una seguridad de éxito.

Manipulación y cooptación. La manipulación se refiere a intentos disimulados de ejercer influencia. Ejemplos de manipulación son la alteración y falseamiento de datos para hacerlos aparecer más atractivos, la retención de información indeseable y la creación de falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio.

Tanto la manipulación como la cooptación son formas relativamente económicas y fáciles para conseguir el apoyo de los adversarios, pero las tácticas pueden ser contraproducentes si las personas que son blanco de estas maniobras se dan cuenta de que las están utilizando o las han engañado. Una vez descubierto, la credibilidad del agente de cambio puede derrumbarse hasta cero.

¹⁴ Robbins Stephen. Op. Cit. P.7

Coerción. La última en la lista de tácticas es la coerción, es decir, la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que se resisten al cambio.

2.5 Modelos y teorías del cambio planificado

A continuación describiremos las teorías que describen los fundamentos que las sustentan. Los mismos forman la base de conocimientos, esta base es la que usan los líderes y practicantes del desarrollo organizacional para planificar y poner en práctica programas de cambios efectivos. Luego de explicar las teorías brevemente describiremos el desarrollo organizacional que es fundamental para un cambio planificado en el contexto de una organización

Al explicar las teorías descriptas por los diferentes autores entenderemos las variables importantes involucradas en el cambio y podremos realizar cambios planificados en la organización evitando los cambios imprevistos que alteran el funcionamiento de la empresa y generan conflictos internos y externos.

- **Lewin:** El autor tiene dos ideas acerca de la teoría del cambio; la primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es un resultante en un campo de fuerzas opuestas. La segunda idea era un modelo del proceso de cambio mismo. Sugirió que el cambio es un proceso de 3 etapas:

1-Descongelar es preciso desechar las viejas ideas y prácticas para emplear otras nuevas. La antigua conducta o la situación. Crear la motivación y una disposición favorable para el cambio mediante:

- a) la desconfirmación o falta de confirmación.
- b) la creación de culpa o ansiedad.
- c) la provisión de una seguridad psicológica.

La falta de confirmación crea dolor e incomodidad lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar.

2-Moverla a un nuevo nivel de conducta. Cambio mediante la reestructuración cognoscitiva: ayudar al cliente a ver las cosas, sentir las cosas y reaccionar a las cosas de una forma diferente, basándose en un nuevo punto de vista obtenido mediante: a) la identificación con un nuevo modelo del rol, del mentor. B) una exploración del ambiente para encontrar nueva información pertinente.

La persona necesita una información y una evidencia que demuestren que el cambio es deseable y posible

3-Volver a congelar la conducta en el nuevo nivel. Ayudar al cliente a integrar el nuevo punto de vista en: a) la personalidad total y el concepto del yo. B) las relaciones significativas.

Integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona.

El cambio implica moverse de un punto de equilibrio a otro punto de equilibrio.

- **Kilmann:**

Especifica los puntos de ventaja críticos que deben manipular para que ocurra el cambio. Modelo “cambio de sistema total” 5 etapas:

1. iniciar el programa
2. diagnosticar problemas
3. programar las trayectorias
4. poner en practica las trayectorias
5. evaluar los resultados.

La programación y la puesta en práctica de las “trayectorias” implican una intervención en cinco puntos de ventajas críticos llamados trayectorias que se encuentran en todas las organizaciones y que cuando funcionan en la forma apropiada hacen que la organización tenga éxito. Las 5 trayectorias de Kilmann son: trayectorias de 1- la cultura (aumenta la confianza, la comunicación, buena disposición para el cambio) 2- de las habilidades gerenciales (genera nuevas formas de enfrentarse al cambio) 3 – de la creación de equipos (infunde una nueva cultura) 4 – de la estrategia- estructura 5- del sistema de recompensas(establece un sistema basado en el desempeño.

- **Porras**

“Análisis del flujo” es un sistema para presentar en forma grafica los problemas de una organización, examinando las interconexiones entre los problemas, identificando los fundamentales y trazando gráficamente las acciones correctivas que se deben emprender para resolverlos.

Categorizo las características importantes del Escenarios de trabajo de la organización (ambiente donde trabajan) en cuatro clases de variables que clasifico como “arreglos de organización” (aspectos como metas, estructura, políticas, sistemas de recompensa, etc., “factores sociales”(cultura, estilo de dirección, procesos de interacción, patrones y redes informales., “tecnología”(herramientas, equipos, maquinarias, diseño de trabajo, conocimientos técnicos. y “escenario físico”(configuración del espacio, ambiente físico, diseño de interiores . estas cuatro clases de variables constituyen las cuatro corrientes del análisis del flujo.

En el análisis de flujo, los programas de DI cambian el escenario de trabajo, lo que conduce a cambios en la conducta, que a su vez son conducentes al mejoramiento de la organización.

- **Litwin**

Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden (cambio transaccional), es una cambio evolutivo y de adaptación en el cual recambian las características de la organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma, y segundo orden (cambio transformacional), es una cambio revolucionarios y fundamental en el cual se altera en formas significativas la naturaleza de la organización el ambiente de la organización es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización, en termino de si

es un lugar bueno o malo para trabajar, de si es amistoso, cordial, frío, de trabajo arduo, etc. Litwin demostró que era posible inducir diferentes ambientes en organizaciones de laboratorio, manipulando las metas y practicas gerenciales.

Los conceptos transaccionales / transformacionales provienen de la investigación del liderazgo, en donde se observo que algunos lideres son capaces de obtener un extraordinario desempeño de sus seguidores, mientras que otros lideres nos son capaces de hacerlo.

Los líderes transformacionales son líderes que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización, y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores.

Burke y Litwin exponen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión y la estrategia, y la cultura de la organización, producen un cambio transformacional o fundamental en la cultura de la organización.

Los líderes transaccionales son líderes que guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas. Las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio transaccional o cambio en el ambiente de la organización

Por consiguiente hay dos series distintas de dinámicas de la organización. Una serie asociada primordialmente con el nivel transaccional de la conducta humana, o con las interacciones y los intercambios cotidianos que crean en el ambiente. La segunda serie de dinámicas concierne a los procesos de la transformación humana, es decir, a los saltos repentinos en la conducta; estos procesos transformacionales se requieren para un cambio genuino en la cultura de una organización.

2.6. Las organizaciones según la Teoría de los sistemas

La teoría de los sistemas considera a las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean.

Fagen: define al sistema como un “conjunto de objetos reunidos con las relaciones entre los objetos y entre sus atributos”

Von Bertalanffy: se refiere a un sistema como un conjunto de “elementos que se mantienen en interacción”

Kast y Rosenzweig definen al sistema como “un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por fronteras identificables de su supra sistema ambiental.

Hanna: afirma “un sistema es un arreglo de partes correlacionadas, las palabras arreglo y correlacionadas describen elementos interdependientes que forman una entidad que es el sistema.

Características:

- Son mecanismos de entrada – producción – salida. Los sistemas toman las entradas del ambiente en forma de energía, información, dinero, materia prima, etc. Hacen algo con las entradas por la vía de procesos de producción, conversión o transformación que cambian las entradas, y exportan la producción al ambiente en forma de salida.
- Cada sistema tiene una frontera que lo separa de su ambiente. La frontera delinea al sistema, lo que está dentro de la frontera es el sistema y lo que está afuera es el ambiente.
- Tienen propósitos y metas: que son las razones de su existencia.
- El estado estable u homeostasis dinámica. Los sistemas llegan a un estado estable, o punto de equilibrio y tratan de mantener ese estado e in contru de las fuerzas disociadoras, ya sea interna o externa.
- Equifinidad: el principio de que hay múltiples formas de llegar a un resultado o estado particulares – en los sistemas hay múltiples caminos para llegar a las metas.

Estas características muchos de los fenómenos que observamos en las organizaciones:

- ¿Porque las organizaciones se resisten al cambio? Debido a un deseo de preservar el carácter del sistema por la vía de un estado estable y de una homeostasis dinámica.
- ¿Porque falla el plan A, vuelve a fallar y después tiene éxito? Por la equifinidad.
- ¿Porque las organizaciones se vuelven cada vez mas burocráticas y complejas? Debido a la diferenciación, con su integración y su coordinación acompañantes.
- ¿Porque quiebran los negocios? Porque son incapaces de crear una entropía negativa.

La consideración de las organizaciones como sistemas de entrada-producción – salida es muy útil. Todas las organizaciones importan energía, materiales, información que proporcionan el combustible para el sistema. Estas entradas se transforman y generan valor en el proceso de transformación. Los bienes y servicios se exportan al ambiente como salidas que se intercambian por dinero, materia prima y mano de obra que se convierten en nuevas salidas.

2.6.1. Dos variaciones importantes de la teoría de los sistemas abiertos:

1. **la teoría de sistemas socio técnicos:** todas las organizaciones se componen de dos sistemas interdependientes, un sistema social y un sistema técnico, y los cambios en un sistema producen efectos en el otro. Es la principal base conceptual para los esfuerzos en el rediseño del trabajo y en la restructuración de la organización.

2. Algunos principios de diseño para poner en practica la teoría de sistemas socio técnicos son el perfeccionamiento de los sistemas técnicos y social, la formación de grupos de trabajo autodirigidos, la capacitación de los miembros del grupo en múltiples habilidades, la

distribución de información y la identificación de las tareas esenciales que se van a desempeñar, estos principios se emplean para estructurar las organizaciones y las tareas para una efectividad y una eficiencia máxima.

3. **La planificación de sistemas abiertos:** implica examinar el ambiente con el fin de determinar las demandas y las expectativas de las organizaciones externas y de quienes tienen intereses en ellas; desarrollar posibles escenarios futuros de la organización, tanto realistas como ideales y desarrollar planes de acción para asegurarse de que ocurra un futuro deseable.

El pensamiento de los sistemas abierto es un requerimiento para formación de organizaciones de aprendizaje, según Senge. Las organizaciones de aprendizaje son capaces de enfrentarse en una forma efectiva a las demandas rápidamente cambiantes del ambiente. Senge cree que se deben dominar cinco disciplinas con el fin de crear una organización de aprendizaje

A partir de las teorías desarrolladas podemos decir que las mismas tienen en común el factor humano, lo subjetivo, el desarrollo de habilidades, siempre tienen en cuenta a las personas que hacen posible a la organización, se manifiesta como fundamental el aprendizaje experiencial, aprender.

Son recomendables los siguientes puntos para lograr el cambio:

1. hacer solamente los cambios necesarios y útiles.
2. cambiar por evolución
3. reconocer los efectos del cambio e introducirlo al mismo tiempo que se atienden las necesidades humanas del personal.
4. compartir con los miembros de la organización los beneficios del cambio.
5. diagnosticar los problemas que quedan después del cambio y generar su atención.

2.7 Intervención del desarrollo organizacional

Es necesario explicar y entender la intervención del desarrollo organizacional ya que su aplicación beneficiará a la organización en generar cambios positivos, aumentará la motivación, la productividad, mejorará la calidad de vida en el trabajo y mejorará el trabajo en equipo. Al analizar su intervención entenderemos la relación entre la cultura y la resistencia al cambio.

Entendiendo su concepto:

El desarrollo organizacional¹⁵ es un esfuerzo a largo plazo (porque lleva tiempo), **guiado y apoyado por la alta gerencia** (la alta gerencia debe guiar y alentar en forma activa el esfuerzo para el cambio), **para mejorar la visión** (imagen viable, coherente y compartida de los productos que ofrece la organización), **la delegación de autoridad** (conductas de liderazgo y prácticas de

¹⁵ Ibidem. p 24.

recursos humanos que permiten que los miembros de la organización Desarrollen y utilicen sus talentos en forma plena), **el aprendizaje** (procesos de interacción, de escuchar y de introspección que faciliten el aprendizaje individual, del equipo y de la organización) **y los procesos de resolución de problemas** (formas en las cuales los miembros diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades.) **de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización** (uno de los aspectos mas importantes que se deben administrar es la cultura, debe ser un negocio de colaboración, amplia participación en la creación y administración de la cultura que satisfaga los deseos y las necesidades individuales y a la organización) – **con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor – facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación – acción.**

2.8 Características del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es aplicado para lograr el cambio planificado, lograr el mayor nivel de productividad y efectividad en la empresa. Se logra modificando actitudes, valores, estrategias para que la organización pueda adaptarse a un ambiente cambiante y pueda responder frente a determinadas situaciones, A continuación expondremos algunas características que consideramos que es importante tomar conocimiento de las mismas.

Organización Sistémica

El desarrollo organizacional es un programa extenso que se interesa en las interacciones de las diferentes partes de la organización en tanto se afecten entre si. El interés se basa en como interrelacionan las partes. Se interesa en la estructura y el proceso, en las actitudes de las personas.

Valores humanísticos:

Son supuestos positivos sobre el potencial y el deseo de crecimiento entre los empleados. Para ser eficaz y renovarse constantemente la organización necesita empleados que deseen ampliar sus destrezas y aumentar sus aportaciones.

Uso de agente de cambio:

Los programas de desarrollo organizacional se sirven de uno o mas agentes de cambio, cuya función consiste en estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente suele actuar como catalizador, inicia el cambio dentro del sistema y se mantiene un poco ajeno a él. Suelen ser internos o externos.

Solución de problemas

Pone atención en el proceso de solución de problemas, capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas. Investigación para la

acción, En otras palabras los empleados aprenden a aprender de sus experiencias para que puedan solucionar nuevos problemas en el futuro.

Retroalimentación

El desarrollo organizacional depende en forma importante de la retroalimentación de los participantes para que estos reciban información que les ayude a sustentar sus decisiones. La retroalimentación los impulsa a entender como los ven los demás y a tomar acciones autocorrectivas.

Aprendizaje Experiencial

Dicho concepto significa que los participantes aprendan mediante su experiencia laboral, los tipos de problemas humanos a los que se enfrentan en el trabajo, posteriormente pueden analizar y discutir sus propias experiencias y aprender de ellas. Este enfoque tiende a producir más cambios en la conducta que los debates y las conferencias tradicionales en las que se hablan de conceptos abstractos.

El desarrollo organizacional ayuda a proporcionar algunas respuestas y las experiencias de los participantes ayudan a afianzar o recongelar el nuevo aprendizaje.

Intervenciones en nuevos niveles.

La meta del desarrollo organizacional es construir empresas más eficientes, que sigan aprendiendo adaptándose y mejorando, esto se logra reconociendo que pueden surgir problemas.

Se preparan entonces una o más intervenciones que son actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo.

2.9 El Proceso de desarrollo organizacional

Un programa completo suele incluir los siguientes pasos:

Iniciación del programa:

Decisión de la gerencia de utilizar el desarrollo organizacional, selección del consultor:

Pasos:

1. diagnostico de necesidades para la gerencia y el consultor: el consultor se reúne con la alta gerencia para definir el problema, elaborar los acercamientos que tengan más posibilidades de éxito. El consultor recaba información mediante entrevistas.

2. Recopilación de datos: encuestas para determinar el clima de la organización y los problemas conductuales. Generalmente se entrevista fuera del trabajo.

3. retroalimentación de la información y solución de problemas: se asignan los grupos de trabajo para revisar la información obtenida, discutir de desacuerdo y prioridades del cambio.

4. **Planeación de la información y solución de problemas:** elaborar recomendaciones específicas para el cambio. Los planes son específicos y se aclara quienes son responsables.

5. **Construcción de equipos:** el consultor impulsa que los participantes trabajen juntos. Comunicación abierta y la confianza mutua.

6. **Desarrollo intergrupal:** Después que se hallan desarrollado pequeños equipos pueden desarrollarse grupos más grandes que comprenden varios equipos.

7. **Evaluación y seguimiento:** el consultor ayuda a la organización a evaluar los resultados de los esfuerzos de desarrollo organizacional y a desarrollar programas adicionales en áreas en las que son necesarias.

2.10 Métodos de capacitación utilizados

Dirección técnica. Conferencias y de bates, filmes y estudios de casos.

Capacitación el laboratorio: los programas de desarrollo organizacional se basan fundamentalmente en el aprendizaje experiencial y el acercamiento que se utiliza es el trabajo en laboratorio, esto es, experimentar a través de las propias interacciones y situaciones en que ellos mismo hablan. Impulsa a los participantes a un mayor involucramiento ya utilizar nuevas habilidades. ALGUNOS METODOS:

Juego de papeles: (Rolls playing): actuación espontánea de una situación real de 2 o más personas en condiciones controladas. El dialogo surge espontáneamente.

Simulaciones: las simulaciones pueden durar horas y hasta días. Son métodos experienciales de índole general que originan muchas dimensiones en la vida laboral, en las empresas. Medio para recrear la realidad y además ofrecen un ambiente más natural para observar el comportamiento.

Juegos vivenciales: ejercicio de grupo para la toma de decisiones en secuencia, en condiciones de organización simulada. Los grupos toman decisiones dentro de un modelo sistémico que ellos mismos crean y que desconocen.

Trabajo en equipo:

Cuando el trabajo es interdependiente la gente actúa como un equipo de trabajo. El equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada. Cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de manera responsable a la realización de la tarea y se apoyan mutuamente están realizando un trabajo en equipo.

Características de equipos eficientes:

Habilidad y claridad de roles, ambiente propicio, metas de orden superior (es responsabilidad del gerente tratar que los miembros del equipo no pierdan de vista su trabajo global).

Formación de equipos: un agente de cambio puede ayudar a los miembros a diagnosticar el problema. Se recaba información pertinente y luego se suministra a los interesados para que la analicen y elaboren un plan de acción.

2.11 Beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional.

Beneficios:

Cambios en toda la organización, mayor motivación, mayor productividad, mejor calidad de vida en el trabajo, mayor satisfacción en el empleo, mejor trabajo en equipo, mejor resolución de conflictos, compromisos con los objetivos, incremento del deseo del cambio, reducción del ausentismo, menor rotación.

Limitaciones:

Consume tiempo, costoso, demora en la recuperación de la inversión, posibilidad del fracaso, énfasis en el proceso grupal mas que en el desempeño, posible ambigüedad conceptual, difícil de evaluar

CAPITULO III

EL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR DE CALZADO “EXIT SHOES”

Nos enfocaremos en describir las características y el entorno cultural de la empresa Exit Shoes para entender su resistencia al cambio. Comenzaremos describiendo la empresa en todos sus aspectos. Se trata de una empresa familiar de tipo industrial.

La empresa “Exit Shoes” se dedica a la producción de calzado de dama. El taller está ubicado en Granadero Baigorria, (Prov. Sta. Fe). Granadero Baigorria se encuentra ubicada en la margen derecha del río Paraná, a 10 Km. al norte del microcentro de la ciudad de Rosario, de la cual está separada sólo por un límite técnico, ya que se encuentra conurbana con la misma. Actualmente es la 4ª localidad más populosa del conurbano rosarino. Dista de la ciudad capital provincial, 160 Km. por la Ruta Nacional N°.11. Granadero Baigorria está ubicado en un eje de vinculación estratégica de cara al MERCOSUR, con un fuerte potencial industrial y de atracción de inversores, como así también el desarrollo del turismo.

3.1 La Industria del Calzado en Argentina

La Argentina apunta a posicionarse en el mundo como productor de calzado de diseño y alta calidad, a precios competitivos. Con esa ecuación y el plus del ya reconocido internacionalmente cuero local, las empresas argentinas buscan ganar presencia en países asiáticos, tan lejanos como importantes, y competir de lleno con los productos más tradicionales de alta calidad de Europa, como los italianos, ingleses y franceses.

Según fuentes analizadas¹⁶, la industria del calzado evidencio claros signos de reactivación en 2010, que permiten proyectar un positivo crecimiento.

¹⁶ www.calzadargentino.org.ar/ 05/03/2012

Las empresas del sector son rentables ya que se trata de bienes de primera necesidad, cuyo costo de producción no es elevado y tampoco se requiere de grandes inversiones para empezar a producir.

En el año 2011 aumentó el uso de la capacidad instalada, pero aún existe un 20% de capacidad ociosa por lo que se podrían generar más puestos de trabajo.

La participación de este sector con respecto al resto de los sectores, se mantiene.

La Federación Argentina de la Industria del Calzado, (FAICA), logró acordar una baja del 20% en el ingreso de calzado proveniente de Brasil, que en el 2008 ingresaron 18.700.300 y el cupo vigente será de 15 millones de pares anuales. El pacto se concretó con Abicalçados, la entidad representativa de la poderosa industria brasilera, y tendrá vigencia de tres años, del 2009 al 2011 inclusive. El objetivo es ajustar los márgenes de importaciones para evitar daños a la producción, con esta limitación del ingreso de calzado de Brasil la industria argentina logrará un importante respiro para aprovechar mejor su mercado interno, en un período en que éste vive una baja de consumo por efectos de la crisis internacional.

La industria argentina del calzado cuenta con unas 800 fábricas, que se detallan las más relevantes en el análisis de la competencia existente predominantemente PYMES. Estas firmas ocupan a más de 55.000 personas en forma directa e indirecta y se localizan principalmente en el Gran Buenos Aires, en la Ciudad de Buenos Aires, en las Provincias de Córdoba y Santa Fe. Se estima que aproximadamente el 60% de los pares producidos en la Argentina son fundamentalmente de cuero y el resto, de otros materiales como textiles, sintéticos, caucho y plástico.

El sector muestra un gran crecimiento a partir de 2002, cuando se comenzó a revertir la evolución negativa sufrida durante la década del noventa. Entre 2002 y 2010, la producción nacional de calzado presentó un crecimiento del 108%, alcanzando los 94,6 millones de pares en 2008 con un incremento del 5% respecto a 2007.

En particular, durante el año 2008 se estima que rondó los 123 millones de pares, mostrando una recuperación del 155% respecto al año 2002, con un consumo per capita de superior a 3 pares.

Al analizar la participación de la producción nacional de calzado respecto a la importada en el consumo interno, se puede observar que durante toda la década del '90 la cuota de mercado de las importaciones fue muy significativa alcanzando un máximo del 40% en el 2001. Con la devaluación y el consiguiente encarecimiento de las importaciones, esta participación se redujo y, en la actualidad, el 25% del consumo nacional se abastece con productos importados, siendo el 75% restante cubierto con producción nacional.

La industria del calzado argentina cuenta con la oportunidad estratégica del abastecimiento local de su principal materia prima, el cuero, que se distingue por

su calidad a nivel internacional debida a la capacidad y experiencia de nuestras curtiembres y a la mano de obra calificada.

En relación a la inversión en el sector es evidente que luego de pasar el período más grave de la crisis, las empresas decidieron volver a invertir, acompañando la recuperación de la producción local, el crecimiento de las exportaciones y el contexto macroeconómico más estable.

Es notoria la brusca caída del consumo aparente en el 2002, causada por la profunda crisis económica y la devaluación post-convertibilidad. Esta caída se revierte en los años posteriores, que aumenta notoriamente en el año 2004 y a partir de allí crece moderadamente. Al año 2012 se observa un sostenible crecimiento con un incremento del 692% respecto al 2002.

3.2 Aspectos generales

La empresa Exit Shoes dedicada a la fabricación de calzado de dama se fundo en 1990 por el Sr. Sergio Meinero, la iniciativa comenzó luego de estar por varios años dedicado a la reventa de calzado. A partir de este trabajo, que lo llevó a contactarse con los principales proveedores de materias primas, decidió abrir su propia empresa diseñando modelos europeos. Si bien la inversión alcanzo una sumatoria grande de dinero fue recuperada llegando a su punto de equilibrio en la producción del segundo año.

Comenzó fabricando solo 300 pares de zapatos en 1990 y luego la empresa fue creciendo constantemente hasta estabilizarse económicamente en 1991. Fue incorporando tecnología y procesos de fabricación que mejoraron considerablemente la productividad de la empresa.

La crisis económica que afectó a la Argentina en 2001 impactó considerablemente. Todo fue mas difícil y la situación frente a los cambio fue inmanejable lo que lo llevo a incorporar a su mujer e hijos a la organización acomodándolos en el área que mas acorde iba con ellos. A partir de estas incorporaciones la empresa creció a ritmo acelerado llegando a fabricar 10000 pares en el año 2007. En 2009 cuando sus hijos estaban finalizando sus carreras universitarias se incorporaron plenamente en las áreas específicas desarrollando la división de los departamentos correspondientes, Comercialización y ventas, administración y contabilidad. El crecimiento fue acelerado llegando a fabricar 17000 pares en el año 2010-11.

3.2.1 Naturaleza del Negocio

Misión

La misión de la empresa consiste en fabricar calzado de dama de calidad y diseño, que satisfaga las necesidades del cliente y cuyo precio sea accesible para los consumidores. Produciendo un calzado de moda, distribuido ampliamente a un precio accesible. Dedicándose a Mujeres y niñas hasta 55 años, de Clase Media.

Visión

La visión de la empresa es en un plazo de 2 años aumentar las ventas en un 50% y ser reconocidos a nivel nacional como la Empresa de calzado que brinda la mejor calidad, diseño, comodidad y durabilidad.

3.2.2 Motivación, proceso de fidelización del cliente, lugar y momento de compra, importancia de la imagen de la marca.

Destacamos importante destacara que las motivaciones para comprar un calzado con la necesidad de comodidad, temperaturas que requieren calzado diferentes, esto se va detectando con el cambio de temporada y la moda.

La empresa trabaja con varias marcas a pedido de los distribuidores, cada una de las cuales tiene su propia imagen. Esto dificulta a que la empresa no puede imponer su marca en el mercado y no llega a ser reconocida por los consumidores.

Nahara: marca de distribuidor.

Uhau: marca de distribuidor.

Las marcas de distribuidor se diferencian por tener una base importada de China, lo que hace que sus costos y precio final sean menores.

Exit: marca propia que se distribuye por medio de vendedores independientes.

3.2.3 Variables que influyen en la Evolución de la Demanda.

- Aparición de nuevos competidores o sustitutos.

Debemos destacar que continuamente surgen competidores directos que a la empresa la obliga a responder según la demanda que imponen los consumidores, la empresa debe adaptarse a los cambios de moda.

- Importación de productos provenientes de China y Brasil

Las importaciones de Brasil son -básicamente- líneas de calzado femenino, sandalias y ojotas. Todos productos cuya fabricación concentran las medianas y pequeñas empresas locales.

Con la apertura del mercado la cantidad de zapatos que ingresaron al país -sólo desde China- creció el 145%, en 1998 ingresaron 6 millones de pares de zapatos chinos, lo que representó un incremento de 500% respecto de los que llegaron desde China en 1992. El costo del producto era muy barato, hasta un precio de importación 200% superior al costo, seguro y flete. El desvío de comercio aún no existe en la medida en que del sudeste asiático se importan zapatillas deportivas y, en cambio, desde Brasil, se traen líneas de calzado femenino, ojotas, sandalias, y zapatillas de menor calidad y precio que los productos locales.

- Estacionalidad del producto.

La estacionalidad del producto se refiere a que existen ciclos a lo largo del tiempo que determina las fluctuaciones en las variables económicas, en el caso puntual de la fabricación de calzado se manifiesta en periodos mensuales. El cambio de estaciones nos determina que tipo o modelo de calzado se fabricara, cada periodo de fabricación tiene una duración aproximada de 5 meses lo que nos determina la estacionalidad, por ejemplo, la fabricación de calzado de verano comienza en julio y finaliza en diciembre. Luego comienza el cambio de temporada y comienza la estación de fabricación de invierno

d)- Infraestructura:

El taller, de propiedad del Dueño de la empresa, está ubicado en un galpón de 90 m², dentro del cual trabajan tanto el cortador balancinero, como los pegadores y los embaladores.

3.2.4 El Equipo.

- Organización.

El modelo de Mintzberg nos determina los elementos de la estructura de la organización que deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna. Es importante mantener una estructura para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes.

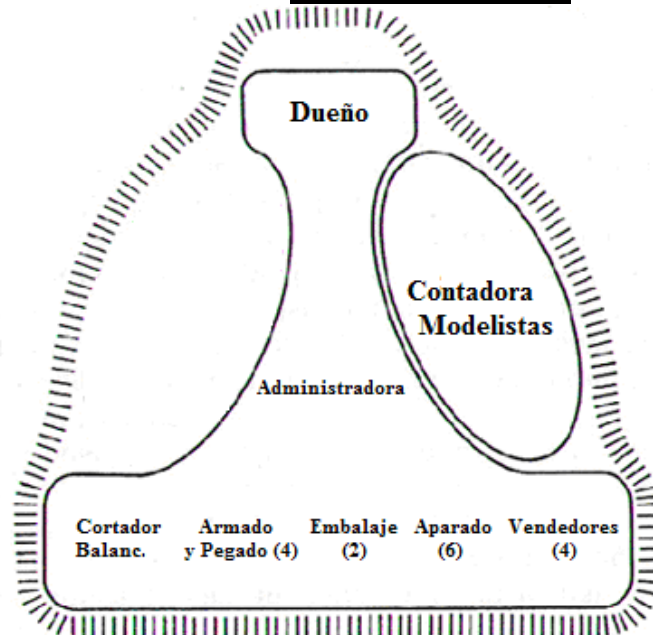
La cumbre o ápice estratégico: Se encuentra el dueño de la empresa quien esta encargada de la responsabilidad general de la organización. Quien se encuentra en este lugar está encargada de asegurar que la organización cumpla la misión de manera efectiva.

La línea media: Se encuentra la administradora quien se encarga de la supervisión directa a los mandos inferiores.

Staff de apoyo: El Staff de apoyo lo integran el estudio de contaduría y los modelistas, estas son asesorías o staff que están fuera de la línea de jerarquía que se preocupan por estandarizar o normalizar procesos de trabajo.

Núcleo de operaciones: En el núcleo de operaciones se encuentran los operarios, son aquellas personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos. En la empresa en estudio se encuentra el cortador balancinero, los pegadores, embaladores, vendedores y aparadores. El núcleo operativo es el corazón de la organización, la parte que produce la producción esencial que la mantiene viva.

Cuadro n° 6: Modelo Mintzberg.



Fuente: Elaboración propia en base al modelo Mintzberg

- **Personal Clave de Dirección.**

La persona que mayor responsabilidad y cantidad de actividades a cargo tiene es la Administradora, quien también posee autoridad para tomar decisiones y gestionar la actividad del personal.

- **Plan de Incorporaciones del Personal.**

Al tratarse de un rubro en el cual existe poca mano de obra calificada, siempre se está en búsqueda de ampliar el personal, sobre todo en épocas de mayor producción.

- **Perfiles, Motivaciones.**

Valores que se Promueven desde la empresa.

- **Trabajo en equipo:** la empresa valora y fomenta el aporte de las personas para el logro de objetivos comunes.

- **Alto desempeño:** muchas veces se supera las metas que la empresa se propone

- **Orientación al cliente:** la empresa hace conocer al vendedor que la empresa desea construir relaciones a largo plazo con el cliente.

- **Actitud Positiva:** El dueño manifiesta que los empleados están satisfechos del ambiente en el que trabajan.

3.3.1 Cultura Organizacional de Exit Shoes

Para estudiar cómo esta conformada la cultura organizacional de la pequeña empresa y cual es su capacidad de adaptación frente a un cambio en el entorno, determinaremos por medio de encuestas que se llevaran a cabo en la empresa cuáles son los valores, supuestos, ritos, subgrupos y mitos.

Para proponer posibles estrategias respecto de la cultura organizacional y de los agentes de cambio, entrevistaremos a representantes de la fábrica en estudio y así mediante los resultados obtenidos hacer recomendaciones y propuestas de trabajo.

Las conclusiones serán de gran aporte para la empresa, solo observaremos y realizaremos una devolución de la realidad que se refleja, tendrá un enfoque no experimental.

La población de estudio son el dueño y fundador y el grupo de empleados incluye operarios, administradores y mantenimiento. Por lo tanto las encuestas de cultura organizacional se aplicaran a ellos.

3.3.2 Diseño de la investigación:

El diseño metodológico será de tipo cualitativo, ya que nos permitirá:

- a) Escenarios naturales.
- b) Búsqueda de conocimiento
- c) Aproximaciones inductivas
- d) Identificación de patrones culturales
- e) Perspectivas idealistas.

Las ventajas de este método fueron las siguientes:

- a) Flexibilidad, mientras la investigación esta en progreso el diseño de estudio puede modificarse.
- b) Se generó un vínculo directo con los entrevistados.

Para utilizar este método adecuadamente debimos: 1- preguntar adecuadamente teniendo en cuenta las personas interrogadas. 2 – Saber escuchar de forma activa, mostrar empatía, tenemos que tratar de escuchar lo que se quiere decir, captar incertidumbre, confianza, dudas, silencios, tonos, etc.

Utilizamos la entrevista en profundidad a través de la encuesta, mediante preguntas abiertas para conocer la cultura desde su creación. Nos enfocamos en preguntar, interpretar, observar y relacionar lo expuesto. Comenzamos con una pregunta en general y fuimos indagando de apoco en cuestiones puntuales para lograr identificar la problemática de la empresa y así realizar las interpretaciones y proponer soluciones.

Encuestas realizadas al dueño de la empresa Exit Shoes y a sus empleados

Luego de efectuar las encuestas, realizamos el análisis de las respuestas obtenidas del dueño y los empleados para después describir conclusiones que nos permitan realizar una propuesta.

3.3.3 Resistencia al cambio de Exit Shoes según sus empleados

Cuadro nº7 Encuesta realizada a los empleados de Exit Shoes

Aspecto a indagar	Respuestas
Misión de la empresa	No tienen conocimiento de la misión de la empresa
Metas	El dueño propone metas semanales en términos medibles de cantidad de producción.
Lideres	“No existen líderes en el grupo ya que la rotación del personal es continua y el trabajo es temporario”
Lenguaje común	La comunicación es fluida, desde la gerencia nos ponen en conocimiento de las metas a lograr y se preocupan por nuestro cumplimiento
Mitos, héroes, leyendas	No existen mitos, héroes, leyendas.
Reacción frente a un problema	No se enteran de los problemas que existen en la gerencia. Los problemas ocurridos en el ambiente laboral son resueltos por el dueño.
Uniforme	Administrativos. Operario ombu.
Ambiente Laboral	El ambiente laboral es agradable, cada uno respeta su lugar de trabajo acorde a la tarea que desempeña, no hay desigualdad en la designación de espacio. El espacio es reducido y debemos ser ordenados.
Recompensas y castigos	Recompensas: se nos recompensa cuando superamos las metas semanales. Castigos: debemos quedarnos después de hora cuando no terminamos el trabajo del día.
Valores	Respeto, responsabilidad, Entusiasmo, Equipo, Sinceridad, compañerismo, colaboración.

Resistencia al cambio	Frente al cambio que surge por causa de cambios de temporadas nos capacitan en la manera de hacer las cosas. No todo el grupo esta de acuerdo, pero debe adaptarse para seguir en la empresa.
Momentos tensos en la organización	Reuniones, cuando pones la gente cara a cara. Peleas por días flexibles, designaciones de tareas en grupo.
Cambios significativos	No se observan, siempre hacen lo mismo. Y si el dueño no esta conforme les designa otra tarea
Tiempo de distensión	El tiempo de distensión es de 30 minutos al día, pero no cuentan con espacio físico.
Control Directivo	El control es constante y trabajan con mucha tensión frente a esta supervisión.
Relación Grupal	En líneas generales es buena, tratan de mejorar el trabajo en equipo. No les informan bien claro la producción por semana. Hay compañerismo.

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Resistencia al cambio de Exit Shoes según el dueño

Cuadro nº 8 Encuesta realizada al dueño de Exit Shoes

Aspectos a indagar	Respuestas obtenidas
Definición de la cultura organizacional	No le otorga la suficiente importancia, no tiene nada que nos determine la cultura. Lo único que les explica a los empleados son los principios generales que deben respetar en la empresa, por ejemplo, el compañerismo, el respeto, la puntualidad, el orden, etc.
Misión	Fabricar calzado de dama de calidad y diseño, que satisfaga las necesidades del cliente y cuyo precio sea accesible para los consumidores.
Visión	Ser reconocidos a nivel nacional como la Empresa de calzado que brinda la mejor calidad, diseño, comodidad y durabilidad. Aumentar las ventas un 50% cada año.
Metas	Producir un calzado de moda, distribuido ampliamente a un precio accesible para mujeres y niñas hasta 55 años, de Clase Media.

Sist. Recompensas, castigos	Los viajantes / distribuidores tienen un comisión del 20%. Los empleados tienen un sueldo fijo, pero si se supera el promedio diario de producción, se paga un incentivo de \$x por par excedente. Castigos no hay. Pero el empleado debe cumplir la producción diaria. Si por segunda vez llega tarde ya esta informado que no seguirá trabajando en la empresa.
Símbolos	Tamaños diferentes de oficinas (dueño, administrador y taller de operarios). Vestimenta.
Lenguaje común	La comunicación es cordial hacia los empleados, se los escucha en todo momento para que se sientan cómodos en la empresa.
Niveles Jerárquicos	Ver figura Anexo C.
Ideología	Siempre realizan las cosas de la misma manera, sin haber cambios notorios en todas las áreas de la empresa. Valores a los empleados, respeto mutuo y compromiso con la empresa.
Hechos que marcaron significativamente a la empresa	No mencionan hechos significativos en la empresa.
Problemas que surgen reiterativamente	Llegada tarde. Charlas dispersas que producen una demora en la producción diaria.
Personal clave de la dirección	La persona que mayor responsabilidad y cantidad de actividades a cargo tiene es la Administradora, quien también posee autoridad para tomar decisiones y gestionar la actividad del personal.
Capacitación a empleados. Política de selección	No hay capacitaciones a los empleados. La selección de personal es escasa. El requisito que hace hincapié el empleador es que el empleado debe tener ganas de trabajar y estar atento al trabajo, cumpliendo las tareas asignadas.
Competidores	El mercado recibe constantemente la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, al ser un rubro en el cual hay mucha competencia no es posible determinar el éxito o fracaso de estos ingresantes. Iniciar la estructura y fabricación del calzado no requiere de

	grandes inversiones por lo cual implica que sea un mercado muy atomizado.
Valores que fomenta la empresa	Trabajo en equipo, actitud positiva, compañerismo, responsabilidad, orientación hacia el cliente.
Momentos tensos en la organización	Hay mucha desorganización por parte de los empleados, es muy difícil mantener su concentración en la tarea asignada lo que genera una discusión en el ambiente de trabajo con el dueño.

Fuente: Elaboración propia

A través de la observación y encuestas realizadas pudimos comprobar que la empresa sufre cambios significativos al estar afectado constantemente cada tres meses por el cambio de temporada, lo cual implica que al no tener una cultura arraigada los empleados no sepan de que pilares deben sustentarse ante cualquier cambio que surja en la organización. El dueño no le otorga suficiente importancia a la cultura organizacional de la empresa, solo les transmite aspectos generales a sus empleados.

Pudimos observar que:

- Misión; la misión es muy importante para una empresa ya que es la razón de ser como organización. Siempre es transmitida a partir del primer día que ingresan a trabajar y debe ser compartida por todos los miembros de ella.
- Metas; es el resultado esperado en el corto, mediano y largo plazo, que requiere lograr un objetivo propuesto. La dirección tiene metas a corto plazo en términos medibles de cantidad de producción. Lo cual es muy importante debido a un entorno cambiante, no planificar a largo plazo les permite estar atento a los cambios que se generan en el día a día. Este supuesto facilita el cambio para el logro de objetivos que requiere la empresa.
- Visión: La visión no es transmitida a los empleados. El dueño no les trasmite cual sería su visión futura de la empresa. Esto implica que los empelados no estén motivados hacía un logro futuro.
- Lenguaje común; Es indispensable para lograr el cambio y mantener un grupo unido que logren mejores resultados frente a una crisis. En la empresa se observa que la comunicación es fluida, cordial y se trata de resolver todos los conflictos que surjan en el ambiente laboral.
- Ambiente laboral: Todos los que participaron en la encuesta manifiestan que no se puede trabajar cumpliendo lo solicitado si el lugar esta desordenado, esto es un valor que integra a la cultura. El espacio es reducido, lo cual implica que deban ser ordenados y limpios.

- Recompensas y castigos; El dueño asigna tareas nuevas a empleados que no están capacitados, lo cual implica que el tiempo de desarrollo del producto sea lento debido a la falta de experiencia, el dueño debería ser comprensible y no aplicar castigos que generen un malestar en el ambiente laboral, como por ejemplo tener que quedarse después de hora, lo que genera un descontento entre la gente. Es importante reconocer los efectos del cambio e introducirlo al mismo tiempo que se atienden las necesidades humanas del personal. Hay recompensas semanales para empleados que superan las metas semanales, esto otorga un reconocimiento. Proponemos implementar recompensas para empleados que logran adaptarse con mayor rapidez a tareas designadas nuevas.

- Valores; Las respuestas obtenidas tanto de los empleados como la del dueño son semejantes, todos hacen hincapié en los mismos valores. Es muy importante que frente a un problema, situación o tarea el fundador tenga convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla y propone una solución en base a sus convicciones, creencia o principio suyo, y si el grupo la admite colectivamente no surge conflicto dentro de la organización y la reacción frente a la situación planteado será resulta sin ningún tipo de conflicto. Para alcanzar este nivel profundo de comprensión, para predecir acertadamente la conducta futura, tenemos que entender cabalmente la categoría de presunciones básicas. Los valores y creencias nos demuestran grandes áreas de la conducta, pero no nos explican en su totalidad la cultura.

- Resistencia al cambio; El dueño los capacita en todos los cambios de temporadas para que puedan adaptarse a los cambios en tecnología. No todos los empleados están de acuerdo, se resisten al cambio lo cual genera que se desacredite, retarde o impide un cambio dentro de la organización. Sienten que genera una amenaza de interacción social, manifiestan que deben aprender continuamente nuevas tareas porque continuamente cambian los productos, esto conlleva que los grupos de trabajo no son siempre los mismos y perturba las amistades que se generan.

- Hechos que marcaron significativamente a la empresa; No manifiestan haber tenido que enfrentar algún acontecimiento de importancia, según los empleados hechos que recuerdan constantemente son algunos conflictos en reuniones que terminan discutiendo al no ponerse de acuerdo en los días flexibles.

- Problemas que surgen reiteradamente; Impuntualidad de los empleados, esto genera que no haya profesionalismo y respeto por sus compañeros. Hay falta de madurez como equipo, la organización es siempre quien debe ocuparse de planificar como debe desarrollarse el grupo porque no se ponen de acuerdo o deben esperar al compañero que llega tarde y genera demoras en la producción. El dueño les hace saber que las reiteradas llegadas tardas serán castigadas con el despido del empleado.

- Como ya anticipamos, de la investigación surge que para los empleados los elementos culturales (historia, rituales, símbolos, etc.) son muy diferentes entre sí y no le otorgan la importancia suficiente, mencionan que no es importante su conocimiento.

CONCLUSIONES

Al comenzar la presente investigación nos propusimos indagar acerca de que si ¿ la cultura organizacional de la empresa Exit Shoes contempla la resistencia al cambio que el sector calzado requiere?. Nos motivo esta investigación el ver que la empresa en cuestión no generaba los cambios que el entorno requería y comenzaba a estar en una zona de estacionalidad generando conflictos internos.

Para llevar adelante el trabajo, nos propusimos una serie de objetivos específicos que se cumplimentaron a través de la obtención de información de los diferentes autores citados y de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas y desarrolladas en el capítulo III. Además, al analizar el desarrollo de los objetivos específicos podemos decir que la empresa no tiene ningún conocimiento acerca de la cultura, se interesa muy poco por lo empleados. Determinamos que la gerencia es la que tiene que ser iniciadora de muchas modificaciones que surjan dentro de la organización, deberá promover y propiciar el cambio para una mejora continua

Al analizar el capítulo I determinamos la clasificación entendiendo que la empresa en estudio tiene una cultura débil en la cuál el personal tiene poca libertad en su trabajo, los mecanismos son rígidos y los empleados se sienten excluidos de la organización. Además, identificamos los elementos y funciones que integran la cultura y que determina la manera en que se ve reflejada la empresa y nos marca su manera de funcionar. Como elementos significativos se detectaron en la empresa el lenguaje ya que es el elemento que identifica a los miembros de la organización, los símbolos materiales que reflejan la jerarquía como forma de identificar a los dueños y los que tienen un puesto mas importante dentro de la empresa. En este capítulo en el cuadro n 2 explicamos los estadios de crecimiento empresarial y mecanismo de cambio, este procedimiento tiene 3 etapas, en la primera, nacimiento y primeros años el fundador de la empresa era quien debía impulsar la cultura y nunca la hicieron explicita, solo se comenzaba a ver reflejada en los empleados al preocuparse en diferenciarse de sus compañeros o grupos de trabajo que se generaban. En la segunda etapa, adolescencia empresarial el fundador incorporo personal familiar para puestos claves y también personal ajeno a la familia como staff de apoyo, notamos que la empresa tiene que sostener un proceso de renovación cada cambio de temporada lo que significa que están en un continuo proceso de creación de productos a través de algunos miembros del staff de apoyo como ser los modelistas. En la

tercera etapa, madurez y/o estancamiento y declive de la empresa, en esta etapa la empresa debe evitar que sus productos no se vuelvan obsoletos, la cultura obliga a la innovación a nuevos mercados y segmentos geográficos, motivamos a que la empresa en estudio se innove continuamente ya que la demanda en estos tipos de productos lo requiere continuamente. Notamos en la empresa la falta de motivación para el cambio lo que genera es estancamiento de declive de la misma, para que no pase esto en las propuestas sugerimos una reorganización de las áreas de la empresa.

En el capítulo II analizamos la relación entre la cultura organizacional y la resistencia al cambio, lo que nos refleja que la empresa Exit Shoes actúa en un medio turbulento y altamente competitivo que cambia con frecuencia por lo que es necesario que el dueño reconozca los cambios externos e internos para lograr vencer la resistencia al cambio. Identificamos cuales son las necesidades de cambios en la cultura y que cada una de ellas genera un proceso mediante el cual la organización debe afrontar mediante un proceso que requiere coordinación, energía, dedicación para concentrarse, comunicación y capacitación. Para lograr un cambio significativo con un resultado positivo no se debe generar resistencia al cambio porque puede ser una fuente de conflicto funcional, obstaculiza la adaptación y el proceso, si bien también tiene su lado positivo ya que es cierto que proporciona estabilidad y predecibilidad en el comportamiento, ya que los empleados tienen temor por sus puestos de trabajo.

En las propuestas mencionaremos la intervención de un agente externo como la intervención del desarrollo organizacional como uso de agente de cambio para estimular, facilitar y coordinar el cambio, generara cambios positivos, aumentara la motivación, la productividad y mejorara la calidad de vida incrementado en desarrollo de trabajo en equipo.

En el capítulo III, analizamos el cambio en la cultura organizacional de la empresa familiar de calzado Exit Shoes, describimos a la empresa familiar en todos sus aspectos, desde sus orígenes hasta la actualidad. Si bien la información es muy escasa detectamos que la empresa no tiene un pilar cultural, nunca lo han implementado, la organización de la misma es muy escasa pero tiene una infraestructura mediante la organización de Mintzberg determinando el personal clave de dirección. A través de las encuestas realizadas pudimos observar hay falta de una visión compartida ya que no es transmitida, el ambiente laboral no es el adecuado ya que el espacio es reducido y genera conflictos en la organización de las tareas a realizar. Si bien el dueño muestra interés en generar el cambio en algunos aspectos cuando se requiera es el grupo quien presenta resistencia.

Trabajando bajo la hipótesis de que *la manera en que funciona una empresa esta determinada por su cultura organizacional. En el caso de la empresa Exit Shoes la Cultura Organizacional no aparece reconocido por su director y genera que los empleados de la organización tengan resistencia al cambio.* Validamos la hipótesis ya que pudimos analizar que no existe una cultura arraigada y creemos que si la empresa tiene una minima continuidad del personal y crea objetivos en algún momento la cultura puede estar asentada solidamente en la empresa. Esto permitirá estar preparados y responder en forma grupal frente al cambio y tener un mecanismo de control frente a la situación planteada. En la

empresa en estudio creemos que el cambio cultural es posible ya que suponemos que la cultura organizacional no es fija.

Nuestras recomendaciones están orientadas a acciones basadas en la creación de una cultura organizacional que podrá crear mecanismos de preparación para adaptarse frente al cambio.

Propuestas

A continuación expondremos una propuesta que esperamos que sea de utilidad para la organización y pueda ser aplicada con el tiempo y la dedicación suficiente.

La cultura es el conjunto de conductas, rutinas, mitos creencias y estilos de vida que los miembros de una comunidad comparten. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidas; todos los sistemas estructurales y proceso de toma de decisiones interactúan para producir norma que delimitan el comportamiento. Una cultura fuerte puede contribuir al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Tiene como objetivo atraer, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumplen con metas relevantes.

La cultura de la empresa debe tender a mejorar el compromiso organizacional, a incrementar el comportamiento de los empleados, a incrementar la demanda y los índices de productividad.

- **Definir: Metas, objetivos, valores, misión, visión.**
- **Escuchar activamente**
- **Capacitación a empleados y directivos:** Al indagar al

dueño notamos que los empleados no reciben capacitación, la selección es escasa es por eso que debemos estimular el mejoramiento continuo así como la generación de innovaciones a favor de los productos o la mejora de calidad, es imprescindible trabajar en la socialización, orientarlo a favor de la organización, a través de capacitaciones, charlas, encuentros informales, comunicación de mitos de la empresa, etc.

- **Contratación de una gente externo consultor.**

Intervención DO, para lograr vencer el problema que se reitera ya que hay falta de previsión del dueño. Se deberá trabajar sobre la resistencia lógica a través de la planificación y capacitación para superar incertidumbres que se generan lógicamente. El consultor realizara el proceso del desarrollo organizacional.

- **Comunicación:** Se debe trabajar en modalidad de reuniones quincenalmente o mensuales para que exista una comunicación organizacional entre los miembros de la empresa.

- **Creación de manuales de proceso productivos**
- **Departamento encargado de establecer la cultura organizacional:** Incentivara la participación, la creatividad, la transmisión de valores y creencias sólidas que sean compartidas por todos los miembros de a empresa. La creación del mismo nos permitirá comenzar a obtener una descripción de la situación y los valores que viven día a día en la organización, si bien es la organización la que define su visión, es el personal quien nos demuestra lo que realmente hay y lo que falta por hacer.
- **Informes mensuales:** Informes de los factores externos que puedan afectar a la empresa debido al entorno cambiante en donde se encuentran las organizaciones, es imprescindible transformarse internamente para poder adaptarse a los constantes cambios a fin de sobrevivir en el mercado interno y externo.
- **Creación departamento de RR.HH:** Lograra establecer las responsabilidades y deberes entre las áreas de trabajo y sus componentes. Se definirán las normas, parámetros y políticas de la empresa en su entorno y ambiente laboral. A partir de la creación del mismo obtendremos las políticas establecidas y las normas y leyes laborales vigentes, se proyectara y creara la definición de las características intrínsecas que hacen diferente a la empresa. Tendrá como objetivo fundamental ayudar y apoyar los esfuerzos y operaciones, haciendo notar a los empleados que es fruto de su labor. Es indispensable la existencia de una total coordinación y cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa, siendo esta indispensable a fin de mantener una cultura compartida por todos los miembros de la empresa, en un agradable clima que permita a los empleados trabajar en armonía y motivados, satisfaciendo al dueño al máximo y logrando mayores utilidades.
- **Crear políticas de servicio y calidad** basada en la filosofía de mejora continua a fin de satisfacer las expectativas de sus clientes en la prestación del producto.
 - Desarrollar procesos productivos altamente competitivos.
 - Mantener un ambiente de trabajo seguro, ordenado y limpio que permita desarrollar sus actividades en un medio confortable.
 - Estrechar la relación proveedor/cliente, tanto externo como interno
 - Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales al brindarle un producto innovador y de alta calidad, que hagan que sus clientes los valoren y distingan, reconociendo en su manera de trabajo un modelo donde el continuo agregado de valor sea su comportamiento distintivo.
 - Fidelizar a sus clientes construyendo vínculos y relaciones sólidas en el largo plazo.
 - Reconocer al personal como el mayor activo de la empresa, fomentando un clima que favorezca el compromiso, la iniciativa y el desarrollo.
- **Innovar:** Más que desarrollar estrategias para generar innovación en la productividad, se requiere fomentar una cultura de innovación en todas las áreas de la empresa. La innovación es el mecanismo óptimo para garantizar la sostenibilidad del crecimiento y la competitividad. Debemos tener en

claro que innovar no solo significa desarrollar nuevos productos y transformar los existentes, consiste en crear nuevas formas de organizar, gestionar, producir, comercializar, relacionar generando valor agregado.

ANEXOS

ANEXO A

Cuestionario utilizado para entrevistar al dueño de la empresa

- Cuestiones de adaptación externa
 - 1- ¿Cual es la misión y la meta de la empresa?
 - 2- Se proponen cuales son los medios y medición de tiempo para el logro de metas propuestas? - ¿utilizan sistema de recompensas por logro de metas ? ¿ y castigos por incumplimiento?
- Cuestionario de adaptación interna
 - 1- ¿Existe la interacción de un lenguaje común entre usted y el grupo?
 - 2- ¿Hay diferencias entre los diferentes niveles jerárquicos, imponiendo el poder sobre sus subordinados?
 - 3- Usted tiene prejuicios sobre la ideología y religión de sus empleados?
- Reseña histórica de la empresa para indagar sobre posibles lideres
 - 1- ¿Cuando se fundo la empresa y cuales fueron los hechos acaecidos?
 - 2- ¿Cuales son sus valores, enfoques, presunciones y ritos?
 - 3- Enuncie brevemente cuales fueron los problemas críticos que hubo desde que se fundo la empresa?
 - 4- Frente a los problemas antes mencionado, surgió algún tipo de líder que dirigió al grupo a afrontarlo? ¿ De que manera reacciono el grupo?
- Análisis de mercado
 - 1- ¿Quienes son los clientes de la empresa, usuario, prescriptor?
 - 2- ¿Que variables influyen en la evolución de la demanda?
 - 3- ¿Participación de mercado que tiene la empresa?
 - 4- ¿Quienes son los competidores?
 - 5- Canal de distribución de la empresa
- Estructura organizacional
 - 1- ¿Quienes son el personal clave de la dirección?
 - 2- ¿Utilizan un sistema de retribución e incentivos?
 - 3- ¿Que política de recursos humanos utilizan, hay capacitación a los empleados?

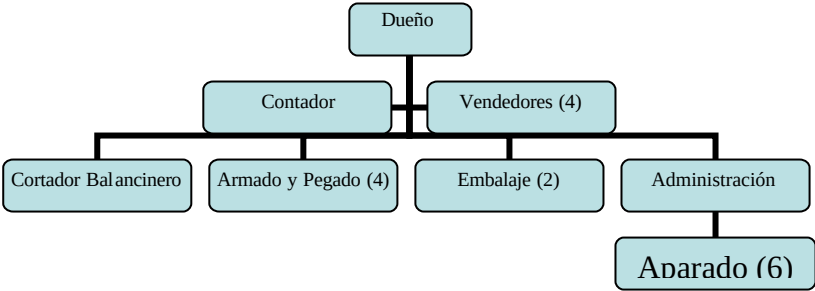
ANEXO B

Cuestionario utilizado para entrevistar al grupo

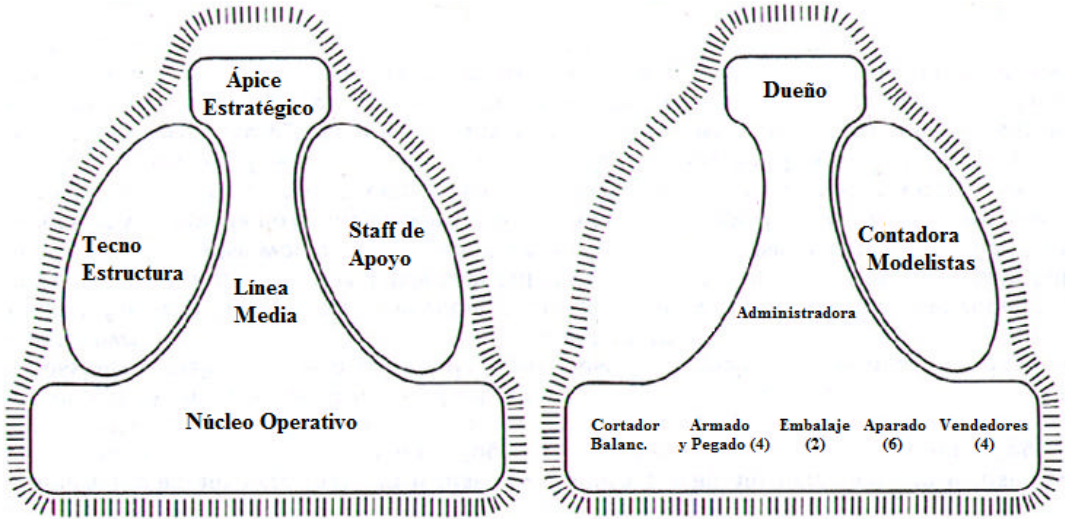
- Nivel I – Artefactos y creaciones
 - 1- ¿Cual es la misión de la empresa?
 - 2- ¿Hay alguna persona líder en el grupo que todos reconozcan?
 - 3- Enuncien, lenguaje común, mitos, héroes y leyendas que ven reflejadas en la empresa
 - 4- ¿Como actúan frente a un problema que surge como consecuencia del entorno cambiante?
 - 5- ¿Utilizan uniforme?
 - 6- ¿Como definen el ambiente de trabajo?
 - 7- ¿Conocen y cumplen el organigrama de la empresa para facilitar la comunicación?
 - 8- ¿El dueño hace conocer las metas mensuales a lograr?
 - 9- ¿Tienen recompensas y castigos?
- Nivel II – Valores
 - 1- ¿El fundador transmite sus convicciones acerca de la realidad? ¿El grupo lo admite colectivamente?
 - 2- ¿Son cuestionados los valores del grupo por los directivos?
 - 3- Enuncien en orden de importancia los valores
- Nivel III – Presunciones básicas
 - 1- Frente a un cambio inesperado de que manera actúan?, ¿Hay resistencia?
 - 2- Pueden enunciarle cuales fueron las crisis, transacciones cruciales y momentos tensos en la organización
 - 3- ¿Ustedes ven cambios significativos respecto al pasado? ¿Consideran que los cambios afectan positivamente o negativamente a la empresa? ¿Logran adaptarse correctamente a las decisiones tomadas en post de mejorar hacia el futuro?
 - 4- ¿Los objetivos son logrados en el plazo fijado por la empresa? ¿Es valorado el cumplimiento?
 - 5- ¿Cada uno de ustedes tiene su espacio físico para trabajar? ¿Hay tiempo de descanso?, de ser así ¿Hay espacio físico para reunirse?
 - 6- Identifiquen héroes y villanos dentro de la empresa.
 - 7- ¿El control que reciben por parte de la empresa es estricto?
 - 8- ¿Como es la relación del grupo, hay individualismo, compañerismo, delegación, consenso. Identifiquen por orden de importancia.

ANEXO C

Organigrama:



Organización. Modelo de Mintzberg.



Bibliografía:

Schein, Edgard (1988) La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. 1ª ed. Barcelona: Plaza & Janes.

Mora Vanegas, Carlos (1986) Pymes y cultura organizacional. Ed. Rubinzal

Fleury (1989) Cultura y poder en las organizaciones

Robbins, Stephen (1998) Fundamentos del Comportamiento Organizacional. 6ª ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Robbins, Stephen (1999) Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 7ª ed. Prentice – Hall Hispanoamericana.

Senge, Peter (2004) La quinta disciplina. Barcelona: 1ª Ed Juan Granga S.A España

French, Wendell y Bell, Cecil (1996) Desarrollo Organizacional. 5ª Ed. Prentice Hall Hispanoamericana : Méjico.

Páginas web

www.asopymes.org

www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimientos/cultura-organizacional-de-las-pymes.htm