

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS
ESCUELA DE POSGRADO
Dr. Luis Claudio Cervantes Liñán



MAESTRÍA EN
EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TESIS
EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA EMPRESARIAL
DE LAS AGROEXPORTADORAS DE UVA EN VILLACURI
REGIÓN ICA

PRESENTADO POR:
LUIS GUILLERMO VALDIVIESO VIRHUEZ

Para optar el grado de MAESTRO EN EJECUTIVA
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ASESOR DE TESIS: DR. FERNANDO VIGIL CORNEJO

2017
INDICE

Dedicatoria

A mis padres que están en el cielo Guillermo y María por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mis hijos Miguel y Joaquín por ser la razón de mi existir sin ellos la fuerza de levantarme cada día para ser mejor persona no sería una realidad, gracias por existir y a mi esposa por su incondicional apoyo y paciencia en los momentos más difíciles.

A mis hermanos por su constante apoyo y preocupación y aliento de seguir adelante

A mis maestros por compartir conmigo lo que saben y poder transferir sus conocimientos a mi vida.

A Dios por permitirme sonreír nuevamente y tener salud para concluir mis metas.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Gracias a todos!!!

RESUMEN	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCION	6
CAPÍTULO I	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1 Marco Histórico	9
1.2 Marco Teórico	12
1.3 Investigaciones	83
1.4 Marco Conceptual	87
CAPÍTULO II	
EL PROBLEMA, OBJETIVO, HIPÓTESIS Y VARIABLES	89
2.1 Planteamiento del Problema	89
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática	89
2.1.2 Antecedentes Teóricos.....	92
2.1.3 Definición del Problema.....	94
2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación	95
2.2.1 Finalidad.....	95
2.2.2 Objetivo General y Específicos	95
2.2.3 Delimitación del estudio.....	97
2.2.4 Justificación e importancia del estudio	97
2.3 Hipótesis y Variables.....	98
2.3.1 Supuestos Teóricos.....	98
2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas.....	100
2.3.3 Variables e Indicadores	101
CAPÍTULO III	
MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTO	104
3.1 Población y Muestra.....	104
3.2 Método y Diseño	105
3.3 Tipo de Investigación	105
3.4 Nivel de Investigación	105
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	105
3.6 Procesamiento y análisis de datos.....	105

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 106

4.1 Presentación de Resultados 106

4.2 Contrastación de Hipótesis 122

4.3 Discusión de Resultados..... 130

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 135

5.1 Conclusiones..... 135

5.2 Recomendaciones..... 136

BIBLIOGRAFÍA 139

ANEXOS 145

Anexo 1: Matriz de Consistencia..... 146

Anexo 2: Cuestionario..... 148

Anexo 3: Validación del Instrumento.....150

RESUMEN

En la actualidad el Perú es visto por el resto del mundo empresarial; como uno de los países con una gran producción de uva en la Región Ica, por lo cual se decidió hacer el presente Trabajo de Investigación referente al mencionado tema.

El objetivo general de este trabajo de investigación, fue determinar la relación del cambio organizacional con la cultura empresarial de las agroexportadoras de uva Villacuri Región Ica.

El tipo de investigación fue Descriptiva, método y diseño Correlacional.

La población en estudio estuvo constituida por gerentes y/o administradores de las empresas agroexportadoras la muestra fue de 124 con un muestreo probabilístico.

Los instrumentos utilizados para la medición de las variables fueron validados por jueces expertos, para ello realizaron la evaluación 3 doctores en Administración en la validación de criterios y se aplicó una prueba piloto a 3 doctores, para medir la validez y confiabilidad de los instrumentos.

La prueba estadística fue la Chi Cuadrada, el margen de error fue de 0.05%.

Los resultados que se llegaron a la conclusión fue que efectivamente existe relación entre el cambio organizacional y la cultura empresarial de las empresas agroexportadoras de uva en Villacuri – Región Ica.

Palabras clave: Cambio organizacional, cultura empresarial, agro exportación, liderazgo, visión.

ABSTRACT

At present, Peru is seen by the rest of the business world; as one of the countries with a large grape production in the Ica Region, for which it was decided to do the present research work referring to the mentioned topic. The general objective of this research work was to determine the relationship of organizational change with the business culture of the grape agro-exporters Villacuri Ica Region.

The type of research was Descriptive, method and Correlational design

The population under study was constituted by managers and / or administrators of the agro-export companies; the sample was 124 with a probabilistic sampling. The instruments used for the measurement of the variables were validated by expert judges, for which the 3 PhDs in Administration were evaluated in the validation of criteria and a pilot test was applied to 3 doctors, to measure the validity and reliability of the instruments.

The statistical test was Chi square, the margin of error was 0.05%. The results that were reached were that there is a relationship between the organizational change and the business culture of the agro-exporter companies in Villacuri - Ica Region.

Keywords: Organizational change, corporate culture, agro exportation, leadership, vision.

INTRODUCCION

El presente estudio de investigación pretende dar aportes en cuanto al Cambio Organizacional y la Cultura Empresarial de las Agroexportadoras de Uva de Villacuri Región Ica, ya que en estos últimos años se viene analizando y estudiando por la importancia de su influencia en las empresas.

El análisis de la cultura empresarial, tiene por objeto comprender y aceptar que las empresas deben estar dispuestas al cambio lanzando nuevos productos, procesos o servicios, sólo si se entiende claramente el entorno interno y externo se puede llevar a cabo las medidas correctivas que lo ameriten.

El estudio es sumamente importante, toda vez que vivimos en una situación de tecnologías disruptivas donde frecuentemente emergen nuevas, que rápidamente dejan en desuso las tecnologías existentes; en consecuencia, se hace imperativo que las empresas se encuentren permanentemente dispuestas al cambio, así como a que los que se hagan se interioricen en la cultura de la organización, y por consiguiente se considera que el presente estudio contribuye a ello.

El cambio organizacional, en tanto área de investigación propiamente dicha, es un campo joven y ha sido tomado en cuenta desde la antigüedad sino recordemos la expresión de Heráclito de Efeso: “Todo está cambiando continuamente y no hay una realidad, nada que permanezca igual en dos momentos distintos”, pero es recientemente que se le ha dado una conceptualización referida a las organizaciones de toda índole.

La mayoría de las definiciones ponen énfasis en el carácter novedoso de lo creado, así como en su valoración social. Así, Ackott (1991), manifiesta que desde hace mucho tiempo se ha detectado que muchos ejecutivos no comprenden la necesidad imperiosa de ajustar su organización, a las circunstancias que determina el entorno, tal definición del cambio como es la actividad de hacer cosas de manera distinta.

Una definición teórica del cambio debe explicar y no sólo describir su objeto. Esto quiere decir que la conceptualización teórica debe considerar no sólo lo que es el cambio, sino además por qué lo es.

Existe un conjunto de definiciones de lo que es el cambio de tipo acentuadamente descriptivo. Por ejemplo, las que declaran que "es el proceso que conduce a la producción hacer cosas de una manera distinta, como algo nuevo y valioso". Con ligeras variantes, esta definición, en esencia, aparece en múltiples publicaciones. Tanto es así, que muchas veces se le asume casi por consenso.

En la actualidad, los esfuerzos se encaminan hacia una comprensión integradora del cambio y se propone una visión del cambio como una función de la "persona", el "campo" y "sistemas de dominios", en interacción. Woodman R.W. (1998) propone un modelo interaccionista que incluya las condiciones antecedentes, la persona, la situación, la conducta y las consecuencias, donde básicamente la conducta del cambio es vista como una interacción compleja de la persona con el ambiente.

Por estas razones es importante comprender el cambio organizacional para promoverla y desarrollarla en la organización y que los colaboradores conozcan su función dentro de ella.

La investigación ha tenido como objetivo hacer conocer y proporcionar a las empresas agroexportadoras de uva de la Región Villacuri, una información válida sobre el cambio organizacional y su relación con la cultura empresarial.

El trabajo de investigación ha sido estructurado en cinco capítulos que se organizan de la siguiente manera:

En el **primer capítulo**, los fundamentos teóricos se presentan el marco histórico, marco teórico, investigaciones y marco conceptual.

En el **segundo capítulo** se presenta el problema, objetivos, hipótesis y variables comprende el planteamiento donde se describe la realidad problemática, se

presentan los antecedentes teóricos como investigaciones relacionadas al objeto de estudio, la definición del problema, la finalidad y objetivos de la investigación finalizando con las hipótesis y variables.

En el **tercer capítulo**, se presenta el método, la técnica e instrumento contiene la población, muestra, diseño utilizado en la investigación, técnica e instrumentos de recolección de datos y procesamiento de datos.

En el **cuarto capítulo**, encontramos la Presentación y Análisis de los Resultados, se desarrolló con la utilización de procedimientos estadísticos que facilitaron la elaboración a través de tablas y gráficos estadísticos respecto a las variables de estudio, para luego proceder con la Contrastación de las Hipótesis y culminar con la discusión de los resultados.

Finalmente, en el capítulo, Conclusiones y Recomendaciones contienen las conclusiones que fueron obtenidas como resultado de la contrastación de la hipótesis y finaliza con las recomendaciones.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco Histórico

Con respecto al cambio organizacional, vemos que las organizaciones de las primeras décadas del siglo XXI constantemente están bombardeadas por tensiones generadas a partir de un ambiente competitivo cada vez más dinámico y agresivo, que pone a prueba su capacidad de acción y reacción desde la perspectiva de satisfacer mercados cambiantes y crecientemente exigentes. Es por eso que la capacidad de crear y mantener un sistema — y más aún, una cultura— que facilite los cambios que se requieran, no solo en sus procesos de operación sino en su forma de percibir y responder a las exigencias de sus stakeholders, se asume como una de las responsabilidades más importantes de la dirección de las organizaciones (Minoja, 2012).

Pero a diferencia de lo que pasaba hasta hace relativamente poco tiempo (15-20 años), y sobre todo después de la crisis económica mundial de los primeros años del siglo XXI, las presiones no se enfocan solamente en la generación de utilidades, sino específicamente en la capacidad de las organizaciones para generar valor en forma sostenida como el único camino para justificar su efectividad, algo que argumentaba en su momento Koller (1994) y lo retoman autores como Figge (2005). Ya no basta con ser eficiente (gestión adecuada de recursos) ni fríamente efectivos (enfoque solo hacia resultados); es necesario armonizar todos los procesos para lograr que las decisiones de gestión se basen en la generación de valor (value-based management) (Chari, 2009).

Sin embargo, estos elementos que parecen tan sencillos tienen grandes problemas en la práctica, pues a pesar de que muchos ejecutivos vaticinan cambios sustanciales en el mundo de los negocios en el próximo futuro (Jorgensen, Owen y Neus, 2010), no es claro que entiendan a cabalidad que las organizaciones deben adquirir las capacidades para lograrlo tanto

desde sus estructuras y procesos como desde las personas que pueden contribuir con ello (Christensen y Overdorf, 2000).

La expresión atribuida a Heráclito de Éfeso, todo está cambiando continuamente y no hay en realidad nada que permanezca igual en 2 momentos distintos. Ni en el mundo externo ni en nosotros mismos hay nada que pueda considerarse como permanente la única constante es el cambio (García, 1985) es muy usada por ejecutivos y organizaciones a través del mundo entero. El problema es que, a pesar de las buenas intenciones que puedan existir, muchos intentos de cambio fallan porque no generan los resultados esperados al no entender la necesidad de cambiar desde la perspectiva de la generación de valor (Senge et al., 2000); es decir, no se trata de cambiar por cambiar, sino de focalizar los cambios hacia la sostenibilidad competitiva.

Ante lo anterior, surge entonces una pregunta: ¿cuál puede ser el origen del problema? En primer lugar, desde hace tiempo se ha detectado que muchos ejecutivos no comprenden la necesidad imperiosa de ajustar su organización a las circunstancias que determina el entorno (Ackoff, 1991). Parece una posición ingenua, pero existe y definitivamente puede condenar a las empresas tarde o temprano a tener grandes dificultades para permanecer en el mercado (Ofek y Wathieu, 2010).

En segundo lugar, a pesar de entender la necesidad del cambio, frecuentemente se asume como una tendencia la transformación por presión y no por convicción, sin objetivos definidos con claridad y sin análisis o enfoques que permitan asegurar los resultados (Mantere, Schildt y Sillince, 2012). Es la intención del cambio por el cambio mismo sin considerar un enfoque claro hacia la creación de valor.

En tercer lugar, el concepto de creación de valor medido a través del economic value added (EVA), que es el mecanismo más utilizado para la evaluación de la gestión de las organizaciones en términos de los resultados ligados a la generación de riqueza (Burksaitiene, 2009), no es un lenguaje manejado en general por los gerentes, los cuales se aferran en

muchos casos a las tradicionales mediciones financieras de resultados, mediciones fundamentadas sobre todo en indicadores tradicionales como utilidades netas y tasa de rentabilidad. Los conceptos de EVA, net operating profit after tax (NOPAT), weighted average cost of capital (WACC), free cash flow, value drivers y otros, a pesar de estar íntimamente relacionados con los resultados de las organizaciones, colisionan frecuentemente con los procesos de la contabilidad convencional (Cachanosky, 2000) y pasan a formar parte del lenguaje de los expertos financieros, lo que eventualmente genera temor, confusión e incluso rechazo por parte de los responsables de la gestión. Si esto sucede, es más difícil todavía comprender la forma como los procesos de cambio organizacional pueden afectar positiva o negativamente la generación de valor en las organizaciones.

En cuarto lugar, es común en las empresas encontrar una mentalidad de corto plazo en la búsqueda de resultados, como consecuencia de sistemas de evaluación que no privilegian la sostenibilidad a largo plazo a pesar de que se supone que debería existir claramente esa correlación, pues es parte de la esencia lógica de la teoría de la agencia (Baum, Sarver y Strickland, 2004), donde se argumenta que la evaluación de la gestión debe estar ligada directamente al funcionamiento efectivo de las empresas. Esta forma de pensar lleva a privilegiar las decisiones cotidianas ligadas a los efectos inmediatos en los estados financieros, a pesar de poder afectar la estabilidad a largo plazo, desconociendo las pausas y los tiempos que demandan los procesos de cambio.

Por último, cuando se trabaja sobre los conceptos de creación de valor es frecuente encontrarlos centrados en una perspectiva básicamente financiera, pues, preferencialmente, se incluyen dentro de sus impulsores (value drivers) aquellos ligados directamente con los costos y los ingresos. Esto deja de lado aspectos que pueden ser más intangibles, como la cultura organizacional, la capacidad y el compromiso de las personas frente a los objetivos y, por supuesto, la capacidad de la organización para generar y sostener una dinámica de cambio que le permita sostenerse activamente en mercados cambiantes (Sandoval, J., 2014).

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Cambio Organizacional

Fuerzas para el Cambio

En la actualidad, ninguna compañía se desenvuelve en un ambiente particularmente estable. Incluso las compañías que tienen una participación dominante en el mercado deben cambiar, y a veces radicalmente. Aun cuando Apple ha tenido éxito con su iPad, el creciente número de competidores en el mercado de las tabletas sugiere que Apple necesitará actualizarse e innovar continuamente para mantenerse a la vanguardia del mercado. A continuación un resumen de las seis fuerzas específicas que estimulan el cambio:

Fuerzas de Cambio

Fuerza	Ejemplo
Naturaleza de la fuerza laboral	Mayor diversidad cultural Población envejecida Mayor inmigración y subcontratación
Tecnología	Computadoras y aparatos portátiles más rápidos y móviles, y a menor precio Surgimiento y crecimiento de sitios de redes sociales Desciframiento del código genético humano
Problemas económicos	Auge y caída del mercado inmobiliario internacional Colapso del sector financiero Recesión mundial
Competencia	Competidores globales Fusiones y consolidaciones Mayores regulaciones gubernamentales sobre el sector comercial
Tendencias sociales	Mayor conciencia ambiental Mayor aceptación hacia los empleados homosexuales y transgenero Mayores aplicaciones multitarea y conectividad
Política mundial	Aumento de los costos del cuidado de la salud Actitudes sociales negativas hacia los negocios y los ejecutivos Apertura de mercados en China

Fuente: Robbins, S. y Judge, T. (2013)

“¡Cambiar o morir!” es la consigna que profieren los directivos en todo el mundo actualmente. La naturaleza cambiante de la fuerza laboral, hace que casi todas las organizaciones deben ajustarse a un ambiente multicultural, a cambios demográficos, a la inmigración y a la subcontratación. La tecnología impulsa cambios continuos en los puestos y las organizaciones. No es difícil imaginar que el concepto de oficina que hoy prevalece se convierta en una idea anticuada en el futuro cercano.

Los sectores de vivienda y financiero experimentaron recientemente sacudidas económicas extraordinarias, las cuales condujeron a la eliminación, la bancarrota o la adquisición de algunas de las compañías estadounidenses más conocidas, como Bear Stearns, Merrill Lynch, Lehman Brothers, Countrywide Financial, Washington Mutual y Ameriquest. Decenas de miles de empleos se perdieron, y muchos de ellos nunca se recuperaron. Después de años de cifras bajas de empresas en bancarrota, la recesión mundial causó la quiebra de los fabricantes de automóviles General Motors y Chrysler, de los detallistas Borders y Sharper Image, y de miles de organizaciones más.

La competencia está cambiando. La competencia puede provenir del otro lado del océano o del otro lado de la ciudad. Las organizaciones exitosas serán rápidas, capaces de desarrollar nuevos productos con celeridad y de introducirlos en el mercado en poco tiempo. En otras palabras, serán flexibles y requerirán de una fuerza laboral igualmente flexible y sensible. En Estados Unidos y Europa, cada vez es más común que los gobiernos regulen las prácticas de negocios, incluyendo el salario de los ejecutivos.

Cambio Planeado

Un grupo de empleados que trabajan en un pequeño hotel se enfrentaron al dueño: “Es muy difícil para la mayoría de nosotros mantener un horario rígido de 7 a 4”, dijo su representante. “Cada uno de nosotros tiene responsabilidades familiares personales importantes. Y los horarios rígidos no son adecuados para nosotros. Vamos a empezar a buscar otro empleo, si no establece horarios de trabajo flexibles”. El dueño escuchó atentamente la

petición terminante del grupo y estuvo de acuerdo con su solicitud. Al día siguiente, el dueño introdujo un plan de horario flexible para los empleados.

Un fabricante importante de automóviles gastó varios miles de millones de dólares para instalar robots modernos. Una de las áreas que recibiría el nuevo equipo era la de control de calidad, un sector donde avanzadas computadoras mejorarían de manera significativa la capacidad de la compañía para encontrar y corregir defectos. Puesto que el equipo nuevo cambiaría drásticamente los puestos del área de control de calidad, la administración previó una gran resistencia por parte de la fuerza laboral. Así que los ejecutivos desarrollaron un programa que ayudaría al personal a familiarizarse con las máquinas y a manejar su ansiedad.

Los dos escenarios descritos son ejemplos de cambio, lo que implica realizar las actividades de manera diferente. Sin embargo, solo el segundo escenario ejemplifica un cambio planeado. Muchos cambios en las organizaciones se parecen al que ocurrió en el hotel: tan solo suceden. Algunas organizaciones tratan al cambio como algo incidental (Robbins, S. y Judge, T., 2013)

Entendiendo el cambio organizacional, como cualquier modificación de la estructura, la tecnología o de personal; siendo por tanto un evento que produce reacciones diversas. Constituye el cambio organizacional una reacción a los factores externos e internos, ya que no es posible predecirlos con certeza, desde las variaciones o deseos de los clientes, quienes son la razón de ser del negocio y a los cuales hay que satisfacer adecuadamente, no escapa recibir nuevas leyes o directivas de los gobiernos que den lugar al cambio, la tecnología que cambia abruptamente cada vez en periodos más cortos, con los cambios disruptivos que dejan rápidamente en desuso las tecnologías actuales y por su supuesto la economía mundial que con sus variaciones y fluctuación en políticas, variables, indicadores, tendencias y otros, son situaciones que afectan a las organizaciones de todo nivel.

Asimismo, como consecuencia a los cambios externos las organizaciones se ven obligadas a alinear sus estrategias a los mismos, no escapa a vuestro criterio el tema social de las migraciones, en especial las de muchos países

del África, Asia quienes se desplazan en busca de mejores oportunidades y niveles de vida y por su puesto los miles de desplazados que huyen de los países en conflicto en el Medio Oriente y el África, muchos de ellos se incorporan a la fuerza laboral en las diferentes organizaciones, siendo un problema que trae beneficios, así como problemas por resolver. Día a día, la tecnología, diseña y crea nuevos equipos y maquinaria, que influye en los procesos de manufactura, obligando a reajustes y cambios. Por otro lado se puede mencionar que las nuevas generaciones tienen comportamientos diferentes que se traduce en la manera de percibir la vida y el trabajo, que los directivos de la empresa, se ven obligados a considerar.

Todo lo señalado se constituyen en factores que frecuentemente van variando y dando origen a cambios en las organizaciones y que aquellas que lo hacen oportunamente, tienen mayor seguridad de permanecer en el mercado y las que no, es posible que tengan problemas y algunos de ellos, pueden ser muy fuertes y serios que hasta pueden hacer peligrar su existencia.

Ahora existen cambios que pueden obedecer a la decisión de la propia empresa y otras que surgen producto de factores imprevistos, pero ambos se deben enfrentar con una fuerza laboral dispuesta y mentalizada para ello.

Las metas para el cambio planeado: En primer lugar, busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente. En segundo lugar, trata de modificar el comportamiento de los trabajadores.

Los responsables en las empresas de dirigir las actividades para el cambio son los agentes del cambio, quienes ven un futuro para la empresa que los demás no han identificado, y son capaces de motivar, inventar e implementar esta visión. Los agentes del cambio pueden ser gerentes, empleados antiguos o nuevos, o incluso consultores externos.

Muchos agentes del cambio fracasan porque los miembros de la organización se resisten a modificar la situación actual.

Resistencia al Cambio

Nuestro ego es frágil, y a menudo consideramos el cambio como algo amenazante. Un estudio reciente demostró que, incluso cuando los individuos se enfrentan a datos que sugieren que necesitan un cambio, se aferran a cualquier información que pudiera sugerir que todo está bien y que el cambio no es necesario. Los empleados que tienen sentimientos negativos con respecto a un cambio, tratan de no pensar en él, solicitan más permisos aduciendo enfermedad y terminan por renunciar. Todas estas acciones minan la energía vital de la organización en el momento en que más se necesita.

A continuación se resumen las fuerzas principales de la resistencia al cambio, clasificadas según sus fuentes. Las fuentes individuales residen en características humanas tales como la percepción, la personalidad y las necesidades. Las fuentes organizacionales residen en la conformación estructural de las propias compañías.

Fuentes de la resistencia al cambio

Fuentes Individuales

Hábito Para afrontar las complejidades de la vida, utilizamos hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se convierte en una fuente de resistencia.

Seguridad Las personas con mucha necesidad de seguridad tienden a resistirse al cambio, porque este amenaza su sensación de seguridad.

Factores económicos Los cambios en las tareas o en las rutinas establecidas de trabajo originan temores económicos si las personas creen que no serán capaces de realizar las nuevas actividades o rutinas, en especial cuando el pago está en función de la productividad.

Miedo a lo desconocido El cambio sustituye lo desconocido por la ambigüedad y la incertidumbre.

Procesamiento selectivo de información Los individuos son responsables de procesar selectivamente la información para mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que desafía al mundo creado por ellos.

Fuentes organizacionales

Inercia estructural Las organizaciones cuentan con mecanismos creados — como sus procesos de selección y regulaciones formales— para generar

estabilidad. Cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para restablecer la estabilidad.

Enfoque del cambio limitado Las organizaciones consisten en un número de subsistemas interdependientes. Es imposible modificar uno de ellos sin alterar los demás. Por tanto, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.

Inercia de grupo Aun si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas grupales podrían actuar como una limitación.

Amenaza a la pericia Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de grupos especializados.

Amenaza a las relaciones de poder establecidas Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas desde hace mucho tiempo dentro de la organización.

Es importante señalar que no todos los cambios son positivos. La rapidez puede conducir a malas decisiones, y en ocasiones los individuos que inician el cambio no logran captar la magnitud completa de sus efectos o sus costos verdaderos. Un cambio radical y rápido es riesgoso, y algunas organizaciones han colapsado por esta razón. Los agentes del cambio deben pensar de forma cuidadosa todas las implicaciones (Robbins, S. y Judge, T., 2013)

Sabemos que la gente de una u otra forma se resiste al cambio, constituyéndose en todo una amenaza.

Es consabido que se acepta el cambio, cuando este beneficia a los trabajadores y entonces se puede argumentar que existen algunos factores que lo afectan, como son los hábitos, la inercia estructural, la incertidumbre que genera y sobre todo la creencia que éste no representará beneficio alguno.

Superar la resistencia al cambio

Existen ocho tácticas que pueden ayudar a los agentes a manejar la resistencia al cambio. Las revisaremos de forma breve.

Educación y comunicación. Comunicar la lógica de un cambio ayuda a reducir la resistencia de los empleados en dos niveles. En primer lugar, combate los efectos de la mala información y de una comunicación deficiente: si los empleados conocen todos los hechos y se les aclaran todos los malos entendidos, la resistencia debiera disminuir. En segundo lugar, la

comunicación ayuda a “vender” la necesidad de un cambio al presentarla de forma adecuada. Un estudio efectuado con compañías alemanas reveló que los cambios son más eficaces cuando la empresa comunica fundamentos que equilibran los intereses de diversos participantes (accionistas, empleados, comunidad, clientes), y no solo defiende los intereses de los accionistas.

Participación. Es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio en la que han participado. Al suponer que los participantes cuentan con la pericia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, lograr un compromiso y aumentar la calidad de la decisión de cambiar. Sin embargo, también existen algunas desventajas, como el potencial para una solución deficiente y un gran consumo de tiempo.

Crear apoyo y compromiso. Cuando los individuos experimentan altos niveles de temor y ansiedad, la orientación y la terapia psicológica, la capacitación para desarrollar nuevas habilidades o un permiso breve con goce de sueldo podrían facilitar el ajuste. Cuando los gerentes o los empleados manifiestan un débil compromiso emocional con el cambio, tienden a favorecer el statu quo y a resistirse. Los individuos también aceptan más los cambios cuando se sienten comprometidos con toda la organización. Por tanto, entusiasmar a los empleados y hacer énfasis en su compromiso general con la compañía son acciones que también ayudarán a que se comprometan emocionalmente con el cambio, en lugar de aferrarse a la situación actual.

Desarrollo de relaciones positivas. El personal se muestra más dispuesto a aceptar los cambios si confía en los gerentes que los llevarán a cabo. Un estudio encuestó a 235 empleados de una gran corporación inmobiliaria de los Países Bajos que estaba atravesando un proceso de fusión. Aquellos que tenían una relación más positiva con sus supervisores, y que sentían que el ambiente laboral apoyaba su desarrollo, se mostraron mucho más positivos con respecto al proceso de cambio. Otro conjunto de estudios encontró que los individuos más reacios al cambio mostraban una reacción más positiva si confiaban en el agente del cambio. Estas investigaciones sugieren que si los gerentes son capaces de facilitar el desarrollo de relaciones positivas, tal vez

podrían vencer la resistencia al cambio, incluso entre los individuos a quienes no suelen gustarles los cambios.

Implementar los cambios con justicia. Una forma en que las organizaciones pueden reducir el impacto negativo del cambio consiste en asegurarse de que este se realice de forma justa. La justicia procedimental es especialmente importante cuando los empleados perciben que un resultado es negativo, de manera que es crucial que los empleados comprendan la razón del cambio y perciban justicia y consistencia en su implementación.

Manipulación y cooptación. La manipulación se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia. Distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, retener información y crear falsos rumores para hacer que los individuos acepten un cambio son ejemplos de manipulación. Si la dirección de la empresa amenaza con cerrar una planta de manufactura donde los empleados se resisten a una reducción de la planta laboral, y si la amenaza en realidad es falsa, la dirección está manipulando. La cooptación, por otro lado, combina la manipulación y la participación; busca “comprar” a los líderes de un grupo en resistencia al darles un papel clave, buscando su consejo, no para tomar una mejor decisión sino para obtener su respaldo.

Seleccionar personas que aceptan el cambio. Las investigaciones sugieren que la estabilidad para aceptar y adaptarse fácilmente al cambio se relacionan con la personalidad; algunas personas simplemente tienen actitudes más positivas hacia el cambio que otras. Esos individuos están abiertos a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestos a correr riesgos y tienen un comportamiento flexible. Un estudio de gerentes en Estados Unidos, Europa y Asia reveló que aquellos con un auto concepto positivo y una elevada tolerancia al riesgo manejaban mejor los cambios organizacionales. Un estudio de 258 oficiales de policía encontró que quienes tenían una mayor necesidad de crecimiento, un locus de control interno y una motivación laboral interna mostraban actitudes más positivas ante los esfuerzos de cambio organizacional. Los individuos que tienen mayor habilidad mental también son, en general, más capaces de aprender y de

adaptarse a los cambios en el lugar de trabajo. En resumen, una enorme cantidad de evidencias indican que las organizaciones pueden facilitar el cambio al seleccionar a los individuos que están dispuestos a aceptarlo.

Coerción. La última táctica de la lista es la coerción, es decir, la aplicación de amenazas o de la fuerza directa sobre las personas que se resisten. Si la gerencia realmente estuviera determinada a cerrar una planta de manufactura cuyos empleados no acceden al recorte de personal, entonces estaría utilizando la coerción. Otros ejemplos de coerción son las amenazas de transferencia, la pérdida de ascensos, las evaluaciones de desempeño negativas y una mala carta de recomendación. Las ventajas y desventajas de la coerción son aproximadamente las mismas que las mencionadas para la manipulación y la cooptación (Robbins, S. y Judge, T., 2013)

Tal como se puede apreciar existen técnicas para reducir la resistencia al cambio que van desde el lanzamiento de programas de educación y con la realización de campañas de comunicación afectiva, hasta el empleo de la coerción que emplea la amenaza, pasando por la participación de los trabajadores en el cambio, dando facilidades y apoyo para que este se ajuste, el empleo de la negociación, el uso de la manipulación, todas éstas acciones y medidas utilizadas adecuadamente pueden permitir suponer realmente la resistencia al cambio, destacándose que ellas tienen a su vez algunas desventajas que es necesario manejar, para lograr el fin propuesto.

Enfoques para administrar el cambio organizacional

Modelo de tres etapas de Lewin

Kurt Lewin afirmaba que para que un cambio en las organizaciones tenga éxito, debe atravesar tres etapas: descongelar el statu quo, el movimiento hacia el estado final deseado, y el recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente.

El statu quo es un estado de equilibrio. Para alterar el equilibrio -es decir, para superar las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad

grupales, es necesario que el descongelamiento ocurra en una de tres formas. Las fuerzas impulsoras, que dirigen el comportamiento para que se aleje del statu quo, pueden incrementarse. Las fuerzas restrictivas, las cuales obstaculizan el movimiento desde el punto de equilibrio, pueden reducirse. Una tercera alternativa consiste en combinar los dos primeros métodos. Las compañías que tuvieron éxito en el pasado suelen enfrentarse a fuerzas restrictivas porque la gente cuestiona la necesidad de cambiar. De manera similar, las investigaciones demuestran que las compañías con culturas fuertes sobresalen en el cambio incremental, pero son superadas por las fuerzas restrictivas contra el cambio radical.

El autor manifiesta que una gran compañía petrolera que decidió unificar sus tres oficinas de marketing divisional de Seattle, San Francisco y Los Ángeles en una sola oficina regional en San Francisco. La decisión fue tomada en Nueva York, y el personal afectado no tuvo voz ni voto en ella. La reorganización implicó transferir a más de 150 empleados, eliminar algunos puestos gerenciales duplicados y establecer una nueva jerarquía de mando. Las investigaciones sobre el cambio organizacional han demostrado que para ser efectivo, el cambio tiene que ocurrir con rapidez. Las organizaciones que avanzan con lentitud hacia el cambio tienen menos éxito que aquellas que atraviesan por la etapa del movimiento de forma rápida.

Una vez que se ha incrementado el cambio, para tener éxito, la nueva situación debe congelarse y mantenerse con el tiempo. Sin este último paso, es probable que el cambio sea de corta duración y que los empleados traten de volver al estado de equilibrio anterior. El objetivo del recongelamiento es estabilizar la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y restrictivas (Robbins, S. y Judge, T., 2013).

Plan de ocho pasos de Kotter para implementar el cambio

John Kotter, de la Escuela de Administración de Harvard, se basó en el modelo de tres etapas de Lewin para crear un modelo más detallado que describe la implementación del cambio. Kotter comenzó por elaborar una lista de los errores comunes que cometen los gerentes cuando tratan de iniciar un

cambio. Por ejemplo, los gerentes podrían fracasar al tratar de alentar la sensación de que el cambio es urgente, al crear una coalición para administrar el proceso del cambio, al tener una visión para el cambio y comunicarla de manera eficaz, al eliminar los obstáculos que pudieran impedir el logro de esa visión, al establecer metas de corto plazo y asequibles, y al anclar los cambios en la cultura organizacional.

Después, Kotter estableció ocho pasos secuenciales para superar estos problemas, los cuales se describen a continuación:

Plan de ocho pasos de Kotter para implementar el cambio

1. Alentar la sensación de que el cambio es urgente.
2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y estrategias para lograr la visión.
4. Comunicar la visión a toda la organización.
5. Dar poder a otros para que actúen a partir de la visión al eliminar las barreras para el cambio, fomentar la toma de riesgos y alentar la solución creativa de los problemas.
6. Planear, crear y recompensar "triumfos" de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los nuevos programas.
8. Reforzar los cambios al mostrar la relación entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional.

Se observa que los primeros cuatro pasos de Kotter, en esencia, corresponden a la etapa de “descongelamiento” del modelo de Lewin; los pasos 5, 6 y 7 representan el “movimiento”; y el paso final se basa en el “recongelamiento”. Por tanto, la contribución de Kotter consiste en ofrecer a los gerentes y a los agentes del cambio una guía más detallada para implementar con éxito un cambio.

Lewin considera que el modelo de tres fases, creado por él, descongelar el estado de las cosas, cambiar hacia alguno nuevo y recongelar la nueva situación, fue concebida como una escisión al estado de equilibrio actual en la organización, es decir en una situación de aguas tranquilas, no obstante en la actualidad ese tipo de situaciones se presenta rara vez.

Kotter al establecer los ocho pasos para implementar el cambio, buscó como sustento el modelo de las tres etapas de Lewin. En esencia se trata de un modelo que describe con mayor pulcritud y detalla lo elaborado por su antecesor y para lograr el cambio propuesto.

Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es un conjunto de métodos para el cambio, los cuales buscan mejorar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores.

Los métodos de DO valoran el crecimiento humano y organizacional, los procesos de colaboración y participación, así como un espíritu de indagación. El DO contemporáneo se basa en gran parte en la filosofía posmoderna, ya que hace mucho énfasis en las formas objetivas como los seres humanos perciben su entorno. Se enfoca en la manera en que los individuos dan sentido a su ambiente laboral. El agente del cambio podría dirigir el DO, sin embargo, la colaboración es un elemento muy importante. Algunos de los valores que subyacen a la mayoría de los esfuerzos de DO son los siguientes:

1. **Respeto por las personas.** Los individuos son percibidos como seres responsables, escrupulosos y cuidadosos. Deben tratarse con dignidad y respeto.
2. **Confianza y apoyo.** Una organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un ambiente de apoyo.
3. **Igualdad del poder.** Las organizaciones eficaces no dan tanta importancia a la autoridad ni al control jerárquico.
4. **Confrontación.** Los problemas no deben esconderse, sino que tienen que atenderse abiertamente.
5. **Participación.** Cuanto más se involucren en las decisiones las personas afectadas, más comprometidas estarán para implementarlas.

Cuando se utiliza el DO para lograr el cambio se describen métodos de cambio que están dirigidos a los trabajadores, así como en las relaciones

interpersonales en el trabajo para que trabajen mejor en conjunto. Debe indicarse que cuando estos van bien dirigidos, se logran muchas veces antes de lo esperado, por la acción sinérgica que se produce.

Es importante manifestar que los estudios efectuados en empresas norteamericanas, han tenido excelente resultados, no obstante tener presente que dadas las diferentes culturas, no siempre ellas puedan servir para otras latitudes y en especial en el Perú, que sabemos es poseedor de una cultura pluricultural y multilingüe, que aún no logra consolidarse (Robbins, S. y Judge, T., 2013).

Técnicas o intervenciones del DO para efectuar un cambio.

A continuación se describen seis técnicas.

Capacitación para la sensibilidad Con diversos nombres —capacitación para la sensibilidad, capacitación de laboratorio, grupos de encuentro o grupos T (grupo de entrenamiento)— todos se refieren a un antiguo método para cambiar el comportamiento mediante la interacción en un grupo no estructurado. Los miembros se reunían en un ambiente libre y abierto donde se analizaban a sí mismos y sus procesos interactivos, dirigidos de manera indirecta por un profesional de las ciencias del comportamiento, quien creaba las oportunidades para expresar ideas, creencias y actitudes sin adoptar un rol de liderazgo. El grupo estaba orientado hacia el proceso, lo cual significa que los individuos aprendían al observar y participar, y no al recibir instrucciones.

Retroalimentación por encuesta Una herramienta para evaluar las actitudes de los miembros de la organización, así como para identificar las discrepancias entre sus percepciones y resolver tales diferencias es la técnica de la retroalimentación por encuesta.

Cualquier integrante de una empresa puede participar en una retroalimentación por encuesta, pero es muy importante la participación de la “familia” organizacional: el gerente de una unidad y los subalternos que se

reportan directamente con él. Por lo general, todos responden un cuestionario acerca de sus percepciones y actitudes en cuanto a una amplia gama de temas, incluyendo prácticas de toma de decisiones, eficacia de la comunicación, coordinación entre unidades y satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

Consultoría del proceso con frecuencia los directivos consideran que es posible mejorar el desempeño de su unidad, pero son incapaces de identificar qué es lo que podría mejorar y cómo hacerlo. El propósito de la consultoría del proceso (CP) es que un consultor externo ayude a un cliente, por lo general un gerente, “a percibir, entender y actuar en relación con los eventos de un proceso”, con los cuales un gerente debería lidiar. Estos eventos incluirían el flujo del trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación.

Formación de equipos A lo largo del libro se ha señalado que las organizaciones recurren cada vez con mayor frecuencia a los equipos para realizar las tareas laborales. La formación de equipos usa actividades grupales con altos niveles de interacción, con el propósito de incrementar la confianza y apertura entre los miembros del equipo, fomentar los esfuerzos coordinados y mejorar el desempeño del equipo. Aquí se enfatiza el nivel endogrupal, es decir, las familias organizacionales (grupos de mando), así como los comités, los equipos de proyectos, los equipos autodirigidos y los grupos de tareas.

Desarrollo intergrupal Una de las áreas de mayor interés para el DO es el conflicto disfuncional entre los grupos. El desarrollo intergrupal busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que tienen los grupos con respecto a lo demás. En este caso, las sesiones de entrenamiento son muy similares a la capacitación para la diversidad (de hecho, la capacitación para la diversidad evolucionó principalmente del desarrollo intergrupal del DO) excepto que, en lugar de enfocarse en las diferencias demográficas, se concentran en las diferencias que hay entre las ocupaciones, los departamentos o las divisiones dentro de una organización.

En una compañía, los ingenieros percibían que el departamento de contabilidad estaba compuesto de individuos tímidos y conservadores, y que el departamento de recursos humanos contaba con un grupo de “ultra-liberales más preocupados de que algunos grupos de trabajadores protegidos pudieran sentirse heridos en sus sentimientos, que por la productividad de la compañía”. Esta clase de estereotipos suele tener una influencia negativa evidente en los esfuerzos de coordinación entre los departamentos.

Una vez que hayan identificado la causa del conflicto, los grupos avanzan a la fase de integración, donde diseñan soluciones para mejorar las relaciones entre ellos. Se pueden formar subgrupos con miembros de cada uno de los grupos para realizar más diagnósticos y formular soluciones alternativas.

Indagación apreciativa La mayoría de los métodos del DO se enfocan en los problemas. Identifican un problema o un conjunto de ellos y, luego, buscan la solución. Sin embargo, la indagación apreciativa (IA) hace hincapié en los aspectos positivos. En vez de buscar problemas que resolver, trata de identificar las cualidades únicas y las fortalezas especiales de una organización, a las que se puede recurrir para mejorar el desempeño. Es decir, la IA se concentra en los éxitos de una organización y no en sus problemas (Robbins, S. y Judge, T., 2013).

Es de manifestar que las técnicas e intervenciones para efectuar el cambio son buenas, con la salvedad expresada que hay que buscar las adecuadas a la realidad peruana; pero en suma como vemos se dirigen a la solución de los problemas internos que puede tener una empresa, excepto la última la indagación apreciativa que intenta encontrar lo positivo y las fortalezas de la organización y en base a ello buscar mejor desempeño basado en estas experiencias para obtener la mayor rentabilidad.

Creación de una cultura para el cambio

Estimulación de una cultura innovadora

Volver más innovadora una organización. Un modelo excelente es W. L. Gore, la compañía con ingresos de \$2,600 millones al año, mejor conocida como el fabricante de la tela Gore-Tex. Gore ha desarrollado la reputación de ser una de las empresas más innovadoras de Estados Unidos por su desarrollo de una línea de diversos productos, incluyendo cuerdas de guitarra, hilo dental, dispositivos médicos y celdas de energía.

El secreto del éxito de Gore. Aunque no existe una fórmula garantizada, hay ciertas características que surgen una y otra vez, cuando los investigadores estudian a las organizaciones innovadoras. Aquí se agrupan en las categorías estructurales, culturales y de recursos humanos. Los agentes del cambio deberían considerar la posibilidad de introducir esas características en su organización para crear un clima de innovación. Sin embargo, antes de examinar esas características, se definirá el significado de innovación (Robbins, S. y Judge, T., 2013).

Definición de innovación

Dijimos que un cambio consiste en hacer las cosas en una forma diferente. La innovación, un tipo de cambio más especializado, es una nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio. Por tanto, todas las innovaciones implican un cambio, aunque no todos los cambios necesariamente introducen ideas nuevas o conducen a mejoras significativas. Las innovaciones van desde mejoras pequeñas, como las computadoras notebook, hasta avances radicales como el automóvil eléctrico Leaf de Nissan.

Fuentes de innovación Las variables estructurales han sido la fuente de innovación potencial más estudiada. Una revisión exhaustiva de la relación entre la estructura y la innovación condujo a las siguientes conclusiones:

1. Las estructuras orgánicas influyen de manera positiva en la innovación. Puesto que las organizaciones orgánicas tienen menos diferenciación vertical, formalización y centralización, facilitan la

flexibilidad, la adaptación y el intercambio de ideas fértiles, lo cual permite la adopción de las innovaciones.

2. Una larga antigüedad en la administración se asocia con la innovación. Al parecer la antigüedad administrativa brinda legitimidad y conocimiento de cómo hacer las tareas y obtener los resultados deseados.
3. La innovación florece cuando hay un exceso de recursos, ya que estos permiten que una organización logre innovaciones, enfrente el costo de instituir las y asimile los fracasos.
4. La comunicación entre las unidades es extensa en las organizaciones innovadoras. Estas organizaciones utilizan mucho los comités, las fuerzas de tarea, los equipos interfuncionales y otros mecanismos que facilitan la intersección entre los distintos departamentos.

Las organizaciones innovadoras tienden a tener culturas similares, estimulan la experimentación, recompensan tanto los éxitos como los fracasos, y celebran los errores. Por desgracia, en demasiadas organizaciones se premia a las personas por la ausencia de fallas y no por los éxitos logrados. Este tipo de culturas extinguen la toma de riesgos y la innovación. Los individuos sugieren y prueban nuevas ideas tan solo cuando sienten que ese tipo de comportamientos no implica castigos. Los gerentes en las organizaciones innovadoras reconocen que las fallas son un subproducto natural de incursionar en lo desconocido.

Dentro de la categoría de recursos humanos, las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros para que se mantengan actualizados, ofrecen mucha seguridad en el trabajo con la finalidad de que los empleados no teman ser despedidos por cometer errores, y alientan a los individuos para que se conviertan en líderes del cambio. Una vez que se desarrolla una idea nueva, los defensores de las ideas la promueven en forma activa y entusiasta, le dan apoyo, vencen la resistencia y se aseguran de que la innovación se implemente. Los defensores de las ideas comparten características de personalidad: tienen niveles muy elevados de confianza en sí mismos, perseverancia, energía y una tendencia

a correr riesgos. Exhiben características que se asocian con el liderazgo transformacional inspiran y dan energía a otros con su visión acerca del potencial de una innovación y gracias a una fuerte convicción personal en su misión.

También son hábiles para conseguir el compromiso de los demás, y su trabajo les brinda una considerable discreción en la toma de decisiones. Esa autonomía los ayuda a introducir e implementar innovaciones.

Defensores de las ideas exitosas. Los individuos de culturas colectivistas prefieren solicitar apoyo transfuncional para sus esfuerzos de innovación; quienes pertenecen a culturas con una elevada distancia del poder prefieren que los defensores trabajen de forma estrecha con las autoridades, para que aprueben las actividades innovadoras antes de iniciar el trabajo; y cuanto mayor sea la evitación de la incertidumbre en una sociedad, los defensores deberán apearse más a las reglas y procedimientos de la organización para así desarrollar la innovación. Estos hallazgos sugieren que los gerentes eficaces modifican sus estrategias dentro de la organización de modo que coincidan con los valores culturales. Así, por ejemplo, aunque los defensores de las ideas en Rusia podrían tener éxito al ignorar las limitaciones presupuestales y trabajar siguiendo procedimientos circunscritos, los defensores de ideas en Austria, Dinamarca, Alemania y otras culturas con altos niveles de evitación de la incertidumbre tendrán más éxito al apearse a los presupuestos y procedimientos.

Creación de una organización que aprende. Otra forma en que las organizaciones administran el cambio de forma proactiva consiste en lograr que el crecimiento continuo forme parte de su cultura: al convertirse en una organización que aprende.

Una organización que aprende. Así como los individuos aprenden, también lo hacen las organizaciones. Una organización que aprende es aquella que ha desarrollado la capacidad continua para adaptarse y cambiar. “Todas las

organizaciones aprenden, sean conscientes de ello o no. Se trata de un requerimiento fundamental para seguir existiendo”. Sin embargo, algunas organizaciones lo hacen mejor que otras.

A continuación se resume las cinco características básicas de una organización que aprende, que es aquella donde los individuos abandonan sus antiguas formas de pensar, aprenden a ser abiertos entre sí, entienden cómo funciona realmente su organización, elaboran un plan o una visión con el que todos estén de acuerdo y, después, trabajan juntos para lograr dicha visión.

Características de una organización que aprende

1. Existe una visión compartida con la cual todos coinciden.
2. Las personas descartan sus antiguas formas de pensar y las rutinas estándar que usan para resolver problemas o realizar sus tareas.
3. Los miembros piensan en todos los procesos, las actividades y las funciones organizacionales, así como en sus interacciones con el ambiente, como parte de un sistema de interrelaciones.
4. Los individuos se comunican abiertamente entre sí (a través de las fronteras verticales y horizontales) sin miedo a la crítica o a las sanciones.
5. La gente sublima sus intereses personales y los intereses departamentales fragmentarios, con la finalidad de trabajar juntos y lograr la visión compartida de la organización.

Los defensores de la organización que aprende la ven como una solución para tres problemas fundamentales que enfrentan las organizaciones tradicionales: la fragmentación, la competencia y la reactividad. En primer lugar, la fragmentación basada en la especialización crea “paredes” y “chimeneas”, que separan las diferentes funciones en feudos independientes y con frecuencia en conflicto. En segundo lugar, el énfasis excesivo en la competencia con frecuencia destruye la colaboración. Los gerentes compiten entre sí para demostrar quién tiene la razón, quién sabe más, o quién es más persuasivo. Las divisiones compiten entre sí cuando debieran cooperar y compartir sus conocimientos. Los líderes de los equipos compiten para demostrar quién es el mejor gerente. Y, en tercer lugar, la reactividad, confunde a la administración y dirige su atención a la solución de problemas y no hacia la creatividad. Quien resuelve los problemas trata de lograr que

algo desaparezca, en tanto que un creador intenta formar algo nuevo. El énfasis en la reactividad elimina la innovación y la mejora continua y, en su lugar, invita a la gente a “extinguir los problemas”.

Administración del aprendizaje ¿Qué pueden hacer los gerentes para convertirá sus empresas en organizaciones que aprenden? A continuación se presentan algunas sugerencias:

- ❖ **Establecer una estrategia.** La administración necesita hacer explícito su compromiso con el cambio, la innovación y la mejora continua.
- ❖ **Rediseñar la estructura de la organización.** La estructura formal llega a volverse un serio impedimento para el aprendizaje. Al aplanar la estructura, eliminar o combinar los departamentos e incrementar el uso de equipos transfuncionales, se refuerza la interdependencia y disminuyen las barreras.
- ❖ **Reconfigurar la cultura de la organización.** Para convertirse en una organización que aprende, los gerentes deben demostrar con sus acciones que es positivo admitir los fracasos y tomar riesgos. Eso significa premiar al personal que se arriesga y comete errores. Entonces, la gerencia necesita estimular el conflicto funcional. “La clave para desencadenar una apertura real en el trabajo”, afirma un experto en organizaciones que aprenden, “es enseñar a la gente a ponerse de acuerdo. Pensamos que el consenso es muy importante. ¿A quién le importa? Usted tiene que expresar las paradojas, los conflictos y los dilemas de forma abierta, de modo que a nivel colectivo podamos ser más inteligentes que a nivel individual” (Robbins, S. y Judge, T., 2013).

La innovación conceptualizada como una nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio, los refiere que ellas van desde mejoras pequeñas hasta radicales.

Se observa que las empresas innovadoras, suelen tener culturas parecidas o similares, porque estimulan las nuevas ideas, la creatividad y por tanto la innovación.

La cultura organizacional importante debe premiar los éxitos en el lanzamiento de un producto o servicio, pero se debe ser tolerante con los fracasos o fallas. Es de señalar que para lograr el cambio continuo las organizaciones tratan de actuar en forma proactiva y para ello buscan ser organizaciones que aprenden y adaptarse al cambio.

1.2.2 Cultura Organizacional

Definición

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. **Innovación y toma de riesgos.** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. **Atención a los detalles.** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. **Orientación a los resultados.** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. **Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. **Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. **Dinamismo.** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. **Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento.

Cada una de esas características existe en un continuo que va de menor a mayor grado. Entonces, al evaluar la organización al respecto, se obtiene un panorama completo de la cultura, así como una base para la forma en que los

miembros perciben a la organización, la manera en que ahí se hacen las cosas y la forma en que se supone que todos deben comportarse.

Otra investigación clasifica la cultura en cuatro tipos diferentes según los valores de competencia: **el clan** colaborativo y cohesivo, la **adhocracia** innovadora y adaptable, **la jerarquía** controlada y consistente, y el mercado competitivo y enfocado en el cliente. Una revisión de 94 estudios reveló que las actitudes laborales eran muy positivas en las culturas basadas en clanes, que la innovación era bastante notoria en las culturas de mercado, y que el desempeño económico era especialmente bueno en las culturas de mercado. Aunque la teoría de los valores de competencia recibió cierto apoyo en esta revisión, los autores señalaron que se requiere de mayor trabajo teórico para asegurarse de que sea consistente con los valores culturales reales que se encuentran en las organizaciones (Robbins, S. y Judge, T., 2013).

Por otro lado, la cultura organizacional suele describirse en términos de los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás. En casi todas las organizaciones estas prácticas y valores compartidos han evolucionado con el paso del tiempo y determinan, en gran medida, sus usos y costumbres.

Esta definición de cultura organizacional implica tres cosas. En primer lugar, la cultura es una percepción. Es invisible e intangible pero los empleados la perciben en lo que experimentan dentro de la organización. En segundo lugar, la cultura organizacional es descriptiva. Tiene que ver con aquello que los miembros de la organización perciben y con cómo lo describen, más allá de que les guste o no. Por último, aunque los empleados tengan diferentes antecedentes o trabajen en distintos niveles organizacionales, todos ellos tienden a describir la cultura de la empresa en términos similares; a esto nos referimos al hablar de una cultura compartida (Robbins, S. y Coulter, M., 2014)

La cultura es un término descriptivo

La cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, se

trata de un término descriptivo, lo cual es importante debido a que distingue entre cultura y satisfacción laboral.

Las investigaciones sobre la cultura organizacional buscan medir la manera en que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En contraste, la satisfacción laboral busca medir los sentimientos de los empleados con respecto a las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y otros aspectos similares. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término cultura organizacional es descriptivo, mientras que la satisfacción laboral es evaluativa.

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización. Por tanto, se debería esperar que individuos con diferentes antecedentes o distintos niveles en la organización tiendan a describir la cultura organizacional en términos similares.

Sin embargo, ello no significa que no existan subculturas. La mayoría de las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y diversas subculturas. Una cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización, y que le brinda a la organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo departamento o lugar. El departamento de compras podría tener una subcultura que incluya los valores fundamentales de la cultura dominante, y también valores adicionales exclusivos de los miembros de ese departamento.

Si las organizaciones tan solo estuvieran compuestas por subculturas diversas, la cultura organizacional como variable independiente sería mucho menos poderosa. Es el aspecto del “significado compartido” de la cultura lo que hace que esta sea un elemento vigoroso para guiar y dar forma a la conducta. Es lo que permite decir, por ejemplo, que la cultura de Zappos valora la atención al cliente y la dedicación, más que la rapidez y la eficiencia,

y utilizar esa información para entender mejor el comportamiento de los ejecutivos y trabajadores de esa compañía. Sin embargo, las subculturas también pueden influir en la conducta de los miembros.

Culturas fuertes versus culturas débiles

Es posible establecer una diferencia entre culturas fuertes y débiles. Si la mayoría de los empleados (al responder encuestas administrativas) tienen la misma opinión acerca de la misión y los valores de la organización, entonces la cultura es fuerte; si las opiniones varían mucho, la cultura es débil.

En una cultura fuerte, los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa. Cuanto más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura y mayores influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes, ya que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores crean un ambiente con un gran control del comportamiento. Los empleados de Nordstrom saben sin lugar a dudas lo que se espera de ellos, y tales expectativas influyen mucho en la configuración de su comportamiento. En cambio, un competidor de Nordstrom, Macy's, ha enfrentado dificultades por una crisis de identidad y está esforzándose por reafirmar su cultura.

Una cultura fuerte debería reducir la rotación de personal, ya que demuestra un alto nivel de acuerdo con respecto a aquello que la organización representa. Esa clase de unanimidad de propósito fomenta la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacional. Estas características, a la vez, reducen la tendencia de los empleados a abandonar la empresa. En una organización de servicios, un estudio reveló que cuantos más empleados coincidían en la orientación hacia el cliente, mayor era la rentabilidad de la unidad de negocios. Otro estudio encontró que cuando los gerentes de los equipos y sus integrantes no percibían de la misma forma el apoyo de la organización, el estado de ánimo de los miembros era más negativo, y el desempeño de los equipos era menos eficaz. Los efectos negativos son

especialmente notorios cuando los gerentes perciben más apoyo por parte de la organización que los trabajadores.

Cultura y formalización

Se ha visto que altos niveles de formalización facilitan el orden, la consistencia y la posibilidad de predicción. Una cultura fuerte logra el mismo objetivo sin necesidad de documentos escritos. Por consiguiente, la formalización y la cultura deberían verse como dos caminos diferentes hacia un destino común. Cuanto más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesidad tendrá la gerencia de preocuparse por desarrollar reglas y directrices formales que guíen la conducta de los empleados, quienes internalizan esa normatividad cuando aceptan la cultura de la organización.

Lo que hacen las Culturas

Funciones de la cultura

En primer lugar, la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual. En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. Es esta última función la que tiene un interés particular para nosotros. La cultura define las reglas del juego.

La tendencia actual hacia las organizaciones descentralizadas hace que la cultura sea más importante que nunca, aunque de forma irónica también dificulta más el establecimiento de una cultura firme. Cuando se reducen la autoridad formal y los sistemas de control, el significado compartido de la cultura puede guiar a todos hacia la misma dirección. Sin embargo, los empleados que están organizados en equipos podrían mostrar mayor lealtad

a su equipo y a sus valores, que la organización como un todo. En las organizaciones virtuales, la falta de contacto personal frecuente dificulta considerablemente el establecimiento de un conjunto de normas común. Un liderazgo firme, que comunique con frecuencia las metas y las prioridades comunes es muy importante en las organizaciones innovadoras.

El “ajuste” entre el individuo y la organización —es decir, el hecho de si las actitudes y la conducta del aspirante o el trabajador son compatibles con la cultura— influye mucho en quién recibe una oferta de trabajo, una evaluación del desempeño favorable o un ascenso. No es coincidencia que casi todos los empleados de los parques temáticos de Disney tengan una apariencia atractiva, limpia e íntegra, y muestren sonrisas brillantes. La compañía selecciona a los empleados que logren mantener esa imagen. En el trabajo, una cultura fuerte respaldada por reglas y reglamentos formales garantiza que se actuará de una manera relativamente uniforme y predecible.

La cultura crea el ambiente

Si ha trabajado con alguien cuya actitud positiva le inspiró a dar lo mejor, o con un equipo deslucido que disminuyó su motivación, entonces ya experimentó los efectos del ambiente. El ambiente organizacional se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el clima laboral. Este aspecto de la cultura es como el espíritu de equipo a nivel organizacional. Cuando todos tienen los mismos sentimientos generales acerca de lo que es importante o de la forma en que están resultando las cosas, el efecto de esas actitudes es más que la suma de las partes individuales. Un meta análisis descubrió que, entre docenas de casos diferentes, el ambiente psicológico estaba muy relacionado con la satisfacción laboral, la participación, el compromiso y la motivación de los individuos. Un ambiente general positivo en el lugar de trabajo también se ha relacionado con mayor satisfacción de los clientes y un mejor desempeño financiero.

Se han estudiado docenas de dimensiones del ambiente, incluyendo la seguridad, la justicia, la diversidad y el servicio al cliente. Quien se encuentra con un ambiente positivo para el desempeño pensará más en hacer un buen

trabajo y creará que los demás apoyan su éxito. El individuo que se encuentra con un ambiente positivo para la diversidad se sentirá más cómodo al colaborar con los colegas sin importar sus antecedentes demográficos. Los ambientes pueden interactuar entre sí para generar conductas. Por ejemplo, un ambiente positivo para dar facultades a los trabajadores favorece un mejor desempeño en las organizaciones que también cuentan con un ambiente que favorece la responsabilidad personal. El ambiente también influye en los hábitos de las personas. Si hay un ambiente positivo para la seguridad, entonces todos utilizarán equipo de seguridad y seguirán las directrices establecidas, incluso si de manera individual no suelen pensar mucho en la seguridad. De hecho, muchos estudios han demostrado que un ambiente positivo para la seguridad reduce el número de lesiones documentadas en el lugar de trabajo.

La cultura como obstáculo

La cultura puede aumentar el compromiso organizacional y la consistencia del comportamiento del trabajador, lo que claramente es benéfico para una organización. Desde el punto de vista de un empleado, la cultura también es valiosa porque indica cómo se hacen las cosas y qué es lo importante. Pero no se deberían ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, sobre todo aquellos que tengan mucha influencia sobre la eficacia de la organización.

Institucionalización. Cuando una compañía experimenta la institucionalización y se vuelve institucionalizada —es decir, se le valora por sí misma y no por los bienes o servicios que produce— adquiere vida propia, más allá de sus fundadores o miembros. Esa compañía no deja de operar incluso si sus metas originales ya no son relevantes. Las formas de conducta aceptables se vuelven demasiado evidentes para sus miembros y, aunque no sea completamente negativo, implica que las conductas y los hábitos que deben cuestionarse y analizarse ahora se dan por sentados, lo cual podría reducir la innovación y hacer que el mantenimiento de la cultura de la organización se convierta en un fin en sí mismo.

Obstáculos para el cambio. La cultura se convierte en un obstáculo cuando los valores compartidos no coinciden con aquellos que aumentan la eficacia de la organización. Es más probable que esto suceda cuando el ambiente de una organización está sufriendo cambios rápidos y su cultura arraigada deja de ser adecuada. La consistencia en el comportamiento, que es valiosa cuando hay un ambiente estable, podría convertirse en una carga y provocar que sea más difícil responder ante los cambios.

Obstáculos para la diversidad. La contratación de empleados nuevos que difieren de la mayoría en cuanto a raza, edad, género, discapacidad u otras características crea una paradoja: la gerencia quiere demostrar apoyo por las diferencias que esos empleados aportan al lugar de trabajo, pero los nuevos trabajadores que desean adaptarse deben aceptar los valores culturales fundamentales de la organización. Dado que en los comportamientos diversos y las fortalezas únicas tienden a disminuir conforme la gente trata de incorporarse, las culturas dominantes pueden convertirse en obstáculos cuando eliminan de manera efectiva esas ventajas. Una cultura fuerte que condona los prejuicios, apoya el sesgo o se vuelve insensible ante las personas que son diferentes, puede socavar incluso las políticas corporativas formales sobre la diversidad.

Obstáculos para las adquisiciones y las fusiones. Históricamente, cuando la gerencia consideraba decisiones sobre adquisiciones y fusiones con otras empresas, los principales factores que tomaban en cuenta eran las ventajas económicas y la sinergia en los productos. En años recientes, la compatibilidad cultural se ha convertido en la principal preocupación. Si todos los demás factores permanecen constantes, parece que el éxito de una adquisición se relaciona más con el grado de ajuste cultural que hay entre las dos organizaciones.

Creación y mantenimiento de la cultura

Cómo inicia una cultura

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes

y al éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente esencial de la cultura de una organización: sus fundadores. Libres de costumbres o ideologías previas, los fundadores tienen una visión de lo que la organización debería ser, y el pequeño tamaño de la empresa facilita la imposición de esa visión en todos sus miembros.

Una cultura se crea de tres maneras. En primer lugar, los fundadores únicamente contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma forma que ellos. En segundo lugar, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir. Y, por último, la conducta misma de los fundadores anima a los empleados a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones. Cuando la organización triunfa, la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura.

El estilo bravío y competitivo, y la naturaleza disciplinada y autoritaria de Hyundai, el conglomerado coreano gigante, muestran las mismas características que se utilizan con frecuencia para describir a su fundador Chung Ju-Yung. Otros ejemplos de fundadores que han tenido gran influencia en la cultura de sus organizaciones son Bill Gates en Microsoft, Ingvar Kamprad en IKEA, Herb Kelleher en Southwest Airlines, Fred Smith en FedEx y Richard Branson en Virgin Group.

Mantener viva una cultura

Una vez que se ha establecido la cultura, ciertas prácticas al interior de la organización la mantienen brindando a los empleados un conjunto de experiencias similares. El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo, y los procedimientos para dar ascensos garantizan que quienes sean contratados se ajusten a la cultura, se recompense a quienes la apoyan y se sancione (o incluso expulse) a aquellos que la desafían. Hay tres fuerzas que tienen una función especialmente relevante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización. Como son:

Selección. La meta explícita del proceso de selección consiste en identificar y contratar a individuos que tengan el conocimiento, la capacidad y las habilidades para lograr un desempeño exitoso. Dado que la decisión final está muy influida por la forma en que quien toma las decisiones juzga lo bien que los aspirantes se ajustarían a la organización, tal decisión identifica a las personas cuyos valores son esencialmente consistentes con, al menos, una buena parte de los valores de la organización. La selección también brinda información a los candidatos. Aquellos que perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización pueden abandonar voluntariamente el proceso. Entonces, la selección se vuelve un asunto de dos sentidos, que permite al empleador y al solicitante evitar una incompatibilidad y mantener la cultura de una organización al eliminar a quienes socaven u obstaculicen sus valores fundamentales.

W. L. Gore & Associates, fabricante de la tela Gore-Tex usada en prendas de vestir abrigadoras, está orgulloso de su cultura democrática y su trabajo en equipo. En Gore no hay títulos, jefes ni cadenas de mando. Todo el trabajo se realiza en equipos. En el proceso de selección de Gore, equipos de trabajadores someten a los candidatos a entrevistas extensas para asegurarse de que puedan manejar el nivel de incertidumbre, flexibilidad y trabajo en equipo que se acostumbra en las plantas de Gore. A nadie sorprende que W. L. Gore aparezca regularmente en la lista de “las 100 mejores compañías para trabajar” de Fortune (número 31 en 2011).

Alta gerencia. Las acciones de la alta gerencia también tienen un efecto significativo en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización, como si es deseable correr riesgos; cuánta libertad deben dar los gerentes a sus subalternos; lo que constituye una vestimenta adecuada; y qué acciones son redituables en términos de aumentos de salario, ascensos y otros beneficios.

La cultura de la cadena de supermercados Wegmans —que considera que los trabajadores felices, leales y con iniciativa están más dispuestos a ayudarse entre sí y a proporcionar un servicio ejemplar a los clientes— es el resultado

directo de las ideas de la familia Wegman. La cadena inició en 1930, cuando los hermanos John y Walter Wegman abrieron su primera tienda de abarrotes en Rochester, Nueva York. Su preferencia por los alimentos tipo gourmet los separó rápidamente de las otras tiendas— un enfoque mantenido por los trabajadores de la cadena, muchos de los cuales son contratados con base en su interés por los alimentos. En 1950 Robert, hijo de Walter, se convirtió en presidente y agregó prestaciones generosas a los empleados, como reparto de utilidades y cobertura completa de gastos médicos. En la actualidad, el presidente de la empresa es Danny, hijo de Robert, quien ha continuado con la tradición de los Wegman de cuidar su fuerza laboral. Hasta la fecha, Wegmans ha pagado más de \$54 millones en becas universitarias para sus trabajadores, tanto de tiempo completo como de medio tiempo. Los salarios están muy por arriba del promedio del mercado, por lo que la rotación anual de los empleados de tiempo completo es de solo 6 por ciento, según el Food Marketing Institute. (El promedio de la industria es de 24 por ciento). Wegmans también aparece regularmente en la lista de Fortune (número 3 en 2011).

Socialización. No importa qué tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados necesitan ayuda para adaptarse a la cultura existente, y esa ayuda es la socialización. Por ejemplo, todos los infantes de marina deben asistir a un campo de entrenamiento, donde demuestran su compromiso y aprenden el “estilo de la marina”. La empresa de consultoría Booz Alien Hamilton inicia su proceso de inducción con los nuevos empleados incluso antes de su primer día de trabajo. Ellos visitan el portal Web interno para conocer a la empresa, y participan en algunas actividades que les ayudan a entender la cultura de la organización. Una vez que empiezan a trabajar, continúan aprendiendo el funcionamiento de la organización mediante una aplicación de redes sociales contínuas que vincula a los nuevos trabajadores con los integrantes más arraigados de la empresa, garantizando así que la cultura se siga transmitiendo. La socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: antes del ingreso, encuentro y metamorfosis, y tiene un impacto sobre

la productividad laboral del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de permanecer en ella.

En la etapa antes del ingreso, se reconoce que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas acerca del trabajo y de la organización. Por ejemplo, un objetivo importante de una escuela de negocios consiste en lograr que los estudiantes desarrollen las actitudes y las conductas que las empresas de negocios desean, a través de la socialización. Los individuos que llegan por primera vez a organizaciones de alto perfil con una fuerte posición en el mercado desarrollan sus propias suposiciones sobre cómo se trabaja en ese lugar. La mayoría de los empleados recién contratados supondrán que Nike es una empresa dinámica y estimulante, que en un prestigioso bufete de abogados hay grandes presiones y recompensas, y que el cuerpo de infantería exigirá disciplina y valor. Sin embargo, no importa lo bien que crean los gerentes que han socializado a los recién llegados, el índice de pronóstico más importante del comportamiento futuro es su conducta previa. Lo que la gente sabe antes de llegar a la organización, y lo proactiva que sea su personalidad, predicen de manera crítica lo bien que se ajustarán a la nueva cultura.

Una forma de aprovechar las características previas a la contratación durante la socialización consiste en utilizar el proceso de selección para informar a los candidatos acerca de la organización como un todo. Además, como ya se dijo, el proceso de selección también actúa para garantizar que se elija a los individuos del “tipo correcto”, es decir, a quienes sí se ajustarán.

“De hecho, la habilidad que tiene el individuo para presentar la imagen adecuada durante el proceso de selección determina, en primer lugar, su capacidad para ingresar en la organización. Así, el éxito depende de que el aspirante haya anticipado de manera correcta las expectativas y los deseos de los miembros de la organización que estén a cargo de la selección”.

Al ingresar a la organización, el nuevo miembro pasa a la etapa de encuentro, y se enfrenta a la posibilidad de que las expectativas sobre el puesto de

trabajo, los colegas, el jefe y la organización en general no coincidan con la realidad. Si sus expectativas resultan bastante precisas, la etapa de encuentro solo reafirmará las percepciones previas. Sin embargo, esto no sucede a menudo. En un caso extremo, un nuevo miembro podría sentirse muy desilusionado y renunciar. El reclutamiento y la selección adecuados debieran reducir de forma significativa ese resultado, junto con los alentadores lazos de amistad que existan dentro de la organización: los empleados de nuevo ingreso se muestran más comprometidos cuando sus amigos y colegas les ayudan a “aprender los trucos”.

Por último, para resolver cualquier problema que se descubra durante la etapa de encuentro, el nuevo miembro cambia o pasa por la etapa de metamorfosis. La mayoría de las investigaciones sugieren que existen dos “paquetes” básicos de prácticas de socialización. Cuanto más programas de socialización formales, colectivos, secuenciales, fijos, seriales y de despojo utilice la gerencia, mayores serán las probabilidades de que las diferencias de los nuevos empleados desaparezcan y sean remplazadas por conductas estandarizadas y predecibles. Tales prácticas institucionales son comunes en los departamentos de policía y de bomberos, así como en otras organizaciones que valoran el orden y el acatamiento de las reglas. Los programas que son informales, individuales, aleatorios, variables, disyuntivos y de investidura tienen mayores probabilidades de dar a las nuevas contrataciones la sensación de tener tanto un rol como métodos de trabajo innovadores. Los campos creativos, como la investigación y el desarrollo, la publicidad y la producción filmica se basan en dichas prácticas individuales. La mayoría de las investigaciones sugiere que altos niveles de prácticas institucionales estimulan un ajuste entre el individuo y la organización, así como altos niveles de compromiso, en tanto que las prácticas individuales generan una mayor innovación de los roles.

El proceso tripartita de socialización para el ingreso termina cuando los nuevos miembros hayan internalizado y aceptado las normas de la organización y de su grupo de trabajo, cuando confían en sus habilidades, y cuando sientan que sus colegas los valoran y confían en ellos. Entienden el

sistema: no solo sus propias tareas sino también las reglas, los procedimientos y las prácticas informalmente aceptadas. Por último, saben qué se espera de ellos y cuáles criterios se utilizarán para medir y evaluar su trabajo. La metamorfosis exitosa debería tener un efecto positivo sobre la productividad de los nuevos empleados y en su compromiso con la organización, así como reducir su proclividad a abandonarla.

Los investigadores han empezado a examinar la forma en que cambian las actitudes de los empleados durante la socialización al efectuar mediciones en varios momentos durante los primeros meses de trabajo. Un estudio documentó patrones de “luna de miel” y “resaca” para los nuevos trabajadores, indicando que el periodo de ajuste inicial suele estar marcado por una disminución en la satisfacción laboral, conforme sus esperanzas idealizadas se ponen en contacto con la realidad de la vida organizacional. Otra investigación sugiere que los conflictos de roles y la sobrecarga del rol que experimentan los nuevos empleados aumenta con el tiempo, y que los trabajadores que muestran los mayores incrementos en estos problemas experimentan la mayor reducción tanto en el compromiso como en la satisfacción. Tal vez se deba a que el periodo de ajuste inicial de los nuevos empleados plantea demandas y dificultades crecientes, al menos en el corto plazo.

La cultura organizacional, se refiere básicamente a una serie de sagas, leyendas, mitos, credos, historias, manera de hacer las cosas y demás aspectos que se desarrollan en toda organización o un país inclusivo, es decir es todo lo que se hace en determinada realidad.

Esa cultura se muestra y es como la perciben los empleados. Es decir por ejemplo, si otorga premios a la innovación, apoya cualquier iniciativa que se presente, estimula el trabajo en equipo y otras; o no lo hace; pero es lo que ven estos.

Es de señalar que existen las culturas fuertes es decir aquellos en lo que los empleados tienen percepciones y opiniones similares acerca de la misión y valores de la organización y entonces aquellas culturas que no tienen esas características, se consideran culturas débiles. Por lo tanto se debe buscar

consolidar la cultura para que las metas y objetivos de la organización se alcancen, sin que medie ningún documento y por consiguiente estamos describiendo la cultura y la formalización, ya que el orden y la consistencia de sus actos se dirigen hacia el fin propuesto.

Las culturas hacen que se establezcan límites entre esta y otras organizaciones, mantienen un sentido de identidad y pertenencia, facilitan el compromiso, y da forma a las actitudes y comportamientos de las personas.

Es de expresar, asimismo la enorme importancia que tienen en las organizaciones descentralizadas, donde se requiere un buen liderazgo y se tendrá que establecer una serie de reglas y reglamentos para garantizar un adecuado comportamiento de sus seguidores; siendo de indicar que ellos a menudo generan la dificultad para que la cultura sea firme.

De otro lado, se aprecia que la cultura crea el ambiente en que se desarrollan las actividades de la organización; siendo de destacar que cuando existe un ambiente positivo, y además se delegan facultades en los otros niveles, se logra mayor responsabilidad de sus miembros y consecuentemente, mayores niveles de seguridad en general se puede observar que desde que se llega a la organización, esta (cultura), se refleja en todo lo que se hace y también hasta en los rostros de las personas, caso de empresas exitosas. La cultura pues señala como se hacen las cosas, no obstante, no se debe cerrar los ojos cuando este se resiente o es relajada. Cuando se valora la institucionalización, esta se le reconoce entonces y no por lo que produce.

En nuestro tiempo con la diversidad cultural es de mencionar, la gran importancia que este tienen en el desarrollo de las organizaciones, hablando de las culturas fuertes; pero se debilitan cuando existe insensibilización ante esa diversidad cultural e incluso podría mellar las políticas formales.

La cultura se enraíza en la organización cuando ella logra el éxito, con la cual, se dice que la personalidad de sus fundadores se integra a la cultura, por ello para mantener viva una cultura, es necesario darle la mayor importancia al proceso de selección de personal, a la retroalimentación por las encuestas, a la consultoría de los procesos y al desarrollo intergrupalo, entre otros.

Por último, resulta sumamente importante destacar como influye en la cultura, la organización que aprende, que visa permanentemente, su crecimiento, para lo cual, se hace imperioso el seguimiento y monitoreo de lo alcanzado y lo por alcanzar, para lo cual es necesario, establecer estrategias, rediseñar la estructura de la organización, reconfigurar la cultura y hacerla que esta quede fijada y no que sea sólo pasajero y luego se deje de aceptar.

Cómo aprenden la cultura los empleados

Historias

Cuando Henry Ford II era presidente de Ford Motor Company, usted difícilmente sabría de un gerente que no hubiera escuchado la forma en que el Sr. Ford se dirigía a los gerentes que se volvían demasiado arrogantes: “Mi nombre es el que está en el edificio”. El mensaje estaba claro: Henry Ford II dirigía la compañía.

Varios altos ejecutivos de Nike dedican gran parte de su tiempo a servir como narradores corporativos. Cuando narran la manera en que el cofundador (y entrenador de pruebas de pista en Oregon) Bill Bowerman entró a su taller y vertió caucho en la wafflera de su esposa para crear un mejor calzado para correr, hablan del espíritu de innovación de Nike. Cuando los nuevos empleados escuchan las historias de la estrella del atletismo de Oregon Steve Prefontaine y sus batallas para hacer de las carreras un deporte profesional y obtener equipo de mayor rendimiento, aprenden del compromiso de Nike para ayudar a los atletas.

Historias como estas circulan en muchas organizaciones, anclando el presente con el pasado, y dando legitimidad a las prácticas actuales. Por lo general, contienen la narrativa de eventos acerca de los fundadores de la organización, la transgresión de las reglas, historias de pobres convertidos en ricos, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales. Los empleados también crean sus propias historias sobre cómo lograron adaptarse o no a la organización durante el proceso de socialización, incluyendo sus primeros

días en el puesto, sus primeras interacciones con los demás y sus primeras impresiones acerca de la vida organizacional.

Rituales

Los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y de quiénes se puede prescindir. Uno de los rituales corporativos más conocidos es el cántico de la compañía Walmart. Iniciado por el fundador de la empresa, el fallecido Sam Walton, como una forma para motivar y unir a su fuerza de trabajo: “Denme una W, denme una A, denme una L, denme un culebreo, ¡denme ahora M, A, R, T !” se ha convertido en un ritual de la compañía que une a los trabajadores y refuerza la creencia de Sam Walton de la forma en que sus empleados contribuyen al éxito de la organización. Otras compañías, como IBM, Ericsson, Novell, Deutsche Bank y Pricewaterhouse Coopers utilizan cánticos corporativos similares.

Símbolos materiales

Las oficinas centrales de Alcoa no son como las oficinas corporativas comunes. Hay pocas oficinas individuales, aun para los altos ejecutivos. El espacio está ocupado principalmente por cubículos, áreas comunes y salas de reuniones. Esta informalidad les transmite a los empleados que Alcoa valora la apertura, la igualdad, la creatividad y la flexibilidad. Algunas corporaciones dan a sus altos ejecutivos limosinas con chofer y un avión corporativo. Otros directores generales conducen un automóvil de la empresa y vuelan en clase económica.

La distribución de las oficinas corporativas, el tipo de automóvil que reciben los altos ejecutivos, y la presencia o ausencia de aviones de la empresa son ejemplos de símbolos materiales. Otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, privilegios ejecutivos y vestuario. Tales símbolos comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta gerencia y los tipos de comportamiento que se consideran

adecuados, como tomar riesgos, o ser conservador, autoritario, participativo, individualista o social.

Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan un lenguaje para que los miembros se identifiquen con la cultura, manifiesten que la aceptan y ayuden a preservarla. Existen términos únicos para describir el equipo, los funcionarios, individuos clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con el negocio. Es probable que al principio los nuevos empleados se sientan abrumados por los acrónimos y la jerga, los cuales, una vez asimilados, actúan como un denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura dadas (Robbins, S. y Judge, T., 2013).

Creación de una cultura organizacional ética

La cultura organizacional que tiene más probabilidades de transmitir estándares éticos altos entre sus miembros es aquella con una alta tolerancia a los riesgos, baja a moderada agresividad y un enfoque tanto en los medios como en los resultados. Este tipo de cultura adopta una perspectiva de largo plazo y equilibra los derechos de diversos asociados, incluyendo a los trabajadores, los accionistas y la comunidad. Los gerentes reciben apoyo para correr riesgos e innovar, se desalienta que se involucren en una competencia desenfrenada y se les guía para que no solo se concentren en cuáles son las metas, sino en cómo alcanzarlas.

Si la cultura es fuerte y respalda estándares éticos elevados, debería tener una influencia poderosa y positiva sobre la conducta de los trabajadores. En los medios de comunicación encontramos casi todos los días algunos ejemplos de organizaciones que no han logrado establecer códigos de conducta ética adecuados. Algunas organizaciones engañan de manera activa a los clientes o a los consumidores. Otras fabrican productos que dañan a la gente o al ambiente, o bien, hostigan o discriminan a ciertos grupos de trabajadores. Otras son más sutiles y ocultan sus transgresiones. Las consecuencias negativas de una cultura sistemática de comportamiento sin

ética pueden ser graves e incluir boicots organizados por los clientes, multas, demandas y regulación gubernamental de las prácticas organizacionales.

Principios de los gerentes para favorecer una cultura más ética

Podrían seguir los siguientes principios:

- ❖ **Sea un modelo de roles visible.** Los empleados observarán el comportamiento de la alta gerencia como un ejemplo de la conducta adecuada. Envíe un mensaje positivo.
- ❖ **Comunique las expectativas éticas.** Disminuya lo más posible las ambigüedades éticas al divulgar un código de ética organizacional, donde se enuncien los valores fundamentales y las reglas éticas que deberán seguir los trabajadores.
- ❖ **Proporcione capacitación en ética.** Organice seminarios, talleres y programas de capacitación para reforzar los estándares de conducta de la organización, para aclarar cuáles prácticas están permitidas y para resolver posibles dilemas éticos.
- ❖ **Recompense de forma explícita los actos éticos y sancione los actos carentes de ética.** Evalúe las decisiones de los gerentes con respecto al código de ética de la organización. Revise los medios así como los fines. Recompense de forma evidente a quienes actúen con ética y castigue visiblemente a quienes no lo hagan.
- ❖ **Ofrezca mecanismos de protección.** Proporcione mecanismos formales para que los trabajadores analicen dilemas éticos y reporten el comportamiento carente de ética sin temor a sufrir represalias. Esto podría incluir la creación de consejeros de ética, defensores de derechos humanos o funcionarios para la ética.

El trabajo de establecer un clima ético positivo debe empezar en el extremo superior de la organización. Un estudio de 195 gerentes demostró que cuando la alta gerencia destaca fuertes valores éticos, los supervisores son más proclives a ejercer un liderazgo ético. Las actitudes éticas positivas se transfieren desde arriba hacia los trabajadores de línea, los cuales muestran niveles menores de conductas desviadas, así como mayores niveles de cooperación y ayuda. Un estudio sobre auditores reveló que la presión

percibida por parte de los líderes organizacionales para mostrar un comportamiento poco ético estaba relacionada con mayores intenciones de involucrarse con prácticas carentes de ética. Es evidente que una cultura organizacional inadecuada influiría de manera negativa la conducta ética de los empleados. Por último, los individuos cuyos valores éticos son similares a los del departamento donde laboran tienen mayores probabilidades de lograr un ascenso, por lo que también podría considerarse que la cultura ética se transmite de abajo hacia arriba en la jerarquía.

Creación de una cultura organizacional positiva

Una cultura organizacional positiva hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas de los empleados, recompensa en vez de castigar, y destaca la vitalidad y el crecimiento individuales. Consideremos cada una de esas áreas.

Desarrollo de las fortalezas de los empleados. Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores cómo pueden aprovechar sus fortalezas. Como señaló Peter Drucker, el gurú de la administración: “La mayoría de los estadounidenses no sabe cuáles son sus fortalezas. Cuando se les pregunta al respecto, te ven con una mirada perdida o responden en términos de un conocimiento subjetivo, que es la respuesta equivocada”. ¿No sería mejor pertenecer a una cultura organizacional que lo ayudara a uno a descubrir sus fortalezas y a aprender a lograr el mayor provecho de ellas?

Larry Hammond usó este enfoque en el momento menos esperado: en los peores días de su negocio. Hammond es director general de Auglaize Proviso, compañía agroindustrial con sede en Ohio. Cuando la empresa enfrentaba sus mayores dificultades financieras y tuvo que despedir a una cuarta parte de su personal, Hammond decidió intentar un método diferente. En vez de concentrarse en lo que estaba mal, decidió aprovechar lo que estaba bien. “Si realmente quieres [sobresalir], tienes que conocerte a ti mismo —saber para qué eres bueno, y en qué no eres tan bueno”, asegura Hammond. Con la ayuda de Barry Conchie, consultor de Gallup, Hammond se centró en descubrir y utilizar las fortalezas de los empleados, con lo cual ayudó a dar un

vuelco a la empresa. “Si le preguntas a Larry cuál es la diferencia, te dirá que son los individuos usando sus talentos naturales”, reconoce Conchie.

Recompensar más que castigar. Aunque la mayoría de las organizaciones se enfocan lo suficiente en recompensas extrínsecas como el salario y los ascensos, a menudo se olvidan del poder de las recompensas más pequeñas (y menos costosas), como los elogios. En parte, crear una cultura organizacional positiva implica “atrapar a los trabajadores haciendo algo bueno”. Muchos gerentes evitan los elogios ya sea porque temen que los trabajadores reduzcan su desempeño o porque no valoran los elogios. Por lo general, los subalternos no piden elogios, y los gerentes no suelen darse cuenta de los costos por no usarlos.

Considere a El’zbieta Górska-Kolodziejczyk, una gerente de planta en las instalaciones de International Paper en Kwidzin, Polonia. Los empleados laboran en un sótano frío y sombrío sin ventanas. El número de trabajadores es de solo un tercio, aproximadamente, de su nivel anterior, aunque la producción se ha triplicado. Estas dificultades se presentaron durante el periodo de los tres gerentes anteriores, por lo que cuando Górska-Kolodziejczyk tomó el mando, aunque tenía muchas ideas para transformar la organización, las más importantes eran el reconocimiento y el elogio. Al principio le resultó difícil elogiar a aquellos que no estaban acostumbrados a recibirlos, sobre todo los hombres. “Al principio eran como cemento”, dice, “como cemento”. Sin embargo, con el tiempo descubrió que valoraban, e incluso compartían, los elogios. Un día, un supervisor de su departamento la llamó para decirle que estaba haciendo un buen trabajo. “Eso sí lo recuerdo, sí”, reconoció.

Énfasis en la vitalidad y el crecimiento. Ninguna organización obtendrá lo mejor de una fuerza laboral que se considera a sí misma como el simple engrane de una máquina. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera, y no únicamente reconoce la forma en que el empleado contribuye a la eficacia de la organización, sino también lo que la compañía

puede hacer para que el empleado logre mayor eficacia, tanto a nivel personal como profesional.

Aunque en ciertos tipos de industrias se requiere más creatividad para estimular el crecimiento de los trabajadores, considere el caso de la industria de los alimentos. En la compañía Masterfoods con sede en Bélgica, Philippe Lescornez dirige a un equipo de empleados, el cual incluye a Didier Brynaert, quien trabaja en Luxemburgo, a casi 240 kilómetros de distancia. Brynaert era considerado un buen promotor de ventas, que cumplía con las expectativas cuando Lescornez decidió que su trabajo podría ser más importante si lograba que no fuera considerado como otro vendedor, sino cómo un experto en las características únicas del mercado de Luxemburgo. De esa manera, Lescornez pidió a Brynaert información que pudiera compartir con la casa matriz. Esperaba que al hacer crecer su perfil en Bruselas podría crearen él un mayor sentimiento de propiedad sobre su remoto territorio de ventas. “Comencé a comunicar mucho más lo que hacía a otras personas [dentro de la compañía], porque hay mucha distancia entre la oficina en Bruselas y el área donde trabaja. Así que me dediqué a comunicar, comunicar y comunicar. Cuanto más comunicaba, más material me daba”, afirma Lescornez. Como resultado, “hoy se le considera el especialista en Luxemburgo, es decir, el individuo que es capaz de establecer una relación fuerte con los clientes de esa zona”, afirma Lescornez. Desde luego, lo que es bueno para Brynaert también lo es para Lescornez, quien recibe el crédito por ayudar a aquel a crecer y a desarrollarse.

Límites de una cultura positiva. ¿Una cultura positiva lo cura todo? Aun cuando empresas como Xerox, Boeing y 3M han adoptado aspectos de una cultura organizacional positiva, es una idea demasiado nueva para saber con certeza cómo y cuándo funciona mejor.

No todas las culturas valoran tanto una actitud positiva como la estadounidense, e incluso dentro de la cultura de Estados Unidos seguramente existen límites a los cuales se debe llegar con la finalidad de preservar una cultura positiva. Por ejemplo, Admiral, una compañía de

seguros británica, ha establecido el Ministerio de Diversión en sus centros de atención telefónica, con la finalidad de organizar eventos tales como escritura de poemas, fútbol de mesa, competencias de conker (juego inglés que se hace con castañas) y días de vestidos extravagantes. ¿Cuándo la persecución de una cultura positiva comienza a ser coercitiva o hasta orwelliana? Como señaló un crítico, “fomentar una ortodoxia social de positividad se enfoca en una constelación particular de estados y características deseables pero, al buscarla, se puede estigmatizar a aquellos que no cumplan con lo esperado”. Tal vez el establecimiento de una cultura positiva genere beneficios, pero una organización también necesita ser objetiva y evitar rebasar los límites de la eficacia (Robbins, S. y Judge, T., 2013).

Elementos de la cultura: sustancia y formas

En general, la cultura organizacional está conformada por dos elementos, llamados de diferente manera por diversos autores. El primero es la sustancia, la parte profunda o implícita, lo que no se puede ver. El segundo son las formas, la parte superficial o explícita, lo que se observa. Veamos cada uno de esos elementos con mayor detalle.

La sustancia de la cultura es un elemento profundo de la misma. Es difícil que alguien externo a la organización logre descubrirla. Está formada por ideologías. La ideología se define como un conjunto de creencias, valores y normas que son compartidos, que están vinculados de manera relativamente coherente y cargados de emoción, lo cual hace que las personas permanezcan juntas y les ayude a darle sentido a su mundo (Trice y Beyer, 1993). Las ideologías fomentan y prohíben algunas acciones, de modo que el comportamiento de los individuos está influido por ellas. Las ideologías están conformadas por 1. creencias, 2. valores y 3. normas. Trice y Beyer (1993) los define de la siguiente manera:

- Las creencias expresan relaciones de causa-efecto, es decir, algunos comportamientos particulares traerán como consecuencia ciertos resultados específicos. Una creencia es un entendimiento que representa

una relación creíble entre objetos, propiedades e ideas (Sproull, 1981). Las creencias son el resultado del esfuerzo que las personas realizan para hacer sentido de los estímulos, los cuales están influidos por el idioma y la interacción social.

- Los valores expresan las preferencias por ciertos comportamientos y resultados. Los valores personales describen lo que los individuos consideran importante (Sikula, 1973). Los valores representan lo que quieren, sus preferencias, lo que les gusta o disgusta de las cosas, condiciones y situaciones. Los valores consisten en opiniones de lo que es correcto, justo o deseable. A pesar de que hay muchas definiciones para definir valor, Schwartz y Blisky (1987) señalan que la mayoría de ellas incluye las siguientes características: les concierne un comportamiento o una meta deseada, trasciende a situaciones específicas, guían la elección y evaluación del comportamiento y los eventos, y siguen un orden de importancia.
- Las normas expresan qué comportamientos son los esperados y aceptados para lograr ciertos resultados.

El segundo elemento de las culturas son las formas. Trice y Beyer (1993) definen las formas como entidades observables que incluyen acciones mediante las cuales los miembros expresan la cultura, la reafirman y la comunican entre sí. Este elemento se encuentra a un nivel más superficial, es decir, se trata de la parte observable de la cultura.

Las culturas tienen un repertorio de formas que los miembros utilizan para expresar la sustancia de la cultura. Las formas incluyen símbolos (establecimiento, oficinas, uniforme), idioma (gestos, humor, rumores), narrativa (historias, leyendas, mitos) y prácticas (rituales y ceremonias).

Por otro lado, Hofstede (1997) incluye en este nivel más superficial (observable) de la cultura los símbolos, los rituales y los héroes (el equivalente a las formas de la cultura de Trice y Beyer, 1993). Los engloba en el concepto de prácticas que comparten los miembros de una organización. De acuerdo

con Hofstede, los valores se manifiestan en la empresa a través de dichas prácticas (Shepherd, Ch., Ahmed, P., Ramos, L., y Ramos, C., 2012).

Características de las culturas organizacionales

Trice y Breyer (1993) identifican las principales características de la cultura organizacional, con las cuales están de acuerdo la mayoría de los investigadores. A continuación se explica de manera breve cada una de ellas.

- Es colectiva: las culturas no surgen de individuos aislados; son repositorios de aquello en que los miembros coinciden.
- Está basada en la historia: la cultura de una empresa se basa en su historia única y particular de grupo, al enfrentar un conjunto de circunstancias físicas, sociales, políticas y económicas.
- Es inherentemente simbólica: el simbolismo juega un papel importante en la comunicación y expresión de la cultura.
- Es dinámica: las culturas crean continuidad y persisten de una generación a otra. A pesar de ello, no son estáticas, pues cambian con el paso del tiempo.
- Está cargada de emoción: ya que las culturas ayudan a manejar la ansiedad, la sustancia de la cultura y sus formas transmiten emoción y significado.
- Es ambigua (fuzzy): las culturas no son una serie de ideas únicas y monolíticas; están llenas de contradicciones, paradojas, ambigüedades y confusión.

De la misma forma, Hofstede (1997) indica que no existe una definición estándar del concepto cultura organizacional. Coincide, de la misma forma que Trice y Beyer (1993), en que la cultura organizacional está construida socialmente por el grupo de individuos que integran la organización (colectiva), está determinada por la historia de la organización (basada en la historia), y está relacionada con conceptos que estudian los antropólogos como símbolos y ritos (simbólica). Adicional a esto, indica que es holística, suave y difícil de cambiar (Shepherd, Ch., Ahmed, P., Ramos, L., y Ramos, C., 2012).

Modelos de cultura organizacional

Modelo de cultura organizacional de Denison

El modelo de cultura organizacional de Denison (1990; Denison y Mishra, 1995; Fey y Denison, 2003) describe una teoría de la cultura organizacional que se relaciona con el desempeño de la empresa. Tal modelo es el resultado de más de 15 años de trabajo, con información de 3,000 organizaciones y la participación de más de 100,000 individuos que respondieron un instrumento de medición (cuestionario), desarrollado para medir la cultura organizacional de la compañía. Se aplicó el instrumento a empleados de los diferentes niveles de la empresa, con la finalidad de evaluar su percepción acerca de la cultura organizacional.

Se extrajo información de dos dimensiones incluidas en el modelo. La primera es el contraste entre la integración interna y la adaptabilidad externa que se tiene en la empresa. La segunda es el contraste entre flexibilidad y estabilidad que hay en la organización. Asimismo, se determinó el impacto que esas dos dimensiones tienen en el desempeño de la compañía. Las dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, donde se ubican los cuatro rasgos de la cultura:

- Involucramiento (enfoque interno con flexibilidad)
- Consistencia (enfoque interno con estabilidad)
- Enfoque externo con flexibilidad (adaptabilidad)
- Enfoque externo con estabilidad (misión)

El autor presenta su modelo como un círculo, en el centro del cual se encuentran las creencias y los supuestos de la organización. Denison, al igual que otros autores, señala que las creencias y los supuestos son el corazón de la cultura organizacional. Las creencias y los supuestos se expresan e identifican en los cuatro rasgos de la cultura de la empresa antes mencionados, que forman dichos cuadrantes. A continuación se explicará en qué consiste cada uno de los rasgos incluidos en el modelo.

Involucramiento. El primero de estos rasgos es el involucramiento (enfoque interno, flexibilidad) que consiste en el facultamiento (empowerment) y trabajo

en equipo necesario para enfrentar el ambiente competitivo en que vive una empresa. Las organizaciones efectivas facultan a sus empleados, se organizan en equipos y desarrollan su capacidad humana (Cakar y Artürk, 2010; Fey y Denison 2003). Denison sugiere evaluar tres elementos para este rasgo:

- Facultamiento
- Orientación de equipo
- Desarrollo de capacidades

Consistencia. El segundo rasgo es la consistencia (enfoque interno, estabilidad), que es el enfoque unificado hacia el logro de metas y la resolución de problemas, que brinden una resonancia interna esencial para lidiar con los retos externos y las situaciones inesperadas. Las organizaciones efectivas tienen una cultura “fuerte” que les permite ser altamente consistentes, así como estar bien coordinadas e integradas (Fey y Denison, 2003; Ramos-Garza, 2009). También son tres los elementos que Denison sugiere evaluar para este rasgo:

- Valores primordiales
- Nivel de acuerdo (agreement)
- Coordinación e integración que se lleva a cabo en la empresa

Adaptabilidad. El tercer rasgo es la adaptabilidad (enfoque externo, flexibilidad) que tiene que ver con la lucha por equilibrar la identidad interna con los eventos externos y el ímpetu del cambio. Las organizaciones orientadas hacia sus clientes toman riesgos, aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia para crear el cambio (Fey y Denison 2003; Senge, 1990). Los tres elementos que Denison sugiere evaluar para este rasgo son:

- Creación del cambio
- Enfoque en el cliente
- Aprendizaje organizacional

Misión. El último rasgo es la misión (enfoque externo, estabilidad) que se entiende como la definición del negocio de una empresa, el propósito y la

razón de ser de la misma. Las organizaciones efectivas tienen un sentido de propósito y dirección muy claro, definen metas y objetivos estratégicos, y expresan una visión de futuro (Collins y Porras, 1996; Fey y Denison, 2003).

Denison sugiere evaluar tres elementos para este rasgo:

- Dirección e intención estratégica
- Metas y objetivos
- Visión de la empresa

Este modelo de cultura organizacional ha sido utilizado para estudiar la cultura de muchas empresas. Uno de ellos (Denison, Lief y Ward, 2004) lo llevó a cabo con la finalidad de determinar si la cultura de las empresas familiares podía ser una ventaja competitiva y si su cultura tenía relación con el desempeño. Los resultados obtenidos indican que los negocios familiares efectivamente tienen una cultura única que favorece el desempeño de este tipo de organización.

Modelo de cultura organizacional de Hofstede

Mientras que Peters y Waterman (1982) aseveran que los valores compartidos entre los miembros de una organización son el corazón de la cultura organizacional, Hofstede (1997) argumenta que son las prácticas diarias que comparten los miembros de la organización lo que constituye el corazón de la cultura organizacional. Las diferencias entre culturas organizacionales se deben principalmente a diferencias entre dichas prácticas (símbolos, héroes y rituales) diarias que comparten los miembros de una empresa (Hofstede, 1997).

De acuerdo con Hofstede (1997), los valores tanto de los fundadores de una organización como de sus líderes clave son, sin lugar a dudas, los que forman la cultura organizacional; no obstante, lo que afecta a los miembros de la organización son las prácticas que comparten entre sí. De acuerdo con Denison et al. (2004), el rol del fundador es crucial para establecer la identidad, las creencias y el propósito de una empresa. Sin embargo, Hofstede propone que al nivel de cultura organizacional, los valores de los fundadores y líderes se convierten en las prácticas de los miembros de la organización.

En un estudio empírico, auspiciado por el Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC), llevado a cabo por Hofstede (1997), se comparó a individuos de diferentes organizaciones. El proyecto IRIC consistió en el estudio tanto cuantitativo (encuesta) como cualitativo (entrevistas a profundidad) de 20 unidades provenientes de 10 organizaciones, cinco ubicadas en Holanda y cinco en Dinamarca. Los resultados de dicho estudio mostraron diferencias sustanciales en sus prácticas y diferencias mucho menores en sus valores. Es decir, a nivel organizacional, las diferencias culturales radican en sus prácticas y no tanto en sus valores. Para Hofstede, el concepto de prácticas incluye los símbolos, los héroes y los rituales que tiene una organización.

Una posible limitante es que el modelo fue el resultado del análisis de 20 unidades de negocio, de modo que una preocupación es su generalización. El autor no indica que las seis dimensiones son la cultura de la empresa, sino una simplificación de la misma. La única forma de conocer la cultura de una organización es con un análisis profundo de la misma, en su totalidad (gestalt).

El resultado del proyecto IRIC es un modelo de culturas organizacionales integrado por diversas dimensiones, definido por las prácticas comunes de una organización, es decir, sus símbolos, héroes y rituales. Hofstede (1997) identificó un total de seis dimensiones de las culturas organizacionales:

- Orientada al proceso versus orientada a resultados
- Orientada al empleado (personas) versus orientada a la tarea
- Local versus profesional
- Sistema abierto versus sistema cerrado
- Control relajado versus control flexible
- Normativo versus pragmático

Hofstede (1997) las define de la siguiente manera:

1. Orientada al proceso (means) versus orientada a resultados (goals).

En una cultura orientada al proceso, los individuos se perciben a sí mismos como adversos al riesgo y llevan a cabo un esfuerzo limitado en sus tareas,

donde los días son prácticamente iguales. Por otro lado, en culturas orientadas a resultados, los individuos se sienten cómodos en situaciones que no les son familiares y llevan a cabo su máximo esfuerzo, donde los días traen consigo nuevos retos.

2. **Orientada al empleado (people) versus orientada a la tarea.** En una cultura orientada al empleado, los individuos sienten que se toman en cuenta sus problemas personales, que la empresa se interesa por el bienestar de su fuerza laboral y que las decisiones importantes se toman mediante grupos o comités. Por otro lado, en una cultura orientada hacia la tarea, los individuos se sienten presionados por terminar la tarea, creen que las empresas sólo se preocupan por la tarea que llevan a cabo sus empleados y no por el bienestar de éstos y de sus familiares, y que las decisiones importantes las toman personas.
3. **Local (parochial) versus profesional.** En la primera, los individuos obtienen su identidad de la organización; en la segunda, obtienen su identidad del tipo de trabajo que realizan. En una cultura local, los miembros sienten que las normas de la organización abarcan su comportamiento en el hogar y en el trabajo. Al momento de contratar personal, consideran su historial familiar y social, así como su capacidad en el trabajo. No planean a futuro, ya que quizá consideren que la empresa lo hará por ellos. En una cultura profesional, los individuos ven su vida personal como algo privado. Sienten que la empresa contrata basándose únicamente en la capacidad de las personas y éstas planean a futuro.
4. **Sistema abierto versus sistema cerrado.** En una cultura vista como sistema abierto, los miembros consideran que la organización y sus miembros están abiertos, que prácticamente todos pueden encajar en la organización y que los empleados nuevos necesitan de unos cuantos días para sentirse como en casa. En una cultura vista como sistema cerrado, la organización y sus miembros están cerrados, sólo algunos individuos muy especiales encajan con la organización, y los empleados nuevos requieren de más de un año para sentirse como en casa.

5. **Control relajado versus control riguroso.** En una cultura con control relajado, las personas creen que nadie piensa en los costos, el inicio de las juntas tiene tiempos aproximados, y a menudo se hacen bromas sobre el trabajo y la empresa. En una cultura con control riguroso, los individuos describen su ambiente de trabajo como muy consciente de los costos, las juntas inician puntualmente, y rara vez se hacen chistes sobre el trabajo o la empresa.

6. **Normativo versus pragmático.** Esta dimensión tiene que ver con la orientación al mercado. En culturas normativas, el mayor énfasis es seguir los procedimientos organizacionales correctamente, los cuales son más importantes que los resultados, en materia de ética y honestidad, los estándares de la unidad se perciben como altos. En culturas pragmáticas hay una orientación al mercado, existe un gran énfasis hacia satisfacer las necesidades de los clientes, los resultados son más importantes que seguir los procedimientos al pie de la letra, y en materia de ética prevalece una actitud pragmática sobre una dogmática.

Las seis dimensiones describen la cultura organizacional de una empresa pero no son prescriptivas; es decir, ninguna postura en cada una de las dimensiones es positiva o negativa. Ello depende de cada organización en función de lo que ésta quiera llegar a ser y lograr (Shepherd, Ch., Ahmed, P., Ramos, L., y Ramos, C., 2012).

Elementos clave de la cultura organizacional orientada a la innovación (y elementos que la inhiben)

Chandler, Keller y Lyon (2000) encontraron que cuando hay cambios rápidos en el ambiente competitivo que enfrentan las empresas, una cultura organizacional orientada hacia la innovación tiene como resultado un mejor desempeño. Woodman, Sawyer y Griffin (1993) proponen que la cultura organizacional es un determinante importante para que se dé un comportamiento creativo en las empresas.

La medida de cultura orientada a la innovación, utilizada por Chandler et al. (2000), incluye elementos como mejorar la calidad de productos, desarrollar nuevos productos, desarrollar nuevas formas de ahorrar dinero, mejorar la eficiencia del equipo y llevar a cabo nuevas tareas.

Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron (1996) argumentan que la percepción del ambiente de trabajo influye en los niveles de creatividad de las organizaciones. Todas las innovaciones inician con ideas creativas, de ahí emana la importancia de la creatividad. El trabajo de Amabile et al. (1996) va orientado a identificar los elementos que estimulan la creatividad y los elementos que la inhiben. Ellos definen la creatividad como la producción de ideas nuevas y útiles en cualquier área. Asimismo, definen la innovación como la implementación exitosa de ideas en una organización. Su trabajo se enfoca a ambas, tanto a la creatividad como a la innovación.

El modelo propuesto por Amabile et al. (1996) identifica diversos factores y sugiere que éstos tienen influencia sobre la creatividad/innovación de la empresa. Los elementos que tendrían influencia positiva en la creatividad/innovación son:

- Apoyo organizacional
- Apoyo del supervisor
- Apoyo de los grupos de trabajo
- Libertad y recursos suficientes
- Trabajo desafiante

Por otro lado, los elementos que inhiben a la creatividad/innovación son:

- Presión por la carga de trabajo
- Barreras organizacionales

El estudio de Chandler et al. (2000) analiza las prácticas administrativas y de recursos humanos que están asociadas con la percepción de una cultura organizacional orientada a la innovación. Ellos estudian algunos de los elementos que propone Amabile.

A continuación se definen los elementos que estimulan la innovación, es decir, los que tienen un impacto positivo en ella, así como los elementos que la inhiben.

Elementos que estimulan la creatividad/innovación

1. **Apoyo organizacional.** Una empresa con una cultura organizacional que otorgue apoyo organizacional a la innovación se caracterizaría por juzgar las ideas de manera justa y constructiva, recompensaría y reconocería el trabajo creativo, desarrollaría mecanismos para el desarrollo de nuevas ideas, tendría un flujo activo y constante de ideas, así como una visión compartida de lo que la organización intenta hacer. Para que se dé la innovación, los empleados deben tener confianza en la gerencia y sentir que ésta los apoya. De acuerdo con Porter, Lawler y Hackman (1975), esto se traduce en que los trabajadores tomen riesgos y no tengan temor de que se les sancionará en caso de que fracasen. Chandler et al. (2000) encontraron que el apoyo por parte de la administración tiene una relación positiva con una cultura orientada hacia la innovación.
2. **Apoyo del supervisor.** Un supervisor/jefe que es un modelo de cómo se trabaja bien apoya el trabajo del grupo, establece metas apropiadas, valora las contribuciones individuales y muestra confianza en el grupo de trabajo. Otros autores que han estudiado este elemento son Chandler et al. (2000).
3. **Apoyo de los grupos de trabajo.** Existe un grupo de trabajo diverso donde hay buena comunicación, y que está abierto a nuevas ideas, desafía de manera constructiva el trabajo de sus compañeros, confía y se ayuda mutuamente y se siente comprometido en el trabajo que realiza.
4. **Libertad.** Se trata de decidir qué trabajo llevar a cabo y la manera de hacerlo, así como tener un sentido de control sobre el trabajo propio.
5. **Recursos suficientes.** Es importante el acceso a recursos adecuados como fondos económicos, bienes materiales, lugar físico e información. Otros autores que han estudiado este elemento son Woodman et al (1993).

6. **Trabajo desafiante.** Se requiere un sentido de tener que trabajar duro en tareas retadoras y proyectos importantes. Junto con los elementos que propone Amabile, otros autores sugieren algunos otros elementos, como:
7. **Sistema de recompensas.** Woodman et al. (1993) y Chandler et al. (2000) sostienen que las recompensas son un determinante para que se dé un comportamiento creativo en las organizaciones. Este elemento forma parte de aquello que Amabile propone como apoyo organizacional. Amabile et al. (1996) sugieren que la empresa debe incentivar y reconocer el trabajo creativo de las personas. Los sistemas de recompensas tienen que estar alineados para fomentar la innovación, de tal forma que los empleados sientan que aquélla es importante para la empresa. De acuerdo con la teoría de las expectativas (Vroom, 1964), para que un individuo esté motivado, debería haber: a) una clara relación entre su esfuerzo y su desempeño, de tal forma que tenga la convicción de que si se esfuerza alcanzará la meta; b) una relación clara entre el desempeño y la recompensa que obtiene, en este caso innovar; c) la percepción de que la recompensa alcanzada sea de valencia alta, es decir, ser valorada por el individuo. Por ello, si el sistema de recompensas de la empresa fomenta la innovación, se esperaría que las personas estén motivadas para que ésta ocurra. Chandler et al. (2000) encontraron que los sistemas de recompensas tienen una relación positiva con una cultura orientada hacia la innovación.
8. Damanpour (1991) señaló que la actitud de los administradores hacia el cambio y las comunicaciones internas y externas tienen una relación positiva con la innovación.

Elementos que inhiben la creatividad/innovación

1. Presión por la carga de trabajo. Hay presiones extremas de tiempo, expectativas poco realistas sobre productividad y distracciones para llevar a cabo un trabajo creativo. Otros autores que han estudiado este elemento son Chandler et al. (2000). Sugieren que la carga excesiva de trabajo inhibe la creatividad de los individuos. A los empleados que no disponen

de tiempo y recursos para realizar el trabajo que se les asigne, les será menos probable exhibir comportamientos innovadores. Aquéllos encontraron que existe una relación negativa entre la carga de trabajo y la percepción de una cultura orientada hacia la innovación.

2. Barreras organizacionales. Se trata de una cultura organizacional que impide que se dé la creatividad, debido a problemas políticos internos, críticas severas a las ideas nuevas, competencia interna destructiva, aversión al riesgo y un énfasis hacia mantener el statu quo.

Algunos autores (como Barney, 1986) argumentan que es difícil cambiar la cultura de una empresa para que ésta se vuelva una ventaja competitiva sustentable. Sin embargo, es posible implementar ciertas actividades para el desarrollo de una cultura innovadora, con la finalidad de mantener una paridad competitiva en relación con otras empresas.

Entonces, las organizaciones pueden desarrollar características valiosas (como las que proponen Amabile y sus colegas) en su cultura, con el propósito de que se dé la innovación (Chandler et al., 2000). Por otro lado, se debe evitar que estén presentes los elementos que de alguna forma inhiben a la innovación (Shepherd, Ch., Ahmed, P., Ramos, L., y Ramos, C., 2012).

Cultura organizacional innovadora como ventaja competitiva

Teoría basada en los recursos

El concepto de ventaja competitiva tiene una larga tradición en la literatura sobre administración estratégica y, en años recientes, se ha convertido en un concepto clave en la estrategia competitiva (Porter, 1980; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Algunos autores (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984, 1995; Teece et al., 1997) proponen la teoría basada en recursos como una posible forma para que las empresas desarrollen una ventaja competitiva. De acuerdo con estos autores, la teoría basada en los recursos tiene dos supuestos importantes. El primero de ellos es que las compañías tienen recursos heterogéneos, y el segundo es

que los recursos no tienen movilidad. Lo anterior significa que cada organización cuenta con una dotación de recursos diferente de otras, y que no es fácil adquirir o comprar los recursos que una empresa desee tener.

Los recursos de una organización incluyen todos los activos tanto tangibles como intangibles, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimiento, etcétera, que controla la empresa que le permiten concebir e implementar estrategias, con la finalidad de mejorar su eficiencia y su eficacia (Daft, 1983). De acuerdo con Barney (1991), y Barney y Hesterly (2010), los recursos se clasifican en cuatro categorías:

- **Físicos:** incluyen toda la tecnología física utilizada en la empresa. Como la planta, el equipo, su localización geográfica y el acceso a materias primas.
- **Humanos:** son el entrenamiento, la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones y los puntos de vista tanto de los gerentes como de cualquier trabajador en la empresa.
- **Organizacionales:** se le atribuyen a grupos de individuos e incluyen la estructura formal, la planeación formal e informal, el control, los sistemas de coordinación, así como las relaciones informales entre los grupos que conforman una empresa, y entre la empresa y su entorno (ambiente).
- **Financieros:** abarca todo el dinero, que proviene de cualquier fuente, que la empresa utiliza para concebir e implementar estrategias.

Ireland, Hoskisson y Hitt (2011) clasifican los recursos en función de si son tangibles o intangibles. En los tangibles se encuentran los recursos financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos. En los intangibles incluyen los recursos humanos, de innovación y de reputación.

Otro concepto importante de la teoría de los recursos son las capacidades de la organización. Barney y Hesterly (2010) definen las capacidades como un subgrupo de los recursos de la empresa, como los activos tangibles e intangibles que le permiten lograr obtener el máximo beneficio (ventaja) de los otros recursos que controla la compañía. En otras palabras, se trata de la combinación o administración de diversos recursos. Por ejemplo, una

organización puede tener la capacidad de identificar, en el medio ambiente, un cambio en cuanto a los gustos y las necesidades del cliente, así como de desarrollar un nuevo producto y lanzarlo rápidamente al mercado. Para lograrlo, la empresa tuvo que poner a trabajar varios de sus recursos.

No todos los recursos son estratégicamente relevantes. Sólo los recursos que permitan a la compañía mejorar la eficiencia y eficacia al desarrollar e implementar estrategias. Para que un recurso o capacidad se considere una fuente de ventaja competitiva, deben cumplir con algunos criterios. Los criterios que tienen que cumplir los recursos de acuerdo con Barney (1991), y Barney y Hesterly (2010), se describen a continuación.

- Ser valiosos: los recursos son valiosos en la medida en que ayuden a la empresa a aprovechar una oportunidad del ambiente, o bien, a contrarrestar una amenaza, lo cual traerá como consecuencia una influencia positiva sobre su desempeño.
- Ser únicos o escasos: los recursos son únicos en la medida que sólo la empresa o un número muy reducido de ellas cuenten con él. Si muchas lo poseen, no sería fuente de ventaja competitiva.
- Ser difíciles de imitar: Barney y Hesterly (2010) identifican cuatro razones por las cuales un recurso será difícil de imitar. La primera tiene que ver con la habilidad de obtener el recurso, la cual depende de la condición histórica única de la empresa. La segunda es la ambigüedad causal, es decir, no está claro qué es lo que hace a la empresa exitosa. Los competidores no saben o no están seguros de qué es lo que permite a la empresa tener una ventaja competitiva. La tercera es la complejidad social, es decir, aquello que permite a la organización tener una ventaja competitiva, tiene que ver con la relación que se da entre individuos, la confianza entre ellos, su cultura u otros recursos sociales que resultan ser costosos cuando se quieren imitar en el corto plazo. Por último, están las patentes, las cuales pueden ser ventaja competitiva tan sólo en algunas industrias como la farmacéutica y química. Sin embargo, las patentes logran restringir la imitación únicamente por un tiempo determinado, mientras dure su vigencia.

- No ser sustituibles: en la medida de que no exista un recurso sustituto equivalente.
- Que sea explotado por la empresa: la empresa tiene que darse cuenta de que lo tiene y utilizarlo.

Dados los criterios que deben cumplirse, los recursos intangibles o las capacidades (que son una combinación de recursos) tienen mayores posibilidades de satisfacerlos, si los comparamos con las características de los recursos tangibles. Con base en estos criterios, la empresa debe hacerse las siguientes preguntas al evaluar sus propios recursos:

- ¿El recurso permite a la empresa explotar una oportunidad del ambiente o ayuda a neutralizar una amenaza?
- Actualmente, ¿el recurso es controlado sólo por un número reducido de firmas competidoras?
- ¿Las empresas que carecen del recurso enfrentan una desventaja de costos al querer obtenerlo o desarrollarlo?
- ¿Existe un recurso sustituto o equivalente que tenga las mismas ventajas que el que la organización posee?
- ¿Las políticas y procedimientos de la empresa están organizados de tal forma que apoye la explotación de los recursos valiosos, únicos y difíciles de imitar y no sustituibles de la empresa?

Si la respuesta de la compañía es sí a todas esas preguntas, el recurso o la capacidad que se evalúa representa una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Dicha ventaja puede ser temporal o sostenida. Si para algunas de ellas la respuesta es no, podría tratarse de una ventaja competitiva temporal, una paridad competitiva (estar en igualdad de circunstancias que sus competidores) o incluso una desventaja para la organización.

Cultura organizacional como ventaja competitiva

La pregunta clave es ¿cuáles son los recursos que se convertirían en ventaja competitiva? Algunos autores han sugerido que la habilidad de administrar el capital humano (Barlett y Ghoshal 2002; Pfeffer, 1995, 1998), así como la

cultura organizacional (Barney, 1986; Chan et al., 2004; Peters y Waterman, 1982), son fuentes potenciales de ventaja competitiva. Aquí nos enfocaremos en lo segundo, es decir, la cultura organizacional.

Barney (1986) estudió si la cultura organizacional podría ser una ventaja competitiva. Exploró el rol de los valores en la innovación y flexibilidad que permiten a una organización permanecer viable. Otros proponen que la cultura organizacional ofrecería una ventaja competitiva si hay una buena relación entre el administrador y el empleado (Kotter y Heskett, 1992), si se cuenta con un recurso humano de alta calidad (Cakar y Ertürk, 2010), ya que esto último permite a la organización competir sobre la base de la calidad y la innovación.

Para que la cultura organizacional sea una ventaja competitiva, Barney (1986) argumenta que ésta debe de ser valiosa, única y difícil de imitar. Las empresas cuyas culturas cumplan con estos criterios lograrán un desempeño financiero superior. Generalmente, los investigadores coinciden en que la cultura organizacional es extremadamente difícil de imitar. Como ya se mencionó, una razón que dificulta el hecho de que un recurso sea difícil de imitar es la complejidad social, es decir, la relación que se da entre individuos, específicamente, su cultura.

Hay evidencia empírica de que existe una relación positiva entre cultura y desempeño. Algunos autores (Chan et al., 2004; Denison et al., 2004; Denison y Mishra, 1995; Fey y Denison, 2003) han encontrado una relación positiva entre cultura organizacional y el desempeño de la empresa.

De acuerdo con Barney (1986), las culturas con altos niveles de desempeño a lo largo del tiempo presentan tres características: agregan valor a la rentabilidad de la empresa, tienen características poco comunes y no son fáciles de imitar. Esta cultura única, si se entiende y nutre, será una de las principales ventajas de una empresa.

La teoría dinámica de los recursos sugiere que para mantener una ventaja competitiva a través del tiempo, es necesario que la compañía tenga algo más que un recurso superior (Chan et al., 2004; Teece et al., 1997). No es

suficiente con tener el recurso y cumplir con los criterios antes mencionados. Lo que se necesita es un recurso o una capacidad valiosa, única, difícil de imitar, no sustituible, que explote la empresa y que se renueve constantemente. En otras palabras, la ventaja competitiva no depende únicamente de la naturaleza del recurso en un determinado momento en el tiempo, sino de la habilidad que tenga la organización para renovarlo, redistribuirlo, rejuvenecerlo y redefinirlo para enfrentar y adaptarse al cambiante entorno que lo rodea.

Si los recursos existentes no se renuevan para adaptarse a los cambios ambientales, la fuerza de los activos estratégicos de la empresa se pueden nulificar debido al cambio del perfil competitivo (Barney, 1991). Si la compañía desea adaptarse a su entorno, alcanzar sus metas y lograr un desempeño superior, debe buscar constantemente formas de desarrollar ventaja competitiva que sean difíciles de imitar por sus competidores, de lo contrario perderá dichas ventajas (Ma y Karri, 2005).

Según el autor se identifican dos elementos importantes de una cultura: la sustancia y las formas. Las ideologías conforman la sustancia, e incluyen creencias, valores y normas. Las formas son la parte más visible de la cultura, que e incluyen símbolos, idioma, narrativa y prácticas.

Se describieron dos modelos de cultura organizacional. Denison y el de Hofstede. Denison propone que el centro de la cultura son las creencias y los valores. Se identifican: el enfoque interno versus externo, y flexible versus estable. La combinación de estos da como resultado la identificación de cuatro rasgos de la cultura, que son: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. En la versión de Hofstede se reconoce seis dimensiones: orientadas al proceso versus orientadas a resultados, orientadas al empleado (personas) versus orientadas a la tarea, local versus profesional, sistema abierto versus sistema cerrado, control relajado versus control flexible, y normativo versus pragmático.

Se considera a la cultura organizacional como una fuente de ventaja competitiva.

Finalmente, la empresa busca el éxito a largo plazo; el reto para la misma, consiste en adaptarse al medio ambiente y reconsiderar constantemente la propuesta de valor que ofrece a sus clientes.

Culturas fuertes

Todas las organizaciones tienen una cultura, pero no todas las culturas influyen de igual manera en los comportamientos y las acciones de los empleados. Las culturas fuertes, esto es, aquellas que se basan en valores clave intensamente arraigados y compartidos por la vasta mayoría de los integrantes de la empresa, tienen una mayor influencia en los empleados que las culturas débiles. Entre más sean los empleados que aceptan los valores clave de la organización y se comprometen con ellos, más fuerte es la cultura organizacional. Casi todas las organizaciones tienen culturas que van de moderadas a fuertes; esto significa que hay un acuerdo más o menos generalizado sobre qué es importante, qué define el comportamiento “correcto” de los empleados, qué se requiere para sobresalir, etc. Cuanto más fuerte se vuelva la cultura, mayor influencia tendrá en la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.

¿Por qué puede afirmarse que es importante contar con una cultura fuerte? Sobre todo porque las organizaciones que poseen culturas fuertes tienen empleados más leales que aquellas que se caracterizan por una cultura débil. Además, las investigaciones sugieren que las culturas fuertes tienen relación con un alto desempeño organizacional. Y es fácil comprender por qué. Después de todo, si los valores son claros y la mayor parte del personal los acepta, los empleados saben qué se supone que deben hacer y qué se espera de ellos, lo cual les permite actuar rápidamente para dar solución a los problemas. Desde la perspectiva negativa, sin embargo, las culturas fuertes podrían impedir que los empleados pongan a prueba nuevos enfoques, sobre todo cuando las condiciones cambian con rapidez. (Robbins, S. y Coulter, M., 2014).

Orígenes y destinos de la cultura organizacional

Los orígenes de la cultura suelen hallarse en la visión de los fundadores de la empresa. Por ejemplo, tal como comentamos antes, la cultura organizacional de W. L. Gore refleja los valores de su fundador, Bill Gore. Los fundadores de la empresa no están restringidos por costumbres o modelos previos, así que pueden establecer los primeros rasgos culturales mediante la articulación de su visión de cómo desean que llegue a ser la empresa. Además las organizaciones más pequeñas hacen más fácil instalar la visión con los miembros de la organización.

Ahora bien, cuando la cultura ya se ha establecido, existen ciertas prácticas organizacionales que contribuyen a mantenerla. Por ejemplo, durante el proceso de selección de empleados, los gerentes acostumbran juzgar a los candidatos no sólo en función de los requerimientos del puesto, sino también de sus consideraciones respecto de qué tan bien podrían ajustarse a la organización. Al mismo tiempo, casi siempre los candidatos registran información sobre la empresa para determinar si podrían sentirse cómodos trabajando en ella.

Las acciones de los gerentes de más alto nivel también tienen un impacto determinante en la cultura de la organización. Por ejemplo, en Best Buy es frecuente que el director de marketing de la empresa organice grupos de empleados y los lleve a “visitar cada cierto tiempo lo que la compañía ha denominado su hospital de minoristas”. Portando batas blancas de laboratorio, los empleados recorren una habitación amueblada con camas reales de hospital, en cada una de las cuales hay un historial clínico en donde se describen las enfermedades que han afectado a los principales competidores de la empresa. Cuando los competidores en cuestión “sucumben como consecuencia de un padecimiento terminal”, la habitación queda a oscuras. Piense en el poderoso mensaje que este escenario comunica a los empleados y las consecuencias que tiene para su trabajo. A través de lo que dicen y de cómo se comportan, los gerentes de más alto nivel establecen las normas que se filtran hacia el resto de la organización y pueden ejercer un efecto positivo en la conducta de los trabajadores. Por ejemplo Sam Palmisano, ex director general de IBM, quería que sus empleados valoraran el trabajo en equipo, así

que decidió tomar varios millones de dólares de su bono anual para repartirlos entre sus ejecutivos de mayor rango como recompensa por sus esfuerzos de trabajo colaborativo. Según sus propias palabras: “Si uno afirma estar a favor del trabajo en equipo tiene que trabajar en equipo. Hay que predicar con el ejemplo, ¿o no?” No obstante, tal como evidencian numerosos escándalos corporativos en los que ha destacado la falta de ética, las acciones de los gerentes de más alto nivel también pueden provocar resultados indeseados.

Por último, las empresas contribuyen a la adaptación de sus empleados a la cultura organizacional mediante la socialización, que es un proceso a través del cual los trabajadores recién contratados aprenden cómo se hacen las cosas en la compañía. Por ejemplo, quienes empiezan a trabajar en las cafeterías de Starbucks deben pasar por un entrenamiento intensivo de 24 horas que le sirve para convertirse en asesores en infusiones. A lo largo de la capacitación los nuevos empleados aprenden la filosofía de la empresa, la terminología que se usa en ella e incluso cómo deben aconsejar a los clientes respecto de las cualidades de las distintas variedades de café, los niveles de molido y el uso de las cafeteras para preparar espressos. Uno de los beneficios de la socialización estriba en que, gracias a ella, los empleados comprenden la cultura organizacional, desarrollan un apego hacia la misma y adquieren conocimientos valiosos para los clientes. Otra de las ventajas es que la socialización minimiza la posibilidad de que, al no estar familiarizados con la cultura organizacional, los empleados pudieran trastocar las creencias y costumbres que ya están en práctica (Robbins, S. y Coulter, M., 2014).

Cómo aprenden los empleados la cultura organizacional

Los empleados “aprenden” una cultura organizacional de distintas maneras. Entre las más comunes están las anécdotas, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Anécdotas. Las “anécdotas” organizacionales suelen constar de la narración de acontecimientos significativos o descripciones de personas relevantes, y su tema gira casi siempre en torno de los fundadores de la organización, algún

momento en que se quebrantaron las reglas, cómo se reaccionó en el pasado cuando se cometieron errores, etc. Los gerentes de Southwest Airlines cuentan anécdotas en honor de los empleados que realizaron una acción heroica a favor de los clientes. Estas historias contribuyen a comunicar lo que es importante para la empresa, y ofrecen ejemplos a partir de los cuales la gente puede obtener un aprendizaje. En 3M Company las anécdotas sobre innovación de productos son legendarias. Una muy popular es la de una científica de la compañía que desarrolló la idea del limpiador para vestiduras Scotchgard cuando derramó accidentalmente un químico sobre su zapato deportivo. Otra es la de Art Fry, un investigador de 3M que quería encontrar una forma cómoda de marcar las páginas del himnario de su iglesia y terminó inventando los papelillos Post-It. Estas anécdotas reflejan las características que han hecho de 3M una gran compañía y dejan claro qué se necesita para que siga teniendo éxito. Para ayudar a que los empleados aprendan la cultura organizacional, las anécdotas anclan el presente en el pasado, explican las prácticas actuales y las legitiman, ejemplifican lo que es importante para la organización y proporcionan imágenes atractivas de sus objetivos.

Rituales. Cuando Facebook daba sus primeros pasos en la industria, su fundador, Mark Zuckerberg, pidió a un artista plástico que pintara un mural en la sede central de la empresa, representando un grupo de niños con laptops apoderándose del mundo. Además, impuso la costumbre de concluir las reuniones con los empleados sacudiendo el puño en el aire y entonando un cántico de “dominación”. Si bien este ritual festivo pretendía únicamente ser algo divertido, otros ejecutivos de la compañía sugirieron dejarlo de lado porque los hacía ver muy bobos y, por otra parte, podría provocar que la competencia lo citara como evidencia de un objetivo monopolístico. Ése es el poder que los rituales pueden tener en la conformación de lo que los empleados consideran importante. Los rituales corporativos son secuencias repetitivas de acciones que expresan y refuerzan los valores y objetivos más relevantes de la organización. Uno de los rituales corporativos más conocidos es la ceremonia de premiación anual que Mary Kay Cosmetics lleva a cabo para reconocer a sus representantes de ventas. La empresa gasta más de 50 millones de dólares cada año en recompensas y premios de incentivo. La

ceremonia es una especie de mezcla entre el circo y un concurso de belleza, se celebra en un gran auditorio con un escenario ante el que se sienta un público que derrocha entusiasmo, y todas las participantes suelen vestir glamorosos vestidos de noche. Las vendedoras son recompensadas por el logro de sus objetivos con toda una variedad de costosos regalos, incluyendo televisores de gran formato, anillos de diamantes y automóviles Cadillac pintados de rosa. Este “espectáculo” funciona como motivación al reconocer públicamente un desempeño sobresaliente en materia de ventas. Por otro lado, el aspecto ritual refuerza la determinación y el optimismo de Mary Kay, la difunta fundadora de la empresa, características que le permitieron sobreponerse a sus dificultades personales, iniciar su propia compañía y alcanzar el éxito material. Para las vendedoras, el mensaje es que lograr sus metas de venta es importante y que, a través de su dedicación y valentía, ellas también pueden volverse exitosas. El entusiasmo contagioso y la emoción de las representantes de ventas de Mary Kay dejan en claro que este “ritual” anual juega un papel relevante en el establecimiento de los niveles de motivación deseados y en los comportamientos esperados, y esto es, después de todo, lo que los gerentes desean conseguir a partir de la cultura organizacional.

Objetos y Símbolos Materiales. Seguramente le ha ocurrido que, al entrar a distintas empresas, “siente” qué tipo de entorno laboral existe en cada una de ellas: formal, casual, divertido, serio, etc. Estas reacciones demuestran el poder que tienen los objetos o símbolos materiales para crear la personalidad de una organización. La distribución de las instalaciones de una organización, cómo visten sus empleados, el tipo de automóviles que proporciona a sus ejecutivos de alto nivel y la disponibilidad de un avión corporativo son ejemplos de símbolos materiales. Lo mismo ocurre respecto del tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, los beneficios adicionales para ejecutivos (como membresías de clubes deportivos, el uso de inmuebles propiedad de la compañía, etc.), los gimnasios para empleados, los comedores para el personal y los espacios de estacionamiento reservados para ciertos miembros de la organización. En WorldNow, empresa que ayuda a firmas locales de medios de comunicación a desarrollar nuevos canales de distribución en línea

y fuentes de ingresos adicionales, un importante símbolo material es una vieja perforadora dentada que los fundadores adquirieron por 2 dólares en un almacén de segunda mano. La perforadora simboliza la cultura de la compañía, siempre dispuesta a “penetrar hasta el fondo de los problemas para solucionarlos”. Cuando algún empleado realiza un trabajo sobresaliente, se le entrega la perforadora para que la personalice de alguna manera y diseñe una nueva regla para cuidar de ella. Un empleado le instaló un botón de activación con la imagen de Bart Simpson, otro le añadió una antena para que funcionara de manera inalámbrica. El “icono” de la empresa sigue representando la cultura de la organización al mismo tiempo que ésta evoluciona y se transforma.

Los símbolos materiales transmiten a los empleados el mensaje de quién es importante y de cuáles son los comportamientos (disposición a asumir riesgos, conservador, autoritario, participativo, individualista, etc.) esperados y que se consideran apropiados.

Lenguaje. Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas emplean el lenguaje como una forma de identificar y aglutinar a sus miembros en torno de la cultura organizacional. Al aprender el lenguaje que se utiliza en la empresa, sus integrantes confirman su aceptación de la cultura y su disposición a contribuir a su conservación. Por ejemplo, en Cranium, una compañía fabricante de juegos de mesa, el vocablo “chiff” se utiliza para recordar a los empleados la necesidad de ser permanentemente innovadores en todo lo que hacen. “Chiff” deriva de las siglas en inglés del lema “inteligente, de alta calidad, innovador, amigable, divertido” (clever, high-quality, innovative, friendly, fun). Por su parte, en las tiendas de Build-A-Bear Workshop, empresa dedicada a la fabricación y venta de muñecos de peluche personalizados, se anima a los empleados a utilizar una técnica de venta conocida como “Cinco con ahínco”, consistente en hacer todo lo posible por lograr que cada cliente compre cinco artículos. Este sencillo eslogan rimado es una poderosa herramienta para impulsar las ventas.

Con el paso del tiempo las organizaciones suelen desarrollar términos únicos para referirse a la maquinaria, el personal clave, los proveedores, clientes, procesos o productos relacionados con su actividad. Muchas veces los nuevos empleados se sienten abrumados por los acrónimos y la jerga que, transcurrido un poco de tiempo, se convertirán en parte integral de su manera de hablar. Una vez aprendido, este lenguaje funciona como un denominador común que vincula a todos los miembros de la organización (Robbins, S. y Coulter, M., 2014).

Cómo se ven afectados los gerentes por la cultura

Apache Corp., con sede en Houston, se ha convertido en una de las empresas con mejor desempeño en la industria independiente de perforación de ductos petroleros, gracias a que se caracteriza por una cultura organizacional que valora el riesgo y la toma expedita de decisiones. Los candidatos a ocupar un puesto en la empresa son evaluados con base en la capacidad de iniciativa que mostraron al ejecutar proyectos en otras compañías. Por su parte, los empleados de la organización son generosamente recompensados cuando alcanzan sus objetivos de producción y generación de utilidades. Ya que la cultura organizacional pone límites a lo que sus miembros pueden y no pueden hacer, así como respecto de la manera en que deben hacerlo, ésta constituye una herramienta muy relevante para los gerentes. El problema es que esos límites rara vez son explícitos; no están consignados por escrito e incluso es difícil que sean expresados de forma verbal. Pero están ahí, y a partir de ellos todos los gerentes aprenden rápidamente qué hacer y qué no hacer en su organización. Por ejemplo, todas las reglas siguientes provienen de organizaciones reales, pero nunca las hallará por escrito en sus manuales.

- Aparente que está ocupado aunque no lo esté.
- Si usted asume un riesgo y fracasa, pagará las consecuencias.
- Antes de tomar una decisión, consulte con su jefe para que no lo tome por sorpresa.
- Nos limitamos a fabricar un producto tan bueno como la competencia nos fuerza a hacerlo.

- Lo que nos permitió tener éxito en el pasado también nos lo dará en el futuro.
- Si quiere llegar al nivel más alto de la empresa, tendrá que trabajar en equipo.

La relación entre valores como los anteriores y el comportamiento gerencial es bastante evidente. Piense por ejemplo en una cultura organizacional de tipo “investigar y luego actuar”. Si ésta es la cultura que priva en la empresa, los gerentes examinarán y analizarán los proyectos propuestos tanto como puedan antes de comprometerse a llevarlos a cabo. Sin embargo, si la cultura dicta “actuar y luego averiguar”, los gerentes pondrán en marcha las acciones y no será sino hasta más adelante que analicen sus efectos. Por otro lado, digamos que la cultura de la organización respalda la creencia de que las utilidades pueden incrementarse mediante la reducción de los costos y que lo mejor para la empresa es lograr aumentos lentos pero estables de las ganancias trimestrales. En este caso es poco probable que los gerentes implementen programas innovadores, que impliquen riesgos, de largo plazo, o que busquen la expansión. En una organización cuya cultura transmita una desconfianza básica en los empleados, los gerentes tendrán mayor propensión a utilizar un estilo de liderazgo más autoritario que democrático. ¿Por qué? Porque la cultura organizacional determina cuál es el comportamiento gerencial esperado y que se considera apropiado. Por ejemplo, Banco Santander, cuya sede se localiza a 20 kilómetros del centro de Madrid, ha sido descrito como “maniático del control de riesgos”. Los gerentes de la empresa comulgan con las “virtudes más anquilosadas del sistema bancario: conservadurismo y paciencia”. Sin embargo, son precisamente esos valores los que lograron que la compañía pasara de ser el sexto banco más grande de España a ocupar el liderazgo en la zona del euro (Robbins, S. y Coulter, M., 2014).

Espiritualidad y cultura organizacional

¿Qué tienen en común empresas como Southwest Airlines, The Men’s Wearhouse, Chickfil-A, Ford, Xerox, Tyson Foods y Hewlett-Packard? El hecho de que forman parte del creciente número de organizaciones que han

adoptado el concepto de espiritualidad en el centro de trabajo. Pero, ¿qué es la espiritualidad en el centro de trabajo? Es una expresión cultural en la que los valores organizacionales promueven un sentido de propósito a través del trabajo significativo realizado en el contexto de la comunidad. Las organizaciones con una cultura espiritual reconocen que las personas estamos constituidas por una mente y un espíritu, que queremos encontrar un sentido de propósito en nuestro trabajo, y que deseamos vincularnos con otros seres humanos y ser parte de una comunidad. Además, hoy sabemos que esos deseos no se limitan al ámbito laboral; un estudio recientemente realizado entre estudiantes universitarios reveló que ellos también buscan un sentido de propósito en la vida.

Hoy en día la espiritualidad en el centro de trabajo parece ser muy importante, y esto puede deberse a varias razones. Los empleados están buscando maneras de enfrentar el estrés y las presiones inherentes a una existencia turbulenta. Los estilos de vida contemporáneos (familias con un solo padre, movilidad geográfica, empleos temporales, incertidumbre económica, tecnologías que interponen distancias entre las personas) subrayan la falta de sentido de comunidad que padece mucha gente. Como seres humanos, imploramos una oportunidad de involucrarnos y conectarnos con los demás. Por otro lado, conforme las personas van alcanzando la edad madura, empiezan a buscar algo que dé significado a su vida, algo más allá del trabajo. También hay a quienes les interesa integrar los valores de su vida personal en su experiencia laboral. Otros no han encontrado respuestas en las religiones formales y quieren asirse a algo con que reemplazar su falta de fe y que diluya su sensación de vacío. ¿Qué tipo de cultura organizacional es capaz de cumplir todo lo anterior? ¿En qué se diferencian las organizaciones que integran la espiritualidad de aquellas que no lo hacen? La investigación indica que las organizaciones espirituales tienden a presentar cinco características culturales.

1. ***Un fuerte sentido de propósito.*** Las organizaciones espirituales desarrollan su cultura en torno de un propósito significativo. Si bien las utilidades son importantes, no representan lo más valioso para la organización. Por ejemplo, el lema de Timberland es “Botas, marca, fe”,

una frase que encarna su pretensión de utilizar sus “recursos, energía y utilidades como empresa de calzado y ropa deportiva que cotiza en la bolsa, para combatir los padecimientos sociales, ayudar al medio ambiente y mejorar las condiciones laborales en todo el mundo... y crear una base de empleados más productiva, eficiente, leal y comprometida”.

2. **Enfoque en el desarrollo individual.** Las organizaciones espirituales reconocen el valor y los méritos de los individuos. No son empresas que se limitan a proveer empleos; también les interesa crear culturas en las que los empleados puedan crecer y aprender de forma continua.
3. **Confianza y apertura.** Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, por su honestidad y apertura. Los gerentes que trabajan en ellas no temen admitir sus errores y tienden a ser extremadamente francos con empleados, clientes y proveedores.
4. **Empoderamiento de los empleados.** Los gerentes confían en que sus empleados tomarán decisiones reflexionadas y conscientes. Por ejemplo, los empleados de Southwest Airlines, incluyendo asistentes de vuelo, despachadores de equipaje, responsables de embarque y representantes de ventas, son alentados a hacer cualquier cosa que consideren necesaria para satisfacer las necesidades del cliente o ayudar a sus compañeros de trabajo, aun cuando esto signifique ir en contra de las políticas de la empresa.
5. **Tolerancia a las manifestaciones de los empleados.** La última característica que distingue a las organizaciones con base espiritual es que en ellas no se ahogan las emociones de los empleados. Por el contrario, se permite que las personas sean ellas mismas, y que expresen sus sentimientos y estados de ánimo sin sentirse culpables o temerosas de recibir una reprimenda.

Utilizando un enfoque distinto, un estudio reciente sugiere que el concepto de espiritualidad en el centro de trabajo queda mejor explicado a través de tres factores: interconexión con el poder de más alto nivel, interconexión con los seres humanos e interconexión con todos los seres vivos.

Los detractores del movimiento espiritual se han centrado en dos problemas potenciales: su legitimidad (¿las organizaciones tienen derecho a imponer valores espirituales a sus empleados?) y la economía (¿la generación de utilidades y la espiritualidad son compatibles?). Es evidente que hacer demasiado hincapié en la espiritualidad podría provocar que algunos empleados se sientan incómodos. Además, los críticos de este modelo suelen argumentar que las instituciones laicas, en particular las empresas, no tienen por qué imponer valores espirituales a sus empleados. Este razonamiento tal vez resultaría válido si definiéramos el concepto de espiritualidad como el acto de trasladar las prácticas religiosas al ámbito laboral. Sin embargo, no lo es cuando el objetivo es ayudar a que los empleados encuentren significado a su trabajo. Si aceptamos que la preocupación por las presiones y los estilos de vida actuales realmente es característica de un creciente número de trabajadores, tendríamos que reconocer también que quizás es momento de que las organizaciones ayuden a sus empleados a encontrar un sentido de propósito a su trabajo y utilicen los centros de trabajo para crear una sensación de comunidad.

Ciertamente, dilucidar si la espiritualidad y la generación de utilidades son compatibles también es importante. Hay pocas evidencias para sostener que así es. Sin embargo, un estudio encontró que las empresas que han introducido en su operación técnicas basadas en la espiritualidad obtuvieron mejoras en términos de productividad y redujeron la rotación de forma significativa. Otra investigación concluyó que las organizaciones que brindaron oportunidades de desarrollo espiritual a sus empleados mostraron un desempeño superior que aquellas que no lo hicieron. Algunos estudios más determinaron que la presencia de prácticas espirituales en las organizaciones tiene una correlación positiva con la creatividad, la ética, la satisfacción de los empleados, el involucramiento en el trabajo, el desempeño de los equipos y el compromiso organizacional (Robbins, S. y Coulter, M., 2014).

Tal como manifiesta el autor las organizaciones que tienen una cultura fuerte, los empleados son más leales y su desempeño es mucho mejor, cuando más fuerte se vuelva una cultura organizacional, mayor será su influencia en la forma que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. Los orígenes

de la cultura generalmente se encuentran en la visión de los fundadores de la organización. La cultura organizacional se mantiene mediante las prácticas de selección de personal, las acciones de los gerentes de primer nivel y los procesos de socialización. Así también, la cultura organizacional se transmite a los empleados a través de las anécdotas, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje. Estos elementos hacen que los empleados aprendan cuáles son los valores y comportamientos importantes.

El autor también nos dice, que la espiritualidad en el centro laboral es importante, ya que los empleados están buscando una forma de equilibrar el estrés y las presiones inherentes a la turbulenta vida actual.

1.3 Investigaciones

Quillatupa, C. (2007) **La Cultura Militar y su influencia en el Cambio Organizacional del Ejército del Perú**, para optar el grado de Maestro en Administración. La cultura militar de los integrantes del Ejército del Perú, mantiene los conceptos de una organización cerrada y rígida, donde no se promueve la innovación y la creatividad, pero si se privilegia el comportamiento burocrático que se traduce en la gran cantidad de reglamentos que rigen la actividad profesional de todos sus integrantes, limitando la flexibilidad y disminuyendo la rapidez para la toma de decisiones.

Se llegó a las siguientes conclusiones:

- a) La estructura jerárquica de la Cultura Militar, que es una de las características de las culturas cerradas, limita la toma de decisiones, en los mandos inferiores, impidiendo la rapidez y la capacidad de empoderamiento que se da en las organizaciones civiles, incidiendo en la implementación del Cambio Organizacional en el Ejército del Perú.
- b) El liderazgo vertical de la Cultura Militar, incide directamente en la creatividad e innovación, de los subalternos limitando que por medio de sus aportes, se puedan producir mejoras en todas las unidades que tiene el Ejército a nivel nacional, y no ocurre porque de manera histórica

el superior es el que da las órdenes y el subalterno solo debe de obedecer, esto limita la implementación del Cambio Organizacional en el Ejército del Perú.

- c) La estructura burocrática de la Cultura Militar mantiene patrones de comportamientos obsoletos y retrógrados basados en reglamentos que no favorecen la aplicación de nuevas técnicas organizacionales, limitando la flexibilidad en la gestión y no favoreciendo la implementación del cambio organizacional en el Ejército del Perú.

Díaz del Solar, I., Chessman, F. y Bravo, C. (2014) en la tesis titulada **La Formación Profesional, Cultura y Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral del personal civil de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Fuerza Aérea del Perú** tuvo como objetivo establecer la correlación de la formación profesional, cultural y el clima organizacional con el desempeño laboral del personal civil de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Fuerza Aérea del Perú. (ESCAP).

Se llegó a la conclusión que la formación profesional, la cultura y el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal civil de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Fuerza Aérea del Perú.

Del Cubo-Arroyo, E. (2015) **Cambio organizacional y factores Psicosociales impacto sobre el absentismo, para optar el Grado de Doctor en Gestión de Riesgos Laborales, Calidad y Medio Ambiente** (Universidad de Málaga). El trabajo desarrollado en esta investigación ha sido analizar cómo ha influido el cambio en las formas de dirigir los recursos humanos en las Administraciones Públicas tras la crisis económica. La incorporación de políticas que impulsen la modernización de la Función Pública y la excelencia en sus resultados, ha propiciado un reciente escenario que necesita de estrategias vinculadas al desarrollo de nuevas competencias y habilidades de sus empleados. Este giro en la gestión de los trabajadores, dentro de un contexto muy jerarquizado y normativizado,

ha provocado brechas organizacionales e instrumentales desencadenantes de situaciones de estrés e insatisfacción entre sus empleados.

Se llegó a las siguientes conclusiones: Los ajustes socioeconómicos que se viven en la actual Europa, han dado lugar a una realidad laboral muy competitiva que, por un lado, reclama empleados que posean una amplia variedad de competencias profesionales como requisitos necesarios para mantenerse activo en el mercado de trabajo y, por otro, nuevas estrategias en la dirección y organización de los recursos humanos centradas en los conocimientos, habilidades y capacidades de sus trabajadores. Las organizaciones, para continuar activas en este ambiente de competitividad, han de afrontar cambios estratégicos y estructurales que ayuden a gestionar las competencias de sus empleados. Para ello, las nuevas tendencias en la dirección de recursos humanos prestan especial atención al contexto laboral, con la intención de explotar el potencial formador y evolutivo de ese entorno y favorecer el desarrollo profesional de los trabajadores

Purisaca, E. y Villegas J. (2015) **Propuesta de mejora de cultura, clima laboral y liderazgo para establecer la integridad organizacional en la empresa EMTRALAM S.A.C Lambayeque, Chiclayo 2013**, para optar el Grado de Licenciado en Administración de Empresas (Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). El presente trabajo de investigación se trató sobre la situación actual que atraviesa la empresa de transporte Lambayeque Emtralám S.A.C que cuenta con aceptación de mercado, además tiene una demanda ya ganada y una ubicación estratégica obteniendo buenos resultados en todos estos años. Con el transcurrir de los años ha surgido nuevos competidores que han hecho ver muchas falencias en la empresa que poco a poco se fueron superando, de ser un comité informal se convirtió en una empresa formal de tipo S.A.C, lo que ocasionó una serie de problemas que conllevaron a que no se desarrolle una buena integridad organizacional en ella; ya que las personas buscan solo su beneficio personal (cultura individualista), además el actual gerente de la empresa David Sencio no cuenta con experiencia ni conceptos claros en lo

que se refiere al manejo de organización y por consecuencia conlleva que no tenga un liderazgo frente a los trabajadores que laboran en la organización.

Se concluye que la cultura es una herramienta muy esencial para las empresas, donde cada organización existente tiene su propia cultura, por esto señalamos que es un componente básico de todas las organizaciones que está compuesta por todas las personas quienes reflejan sus aspiraciones y objetivos personales que incide en la efectividad de dicha organización y además es considerada como el espíritu de la organización, es la fuerza vital que impregna el esqueleto de su estructura formal. De alguna manera, se concluye, que el liderazgo es uno de los fenómenos más observados, pero al mismo tiempo, uno de los menos comprendidos, de tal manera es aquella persona que tienen la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos personales o dentro de la empresa. El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, la empresa Emtralam S.A.C requiere contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Así mismo, hoy en día que la empresa Emtralam S.A.C cuenta con 33 trabajadores, incluyendo al gerente David Asencio quien está encargado de la administración y la toma de decisión de dichas actividades para el mejoramiento de la organización, en lo cual él manifiesta con conocimientos básicos, ya que no es un impedimento para ser liderazgo, por lo contrario ser solidario, le permite interactuar con sus colaboradores, intercambia ideas de mejora con la finalidad del bienestar para ellos mismos y brinda un servicio adecuado.

Navarrete, María de L. (2011) **La Cultura Empresarial Sustentable su Impacto en el Desempeño de la Empresa. El Caso de Iberdrola**, para

optar el Grado de Licenciada en Economía (Universidad Nacional Autónoma de México). El presente trabajo tiene como objetivo general estudiar como la cultura organizacional influye en el desempeño productivo y competitivo de la empresa. Este análisis desde la perspectiva de la teoría microeconómica, considerando el caso específico de la empresa Iberdrola.

Se puede concluir que las empresas se enfrentan a un gran reto ya que tienen reformularse su existencia en el mercado, el reto radica en cómo combinar la rentabilidad con sustentabilidad. Estamos en una época en la que generar el beneficio social, no se debe pensar de manera separada de los negocios.

García, A.M. (2014) **Propuesta de un modelo de Cambio Organizacional para obtener una Comunicación Efectiva en el Área de Cliente Compradora en Yakult**, para optar el Grado de Licenciada en Administración (Universidad Nacional Autónoma de México). El objetivo de la presente tesis es conocer el impacto y relevancia que tiene la implementación de un modelo de cambio organizacional para mejorar la comunicación en el área de clientes compradoras de Yakult.

Se llegó a la siguiente conclusión: El establecimiento eficiente y claro de un Modelo de Cambio Organizacional colaborará al mejoramiento de la comunicación en el área de Clientes Compradoras en Yakult.

1.4 Marco Conceptual

- 1. Agroexportación:** Es la fase final y la de mayores exigencias de la producción agropecuaria, a la que se debe brindar especial atención. (Olaya, 2005)
- 2. Cambio organizacional:** El conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. (Robbins, 2013)

3. **Comunicación:** Transferencia y comprensión de un significado. (Robbins, 2014)
4. **Cultura organizacional:** Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. (Robbins, 2013)
5. **Estructura organizacional:** Forma en que las tareas del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. (David, 2013)
6. **Historias:** Conjunto de estos acontecimientos y hechos, especialmente los vividos por una persona, por un grupo o por los miembros de una comunidad social. (Robbins, 2013)
7. **Impulso:** Tendencia reflexiva e irresistible a ejecutar un acto. (Robbins, 2013)
8. **Poder:** Capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B, de modo que este actúe de acuerdo con los deseos de B. (Robbins, 2014)
9. **Rituales:** Los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y de quiénes se puede prescindir. (Robbins, 2013)
10. **Símbolos materiales:** Los que indican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que busca la alta gerencia y los tipos de conductas que son adecuadas. (Robbins, 2013)
11. **Visión:** Estrategia de largo plazo para alcanzar una o varias metas. (David, 2013)

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVO, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En la actualidad la economía mundial en general se encuentra en serios problemas de crecimiento, particularmente, por el enfriamiento de la economía china que ha disminuido de un crecimiento de dos dígitos en la década pasada a uno de 7% anual aproximadamente.

América y en especial los países andinos, también han tenido una disminución de su crecimiento, particularmente Brasil, Ecuador, Bolivia, Argentina y Perú. Se sabe que los estimados del Fondo Monetario Internacional para la economía del Perú están en menos del 3%, aunque el Ministerio de Economía y Finanzas tiene una opción más optimista entre el 2.7% y 2.8% de crecimiento para el 2017.

Se estima que las tecnologías disruptivas, es decir aquellas que cambian rápidamente y dejan obsoletas a las vigentes en corto periodo, estimado en cada seis meses en promedio.

Es así que las empresas nacionales tienen el enorme reto de mantenerse o lograr ser competitivas para permanecer en el mercado.

El país en los últimos años ha celebrado hasta dieciséis (16) Tratados de Libre Comercio que básicamente buscan lograr aranceles cero, lo que significa más ventajas para las empresas exportadoras.

No escapa de nuestro criterio que aquellos países y empresas que presentan una cultura sólida o fuerte; constituyen una gran fortaleza ya que entre otras cosas, permiten consolidar y desarrollar valores, tales como la solidaridad, fraternidad, trabajo en equipo, gran motivación entre otros rasgos de la

cultura. Sin embargo aquellos países y empresas que tienen culturas débiles, es decir, donde no se han arraigado los valores significan una debilidad que se busca revertir, aspectos negativos como son las estructuras elefantiásicas o lentas con demasiadas jerarquías y en su accionar, mucha burocracia, así como corrupción, nepotismo, entre otros males.

En el caso de las empresas agroexportadoras de uva que al 2017, llegó a U\$ 651 millones de dólares se puede observar un crecimiento notable en las exportaciones, concretamente en la Región Ica que aporta el 33%, debido entre otros factores a que se han abierto nuevos mercados en EE.UU. Hong Kong, Países Bajos, China y Reino Unido, esto hace que la demanda también se incremente. No obstante aún existen problemas que sería necesario superar para seguir con la tendencia creciente.

Se ha observado que existen evidencias o problemas en el sector, tal como se mencionan:

- Algunas empresas aún no han cambiado ciertas estructuras manteniendo las organizaciones con sistemas de control manual en sus procesos.
- La cultura empresarial de manera general ha tenido poco desarrollo.
- Ciertas empresas por ser familiares, se rigen por el liderazgo del dueño y se toman decisiones basadas en experiencia y la intuición de éstos. Asimismo, no realizan planeamiento estratégico alguno, no disponiéndose de una visión clara hacia donde quieren llegar.
- De otro lado, la comunicación es vertical, es decir sólo de arriba hacia abajo, donde los trabajadores generalmente no son informados, ni tienen acceso a los dueños o propietarios. Pudiéndose apreciar que los colaboradores desconocen la visión en aquellos que si la tienen.
- Igualmente las escasas mejoras tecnológicas a que se ven sometidas algunas empresas; están no logran aún consolidarse.

Las posibles causas a los problemas antes indicados, podrían ser:

- La resistencia a un cambio organizacional, ya que casi se mantienen, tal como los dueños de algunas de ellas, las diseñaron, mencionándose que

los líderes por lo general han realizado estudios de secundaria, muy pocos han terminado una carrera y menos aún han logrado capacitación adecuada.

- La cultura en general es la que han impuesto, sus dueños desde que fueron creadas, muy pocas han cambiado y se han modernizado.
- Debido a la escasa formación en temas empresariales, la comunicación no es la más aceptable.
- Siendo una cultura empresarial débil, los pocos cambios no han sido arraigados o consolidados en las nuevas generaciones de trabajadores.

En razón a lo señalado, de continuar el crecimiento de las exportaciones de uva, las empresas de la región Ica, tal como se ha indicado tendrían un desarrollo limitado, ya que no debería confundirse con el crecimiento de las exportaciones debido a la revaloración del dólar y a la apertura de nuevos mercados.

Vista la problemática enunciada líneas arriba se estima que algunas alternativas de solución para fortalecer a dichas empresas, serían:

- Promover y fomentar a través de las Universidades y en coordinación con el Ministerio de Agricultura y Educación, buenos incentivos y facilidades para que los hijos de dueños o propietarios de las empresas puedan acceder a las carreras de Ingeniería Agrícola, Agroindustrial, o Maestrías en Agro exportación, entre otras.
- Promover a través del gobierno regional la capacitación de los propietarios de las empresas, en temas de:
 - Agro exportación
 - Marketing y Negocios Internacionales
 - Conocimiento y dominio del inglés y del chino mandarín.

- Coordinar con la Asociación de Agroexportadores (ADEX) para la realización de Seminarios y Talleres de:
 - Desarrollo de competencias genéricas
 - Desarrollo de competencias específicas
- Crear programas de comunicación, capacitación y socialización de los nuevos valores, pautas culturales, desempeños y modelos de gestión, que permitan crear un sistema integrado de comportamientos entre los miembros de las empresas.
- Promover a través de la Cámara de Comercio la gestión de distribuidores, agentes, socios estratégicos o proveedores creando vínculos comerciales dentro y fuera del país.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

Con respecto al cambio organizacional, una reflexión informal sobre el cambio indicaría que abarca casi todos los conceptos en la literatura sobre comportamiento organizacional. Por ejemplo, piense en las actitudes, la motivación, los equipos de trabajo, la comunicación, el liderazgo, las estructuras organizacionales, las prácticas de recursos humanos y las culturas organizacionales. El cambio formó parte integral en el análisis de cada uno de esos conceptos. Si los ambientes fueran perfectamente estáticos, si las habilidades y las capacidades siempre estuvieran actualizadas y no fueran susceptibles a deteriorarse, y si el mañana fuera exactamente igual al ahora, el cambio organizacional tendría poca o ninguna relevancia para los gerentes. No obstante, el mundo real es turbulento, y exige a las organizaciones y a sus miembros que experimenten un cambio dinámico para desempeñarse en niveles competitivos.

Los gerentes son los agentes principales del cambio en la mayoría de las organizaciones. Con las decisiones que toman y sus comportamientos como modelos, dan forma a la cultura para el cambio en la organización.

Las decisiones de los directivos relacionadas con el diseño estructural, los factores culturales y las políticas de recursos humanos determinan en gran medida el nivel de innovación dentro de la empresa.

Las decisiones, políticas y prácticas administrativas determinarán el grado en que la organización aprende, y se adapta a factores ambientales cambiantes.

De otro lado, con respecto a la cultura organizacional los empleados se forman una percepción general subjetiva de la organización con base en factores tales como el grado de tolerancia al riesgo, el énfasis en los equipos y el apoyo a las personas. Esta percepción general se convierte, en efecto, en la cultura o personalidad de la organización, y afecta el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, de modo que las culturas más fuertes ejercen una mayor influencia.

Así como la personalidad de los individuos tiende a ser estable con el paso del tiempo, lo mismo sucede con las culturas fuertes, lo que hace difícil que los gerentes las cambien en caso de que no coincida con su ambiente. Modificar la cultura de una organización es un proceso largo y difícil. Por lo tanto, al menos en el corto plazo, los gerentes deberían tratar la cultura de la compañía como algo relativamente fijo.

Una de las implicaciones más importantes de la cultura organizacional para la gerencia tiene que ver con las decisiones de selección de personal. Contratar a individuos cuyos valores no coincidan con los valores de la organización implicaría tener una fuerza laboral sin motivación ni compromiso, insatisfecha con su puesto de trabajo y con la organización. No es sorprendente que los empleados que “no se ajustan” tengan niveles de rotación considerablemente mayores.

El desempeño de un trabajador también depende mucho de que sepa lo que debe hacer o no. Entender la forma correcta de hacer su trabajo indica una socialización adecuada.

Todos los gerentes pueden hacer algo para fomentar una cultura de ética, así como para tomar en cuenta la espiritualidad y su papel en la creación de una cultura organizacional positiva.

2.1.3 Definición del Problema

La realidad de las empresas agroexportadoras, dedicadas al rubro en la región Ica, viene desarrollando sus actividades cada vez con una mayor eficiencia y eficacia, lo que les ha permitido ser cada día más rentable, no obstante aún persisten ciertos problemas que requieren dar solución para continuar sus operaciones en el entorno global y competitiva.

Se ha tratado de plantear preguntas que guíen el proyecto de investigación, las mismas que constan de una pregunta o problema principal y seis problemas específicos.

2.1.3.1 Problema Principal

¿De qué manera el cambio organizacional se relaciona con la cultura empresarial de las empresas agroexportadoras de uva en Villacuri Región Ica?

2.1.3.2 Problemas Específicos

1. ¿De qué manera se relaciona el cambio organizacional al tomar en cuenta la urgencia del cambio, dada la realidad presentada con la cultura empresarial?
2. ¿De qué manera se relaciona el cambio organizacional al considerar la existencia de poder para dirigir el cambio en los diferentes niveles de la organización con la cultura empresarial?
3. ¿De qué manera se relaciona el cambio organizacional al tomar en cuenta la creación de una nueva visión, dada la realidad del sector basado en una economía global dirigido a las empresas consumidoras de uva con la cultura empresarial?

4. ¿De qué manera se relaciona el cambio organizacional al considerar el grado de comunicación de la visión, mediante la utilización de los medios para lograr una comunicación eficaz con la cultura empresarial?
5. ¿De qué manera se relaciona el cambio organizacional al considerar el nivel de poder para desarrollar la visión, que surge desde los socios, propietarios hasta las altas jerarquías para que logre un compromiso de los trabajadores con la cultura empresarial?
6. ¿De qué manera se relaciona el cambio organizacional al tomar en cuenta el grado de impulso hacia una nueva visión, basado en la visión e identificación que surge en los niveles más altos de la organización hasta los más bajos, con la cultura empresarial?

2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1 Finalidad

La finalidad de la investigación es determinar la relación del cambio organizacional con la cultura empresarial de las empresas agroexportadoras de uva en Villacurí Región Ica. En el caso de las empresas agroexportadoras de uva del país que al 2017 llegó a U\$ 651 millones de dólares se puede observar un crecimiento notable en las exportaciones, concretamente en la Región Ica que aporta con el 33%, debido entre otros factores a que se han abierto nuevos mercados en EE.UU. Hong Kong, Países Bajos, China y Reino Unido, esto hace que la demanda también se incremente. No obstante aún existen problemas que sería necesario superar para seguir con la tendencia creciente.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

Se han formulado un objetivo general y seis (06) específicos, los cuales tratan de expresar lo que la investigación y el documento persiguen.

Los objetivos se consideran viables y son congruentes con los problemas enunciados. Se ha tenido presente que los objetivos sean redactados utilizando verbos en infinitivo y pertenecen al nivel de lo que es posible que la investigación haga.

2.2.2.1 Objetivo General

Determinar la relación del cambio organizacional con la cultura empresarial de las empresas agroexportadoras de uva en Villacuri Región Ica

2.2.2.2 Objetivos Específicos

1. Determinar la relación del cambio organizacional al tomar en cuenta la urgencia del cambio, dado por las circunstancias presentadas en la realidad de la empresa con la cultura empresarial
2. Señalar la relación del cambio organizacional al considerar la existencia de poder para dirigir el cambio en los diferentes niveles de la organización con la cultura empresarial.
3. Indicar la relación del cambio organizacional al tomar en cuenta la creación de una nueva visión, expuesta por la realidad que se ve en el sector, teniendo en cuenta la economía propia, como la de las empresas de los países que compran la uva con la cultura empresarial
4. Determinar la relación del cambio organizacional al considerar el grado de comunicación de la visión, mediante la utilización de los medios para lograr una comunicación eficaz con la cultura empresarial.
5. Señalar la relación del cambio organizacional al considerar el nivel de poder para desarrollar la visión, que surge desde los socios, propietarios hasta las altas jerarquías que logre un compromiso de los trabajadores con la cultura empresarial
6. Indicar la relación del cambio organizacional al tomar en cuenta el grado de impulso hacia una nueva visión, materializado por la visión e identificación que surge desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos, con la cultura empresarial.

2.2.3 Delimitación del estudio

Delimitación Temporal: La investigación se realizó de julio del 2015 a enero del 2017.

Delimitación Espacial: La investigación abarcó Villacurí, en la ciudad de Ica, Región Ica.

Delimitación Conceptual: Estuvo delimitado en cambio organizacional, cultura empresarial y empresas agroexportadoras.

Delimitación Social: Se determinó a la población correspondiente a los trabajadores de empresas agroexportadoras.

2.2.4 Justificación e importancia del estudio

Justificación

El desarrollo del estudio responde al interés profesional por conocer cuál es el rol que cumple el cambio organizacional y la cultura empresarial en las empresas agroexportadoras, de igual forma se establecen características a tomar en consideración para establecer una estrategia eficaz y eficiente en donde las agro exportaciones tomen el rol de impulsores del desarrollo del país.

Importancia

Es importante el resultado de la presente investigación, porque ello servirá tanto como un modelo de gestión así como medio para la orientación de las actividades de desarrollo de las agroexportadoras, lo cual permitirá saber la relación del cambio organizacional y la cultura empresarial en dichas empresas.

2.3 Hipótesis y Variables

Se han planteado las hipótesis generales y seis (06) específicas, lo que se consideran así porque son explicaciones tentativas de la relación entre dos variables, como es la del cambio organizacional con la cultura empresarial de las empresas agroexportadoras de uva de la Región Ica.

Se ha buscado que las hipótesis cumplan las funciones de:

- Guiar el estudio
- Proporcionen explicaciones
- Apoyen la prueba de teorías

En cualquier caso se ha tenido presente que se refieren a una situación real, que sean comprensibles, precisas y concretas, se ha buscado que las relaciones sean claras y verosímiles, que sean observables y medibles y fundamentalmente que su relación entre variables puedan probarse con las técnicas disponibles.

Las variables planteadas Cambio Organizacional y Cultura Empresarial de las empresas agroexportadoras de uva de la región Ica, se considera que ambas son propias que pueden fluctuar y cuya variación se puede medir y observar, en este caso se busca ver la relación entre ellas.

Finalmente, se puede expresar que las hipótesis planteadas son congruentes con los problemas y objetivos de la investigación y se consideran como un todo armónico e integrado.

2.3.1 Supuestos Teóricos

A partir de la mitad de los noventa se comenzó a diversificar la oferta agroexportadora con cultivos como el espárrago, páprika, mango, uva, pimientos, alcachofa, cebolla, tara, entre otros. Esto creó ventajas

competitivas en el Perú, gracias al mix de productividad, estacionalidad y costos operacionales (Hausman, 2008).

Sin embargo, el suceso determinante para el boom agroexportador se dio al término del gobierno Fujimorista, en el 2000, al aprobarse la Ley N° 273601 “Ley de Promoción del Sector Agrario”. Dicha ley brinda incentivos fiscales para los productores y flexibilización del régimen laboral (Plades, 2007), dándose inicio al Boom Agroexportador Peruano, tal como lo afirma la Asociación de Agroexportadores- (ADEX). Este auge exportador también se dio en respuesta a las políticas de apertura comercial y de negociación por parte del estado, lo que se materializó en la firma de tratados de libre comercio con diferentes países alrededor del mundo (Rendón, 2009).

A raíz de la crisis financiera del 2008 y la inestabilidad económica mundial, en el 2009 las exportaciones peruanas fueron afectadas al igual que todos los mercados internacionales. Como consecuencia, se registraron caídas de los precios de commodities y la reducción de la demanda de los productos no tradicionales. Las exportaciones nacionales pasaron de 30 627 millones de dólares en el 2008 a 26 470 millones de dólares en el 2009, lo que significó una caída del 14% (BCRP, 2010)

Sin embargo, en el 2010 las ventas al exterior han gozado de alzas continuas. En el primer cuatrimestre se produjo un crecimiento del 42% respecto al año anterior (según la información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo). Las estadísticas del 2010 de Prom Perú indican que las exportaciones crecieron en un 30% con respecto al 2009, a consecuencia de un reavivamiento de la demanda mundial general, por lo que las exportaciones fueron mayores a 35 000 millones de dólares en el 2010. Estas estadísticas también señalan que existe en la actualidad más de 7600 empresas peruanas que exportan sus productos a 181 mercados.

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat), de enero a diciembre del 2010, registró a Estados Unidos como el principal destino de las exportaciones peruanas con un 16% del total, mientras que los envíos a

China representaron el 15%, seguido por Suiza con el 11%, Canadá con el 10% y Japón con el 5%. El resto de las exportaciones están fraccionadas en menores proporciones en otros países de Europa, Asia y Medio Oriente.

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis General

El cambio organizacional se relaciona directamente con la cultura empresarial de las empresas agroexportadoras de uva en Villacuri Región Ica

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

1. El cambio organizacional al tomar en cuenta la urgencia del cambio, dadas las circunstancias presentadas en la realidad de las empresas se relaciona directamente con la cultura empresarial.
2. El cambio organizacional al tomar en cuenta la creación de una nueva visión, expuesta por la realidad de las empresas agroexportadoras, teniendo en cuenta las características económicas de las empresas y los países que compran la uva se relaciona directamente con la cultura empresarial.
3. El cambio organizacional al considerar la existencia de poder para dirigir el cambio en los diferentes niveles de la organización se relaciona directamente con la cultura empresarial.
4. El cambio organizacional al considerar el nivel de poder para desarrollar la visión que surge desde los socios, propietarios o la gerencia que logre un compromiso con los trabajadores se relaciona directamente con la cultura empresarial.
5. El cambio organizacional al considerar el grado de comunicación de la visión, mediante la utilización de los medios para lograr una comunicación eficaz se relaciona directamente con la cultura empresarial.
6. El cambio organizacional al tomar en cuenta el grado de impulso hacia una nueva visión, materializado por la visión e identificación que surge

desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos, se relaciona directamente con la cultura empresarial.

2.3.3 Variables e Indicadores

2.3.3.1 Identificación de Variables

Variable Independiente (VI)

Cambio organizacional

Variable Dependiente (VD)

Cultura Empresarial

2.3.3.2 Definición Operacional de las Variables

a) Tipos de Variables

1. Cambio Organizacional

Es del tipo independiente aplicada.

2. Cultura Empresarial

Es del tipo dependiente descriptiva.

b) Conceptualización

1. Cambio Organizacional

Es el conjunto de modificaciones estructurales de las empresas, que hace referencia a la necesidad del cambio, está basada en la visión de la empresa para lograr un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras lo que finalmente nos llevan a un nuevo comportamiento organizacional.

2. Cultura Empresarial

Son los valores, principios, tradiciones y forma de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa.

c) Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
VI: Cambio organizacional	Cambio	- Urgencia del cambio - Creación de una nueva visión
	Poder	- Existencia de poder - Nivel de poder
	Comunicación	- Grado de comunicación - Grado de impulso hacia una nueva visión
VD: Cultura Empresarial	Valores	- Ritos y Símbolos - Sistemas de control
	Principios	- Estructura de la organización - Relaciones de poder

d) Dimensiones

VI: Cambio Organizacional	VD: Cultura Empresarial
- Cambio - Poder - Comunicación	- Valores - Principios

e) Indicadores

Variables	Indicadores
VI: Cambio organizacional	- Urgencia del cambio, dadas por las circunstancias presentadas en la realidad de la empresa.

	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de poder para dirigir el cambio en los diferentes niveles de la organización. - Creación de una nueva visión, expuesta por la realidad que se ve en el sector, teniendo en cuenta la economía propia, como la de las empresas de los países que compran la uva. - Grado de comunicación de la visión, mediante la utilización de los medios para lograr una comunicación eficaz. - Nivel de poder para desarrollar la visión, que surge desde los socios, propietarios, hasta las altas jerarquías que logre un compromiso de los trabajadores. - Grado de impulso hacia una nueva visión, materializado por la pasión e identificación que surge desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos.
<p>VD: Cultura Empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ritos y Símbolos - Estructura de la organización - Sistemas de control - Relaciones de poder

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTO

3.1 Población y Muestra

La selección de la muestra se realizó aplicando la formula Estadística. De acuerdo a Agrodata, son 181 las empresas agroexportadoras de uva de la región Ica, registradas en el 2017, de lo cual la encuesta se aplicó como corresponde a la fórmula de acuerdo al siguiente detalle:

n = Muestra

P = Nivel de Éxito = 0,50

e = Margen de Error = 0,05

N = Total de la población: 181

Z = Nivel de confianza 95%, cuyo valor es 1,96 extraída de la tabla de desviación normal.

q = Nivel de Fracaso= 0.50

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,25 \cdot 181}{0,05^2 (181 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{173,8324}{1,4104}$$

$$n = 123.24$$

*n = 124 gerentes y/o administradores de cada empresa
agroexportadora*

3.2 Método y Diseño

El método utilizado fue descriptivo, correlacional.

El diseño fue correlacional. Se tomó una muestra en la cual:

M: O_x r O_y

Donde:

M = Muestra

O = Observación

x = Cambio organizacional

y = Cultura empresarial

r = Índice de correlación de las variables

3.3 Tipo de Investigación

Aplicada

3.4 Nivel de Investigación

Descriptiva

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas utilizadas fueron las encuestas dirigidas a los gerentes y/o administradores de las empresas agroexportadoras.

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario

3.6 Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de la información se utilizó la creación de la base de datos, tablas y gráficos.

Para el procesamiento se utilizó el programa estadístico IBM ESTADISTICS SPSS 24.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de Resultados

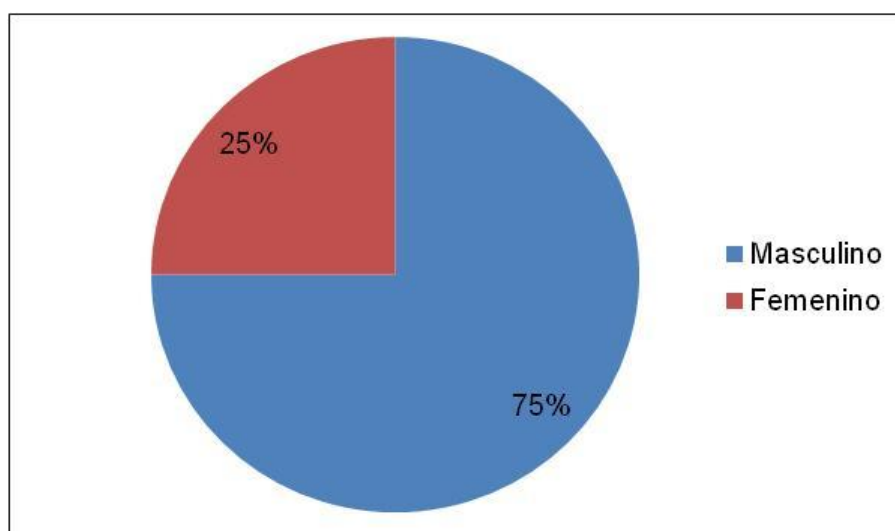
A continuación se presentan las tablas que contienen los análisis e interpretación de los resultados las cuales fueron plasmadas en el cuestionario. Los datos de la muestra se consolidaron en tablas y gráficos de barras representativas del ordenamiento estadístico.

TABLA N° 01
Determinación de Género

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	93	75,0
Femenino	31	25,0
Total	124	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO N° 1
Determinación de Género



Los resultados de esta tabla nos indican que el 75% de los encuestados (93 personas) pertenecen al sexo masculino y el 25% (31 personas) son del sexo femenino.

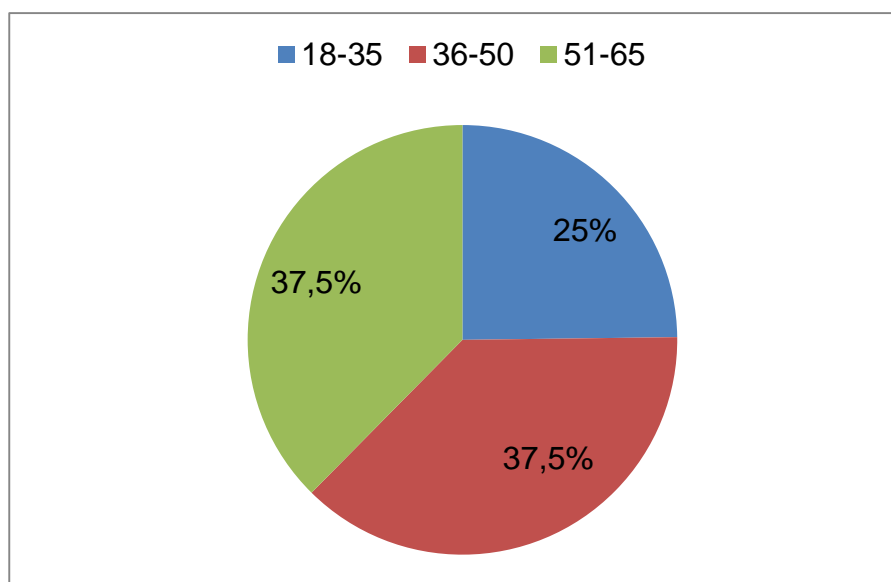
Se podría interpretar que existe una gran mayoría del sexo masculino, debido a que ellos representan generalmente a los jefes de familias.

TABLA N° 2
Determinación de Edad

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
18-35	31	25,0
36-50	47	37,5
51-65	47	37,5
Total	124	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 2
Determinación de Edad



Tal como se muestra en la Tabla N° 02 se observa que el 37,5% de los encuestados (47 personas) tienen el rango de edad de 36 a 50 años y lo mismo pasa con el rango de edad de 51 a 65 años también mostrando un 37,5% (47 personas) y finalmente el 25% de los encuestados (31 personas) tienen el rango de edad entre los 18 a 35 años.

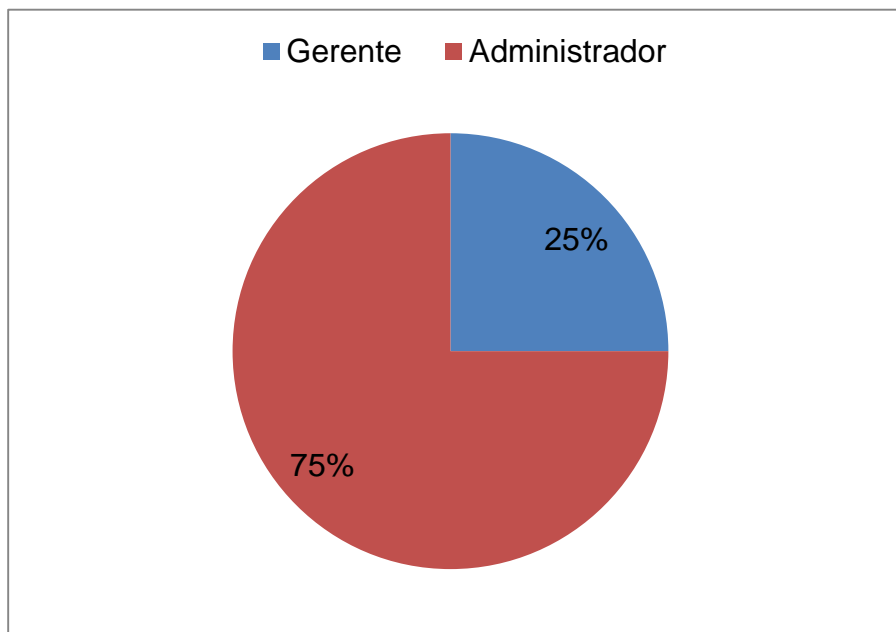
Es decir que la mayoría de administradores y/o gerentes de las empresas agroexportadoras pasan los 36 años, y como es lógico dichos cargos deben de ocuparlos personas con experiencias, asimismo se tiene un buen porcentaje de jóvenes que ocupan dichos cargos.

TABLA N° 3
Identificación del Cargo en la Empresa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	31	25,0
Administrador	93	75,0
Total	124	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO N° 3
Identificación del Cargo en la Empresa



Lo que nos demuestra la Tabla N° 03 es que se observa que el 75% de los encuestados (93 personas) tienen el cargo de administrador, el 25% de los encuestados (31 personas) tienen el cargo de Gerente.

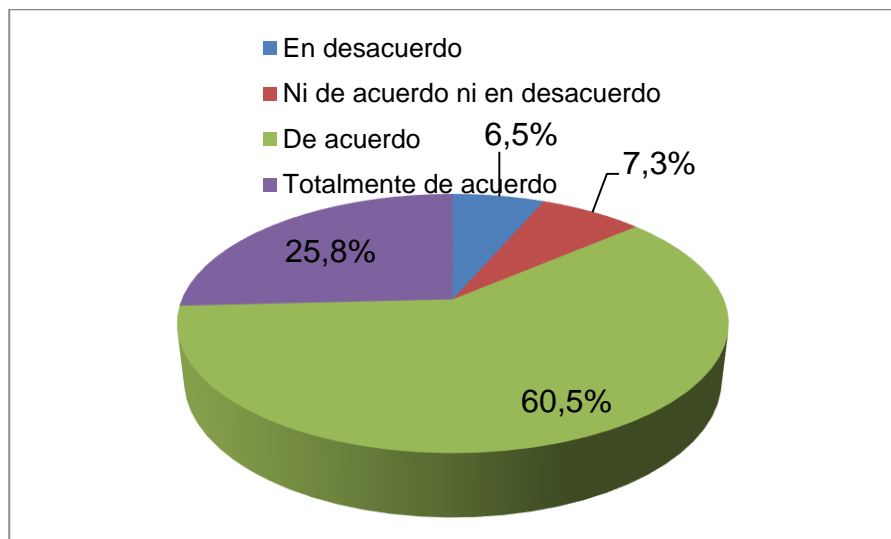
Analizando la tabla anterior se deduce que tenemos más administradores que gerentes, dicho resultado es positivo, ya que los gerentes están delegando funciones a los administradores quienes realizan mayormente actividades operativas; de éste manera se distribuyen mejor el trabajos en las empresas agroexportadoras.

TABLA Nº 4
Cambio Organizacional y Cultura Empresarial

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	8	6,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	7,3
De acuerdo	32	25,8
Totalmente de acuerdo	75	60,5
Total	124	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO Nº 4
Cambio Organizacional y Cultura Empresarial



La tabla nos indica que un 60,5% de los encuestados están totalmente de acuerdo, así como también un 25,8% están de acuerdo con la premisa que el cambio organizacional se relaciona directamente con la cultura empresarial de las empresas agroexportadoras de uva, luego el 7,3% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y del mismo modo el 6,5% de encuestados están en desacuerdo.

Con los resultados obtenidos, podemos concluir que los gerentes y administradores sienten la necesidad involucrar estos dos conceptos dentro de la empresa, lo cual es muy positivo, y llevará a un mayor crecimiento y desarrollo.

TABLA N° 5

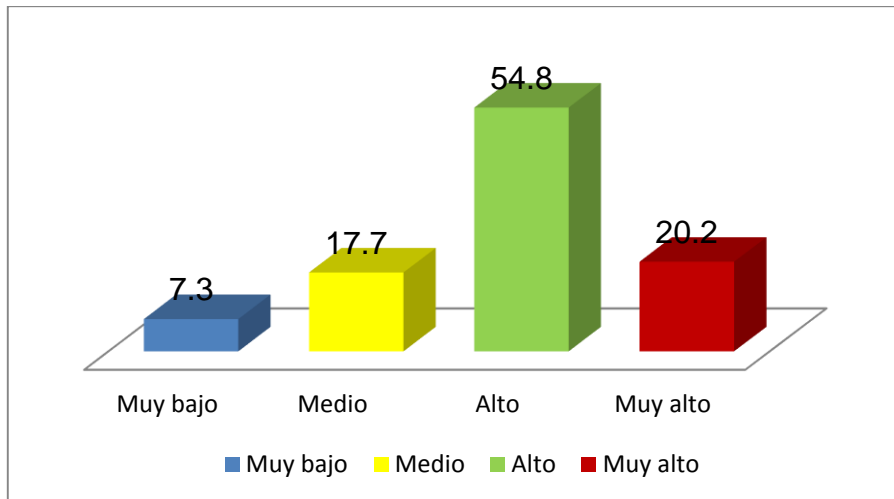
Nivel de Relación de Cambio Organizacional y Cultura Empresarial

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	9	7,3
Medio	22	17,7
Alto	68	54,8
Muy Alto	25	20,2
Total	124	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO N° 5

Nivel del Cambio Organizacional y Cultura Empresarial



Como podemos ver en los resultados de este cuadro nos indican que un 54,8% de los encuestados consideran que existe un nivel Alto, respecto que el cambio organizacional se relaciona directamente con la cultura empresarial de las empresas agroexportadoras de uva en Villacuri Región Ica, mientras que un 20,2% consideran un nivel Muy Alto, un 17,7% lo consideran Medio y finalmente un 7,3% consideran un nivel Muy bajo.

Es por ello que mientras exista aprobación con respecto a la relación entre cambio organizacional y la cultura empresarial mejor se mostrará y desarrollará el capital humano de la empresa y así podrá generar una mejor producción en las agroexportadoras.

VARIABLE INDEPENDIENTE: CAMBIO ORGANIZACIONAL

TABLA Nº 6

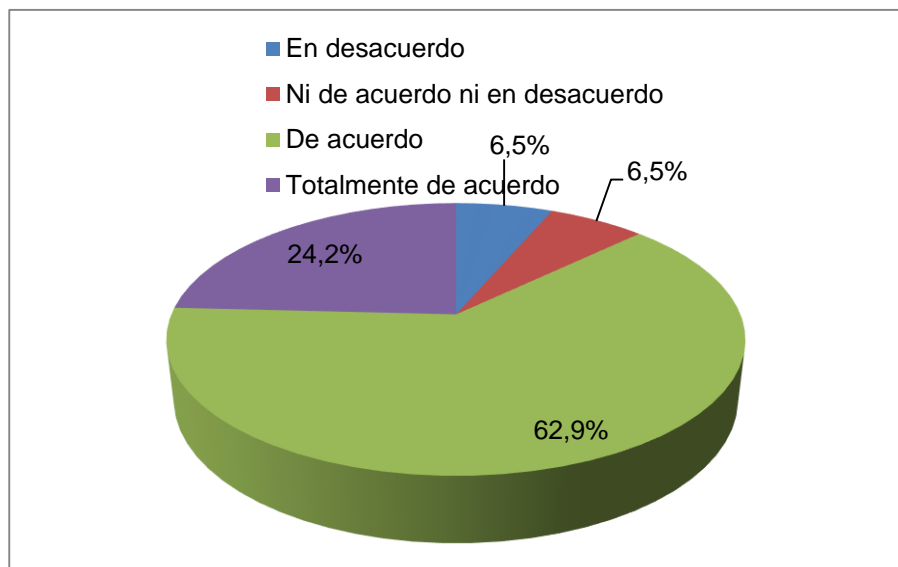
Urgencia del Cambio

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	8	6,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	6,5
De acuerdo	78	62,9
Totalmente de acuerdo	30	24,1
Total	124	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO Nº 6

Urgencia del Cambio



Los resultados de esta tabla nos indica que un 62,9% de los encuestados están de acuerdo, así como también un 24,1% están totalmente de acuerdo de que el cambio organizacional al tomar en cuenta la urgencia del cambio, dadas por las circunstancias presentadas en la realidad de la empresa, luego el 6,5% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y del mismo modo el 6,5% de encuestados están en desacuerdo.

Con estos resultados, reforzamos el concepto que el nivel de urgencia al cambio es positivo con lo cual al tener un impacto bueno en el mercado la producción de la empresa crecerá mucho más.

TABLA N° 7

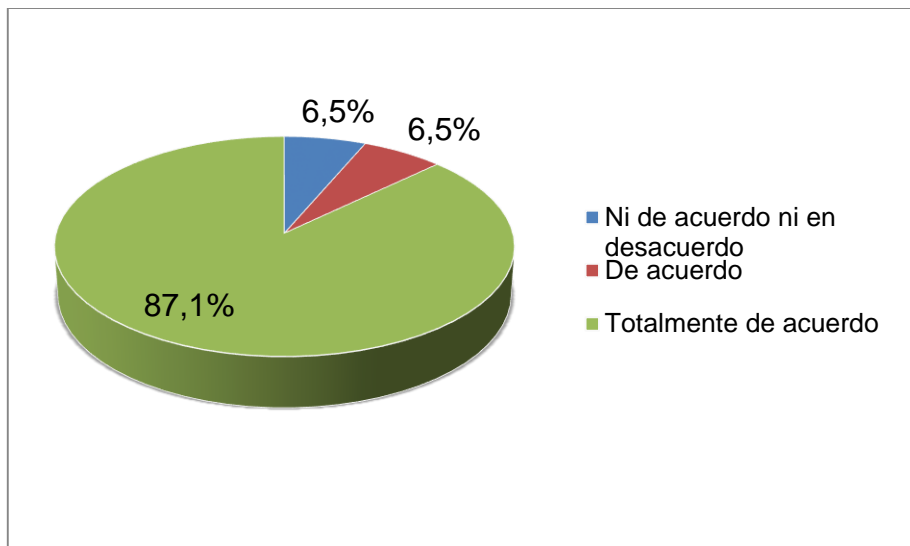
Existencia de Poder

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	6,5
De acuerdo	8	6,5
Totalmente de acuerdo	108	87,1
Total	124	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO N° 7

Existencia De Poder



Un 87,1% de los encuestados, están totalmente de acuerdo de que el cambio organizacional al considerar la existencia de poder para dirigir el cambio en los diferentes niveles de la organización, el 6,5% están de acuerdo, y finalmente el 6,5% dicen estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

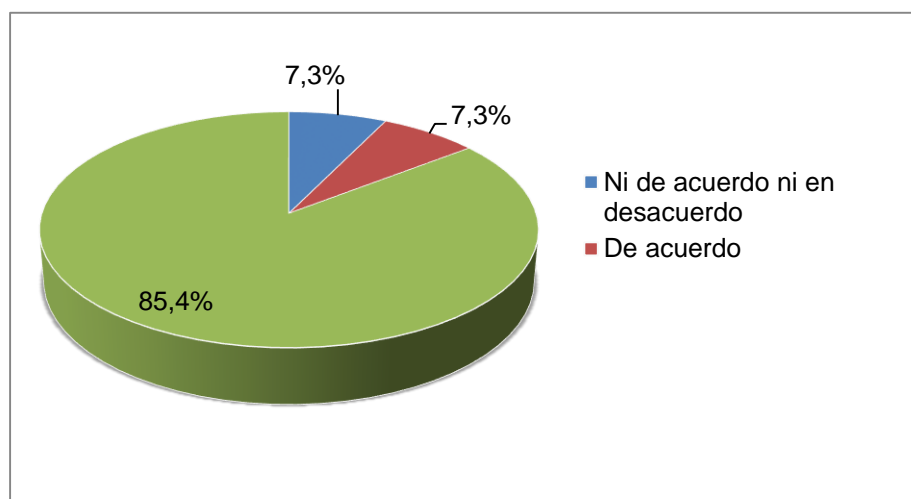
Es decir que en su mayoría los encuestados están totalmente de acuerdo que el cambio organizacional al considerar la existencia de poder para dirigir el cambio en los diferentes niveles de la organización, es por ello que mientras exista mayor poder para dirigir el cambio mejor se desarrollará el capital humano de la empresa y así podrá haber mejor producción en la agroexportadora.

TABLA Nº 8
Creación de una nueva visión

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	7,3
De acuerdo	9	7,3
Totalmente de acuerdo	106	85,4
Total	124	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO Nº 8
Creación de una Nueva Visión



Los resultados de esta tabla nos indica que el 85,4% de encuestados están totalmente de acuerdo en el cambio organizacional al tomar en cuenta la creación de una nueva visión, por la realidad que se ve en el sector, considerando las características económicas de las empresas y los países que compran la uva, el 7,3% están de acuerdo y finalmente del mismo modo el 7,3% están ni de acuerdo ni en desacuerdo con este precepto.

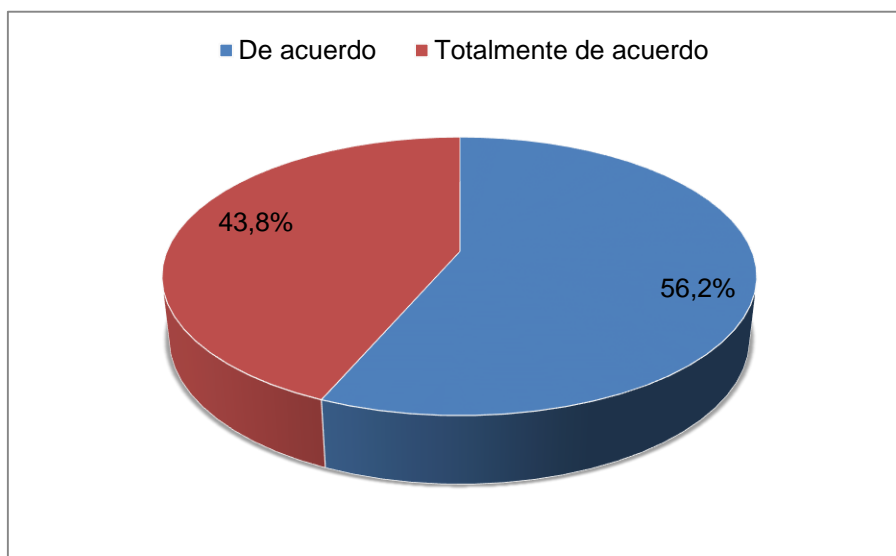
Es decir que la gran mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo de que el cambio organizacional considera la creación de una nueva visión, expuesta por la realidad que se ve en el sector, viendo la economía propia como la de las empresas de los países que compran la uva, por ello es necesario que las empresas continúen su relación comercial con empresas de mayor envergadura y así poder crecer más en el mercado.

TABLA Nº 9
Grado de comunicación de la visión

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	70	56,2
Totalmente de acuerdo	54	43,8
Total	124	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO Nº 9
Grado de Comunicación de la Visión



Lo que nos infiere esta tabla, es que el 56.2% de los encuestados están de acuerdo en afirmar que el cambio organizacional al considerar el grado de comunicación de la visión, es importante para lograr una comunicación eficaz, seguidamente de un 43,8% que están totalmente de acuerdo en el cambio.

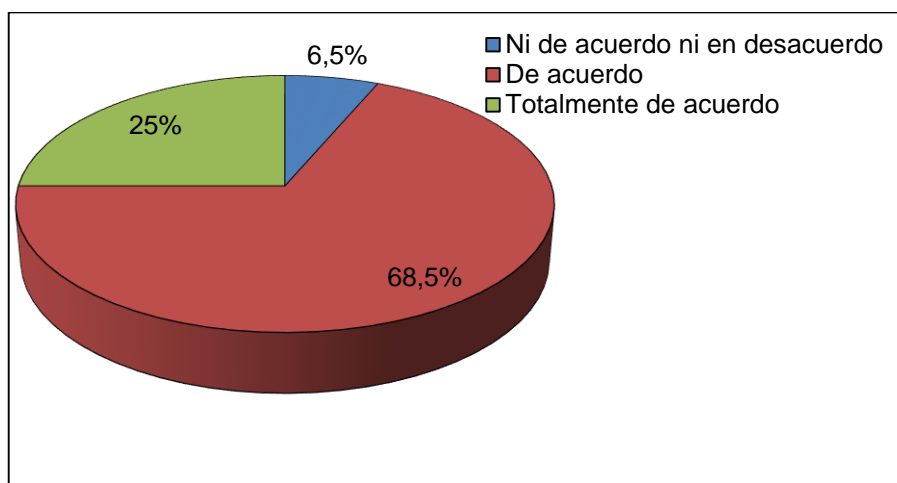
Es decir todos de los encuestados tienen una respuesta muy positiva en cuanto a esta premisa, es por ello que los empresarios deben mejorar las técnicas de comunicación dando énfasis en la utilización de medios que permitan comunicar a todo nivel acerca de la visión que se tiene dentro de las empresas agroexportadoras.

TABLA Nº 10
Nivel de poder para desarrollar la visión

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	6,5
De acuerdo	85	68,5
Totalmente de acuerdo	31	25,0
Total	124	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO Nº 10
Nivel de Poder para Desarrollar la Visión



Según esta tabla, los resultados indican que el 68.5% de los encuestados están de acuerdo que el cambio organizacional considerando el nivel de poder para desarrollar la visión que surge desde los socios, propietarios hasta los gerentes logrando así un compromiso con los trabajadores, asimismo el 25% de los encuestados están totalmente de acuerdo; mientras que el 6,5% están en ni de acuerdo ni en desacuerdo con este precepto.

El 93,5% de los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo, que los socios, propietarios y funcionarios de las altas jerarquías de las empresas agroexportadoras tienen el poder para desarrollar una visión que logre el compromiso de los trabajadores.

TABLA N° 11

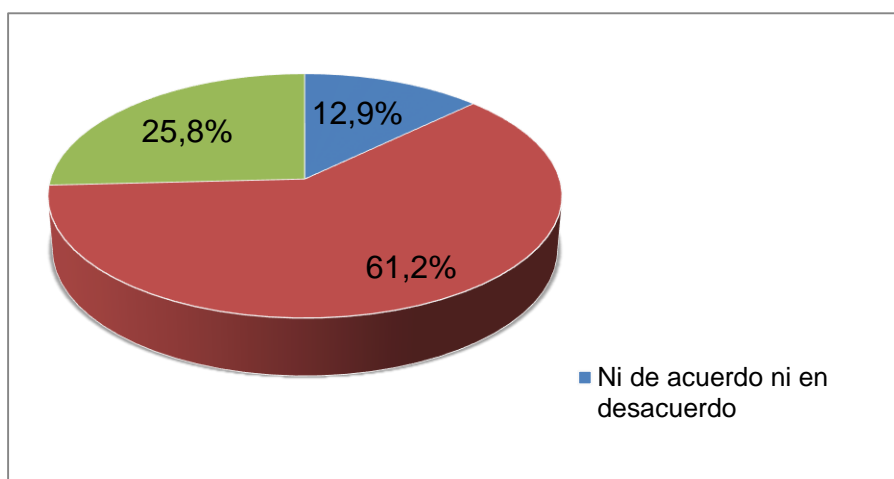
Grado de impulso hacia una nueva visión

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	12,9
De acuerdo	76	61,2
Totalmente de acuerdo	32	25,8
Total	124	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO N° 11

Grado de Impulso hacia una Nueva Visión



Los resultados de esta tabla nos indican que un 61,2% de los encuestados están de acuerdo de que el cambio organizacional al tomar en cuenta el grado de impulso hacia una nueva visión, materializado por la visión e identificación que surge desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos se relaciona con la cultura empresarial, mientras que un 25,8% están totalmente de acuerdo, y finalmente un 12,9% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la premisa.

Es decir que las empresas agroexportadoras demuestran un buen impulso hacia su visión parte de los altos directivos hasta los trabajadores, mejorando identificación en sus trabajadores logrando que ellos puedan expresar su talento, lo que podría retribuir en incremento de la producción.

TABLA Nº 12

RESUMEN

VARIABLE INDEPENDIENTE: CAMBIO ORGANIZACIONAL

Indicadores	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Urgencia de cambio	6,5%	6,5%	62,9%	24,1%
Existencia de poder	0	6,5%	6,5%	87,1%
Creación de una nueva visión	0	7,3%	7,3%	85,4%
Grado de comunicación de la visión	0	0	56,2%	43,8%
Nivel de poder para desarrollar la visión	0	6,5%	68,5%	25,0%
Grado de impulso hacia una nueva visión	0	12,9%	61,2%	25,8%

VARIABLE DEPENDIENTE: CULTURA EMPRESARIAL

TABLA N° 13

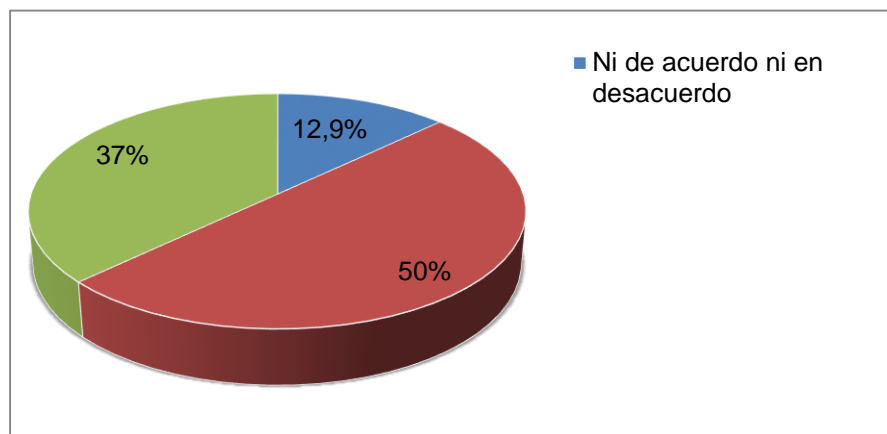
Los ritos y símbolos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	12,9
De acuerdo	62	50,0
Totalmente de acuerdo	46	37,0
Total	124	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO N° 12

Los ritos y símbolos



Lo que nos infiere esta tabla, es que el 50% de los encuestados está de Acuerdo considera que el cambio organizacional se relaciona con la cultura empresarial al tener en cuenta los ritos y símbolos de la misma, considerando que un 37,0% de la muestra le asigna una calificación de Totalmente de acuerdo y un 12,9% está Ni de acuerdo y en desacuerdo.

Con esta información podemos decir que los ritos y símbolos están relacionados con el cambio organizacional de las empresas, es decir el lugar en donde se encuentre una empresa se lleva por sus ritos y símbolos de las personas que laboren en ella, lo cual es muy positivo y hará que la empresas agro exportadoras tenga más producción.

TABLA N° 14

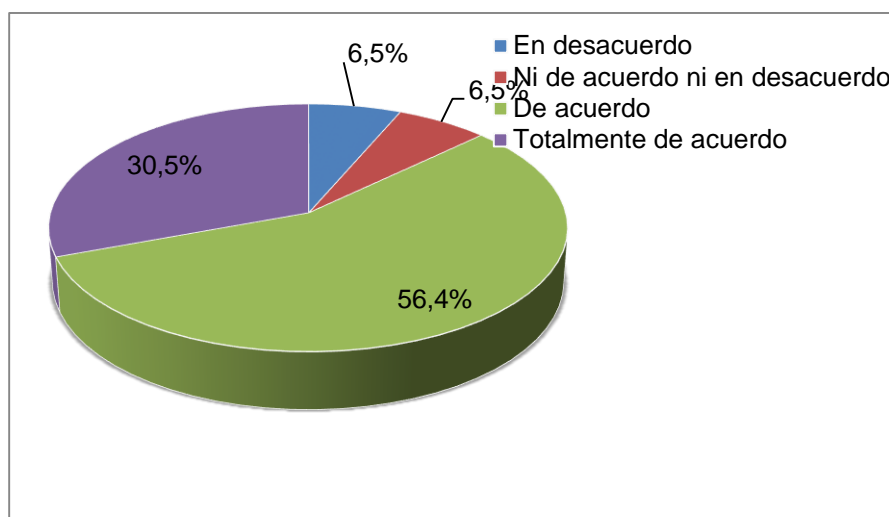
La estructura de la organización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	8	6,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	6,5
De acuerdo	70	56,4
Totalmente de acuerdo	38	30,6
Total	124	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO N° 13

La estructura de la organización



Según esta tabla, los resultados indican que, existe un 56,4% de los encuestados está de Acuerdo en que el cambio organizacional se relaciona con la cultura empresarial al tener en cuenta la estructura de la organización, del mismo modo de los encuestados están Totalmente de acuerdo con un 30,6%; mientras que un 6,5% consideran que están Ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta percepción. Un 6,5% está en Desacuerdo con este precepto.

Hoy en día la estructura de la organización tiene relación con el cambio organizacional tal como lo demuestra la encuesta realizada, esto hace que los trabajadores tengan más seguridad dentro de la empresa y así poder desarrollarse en el trabajo.

TABLA N° 15

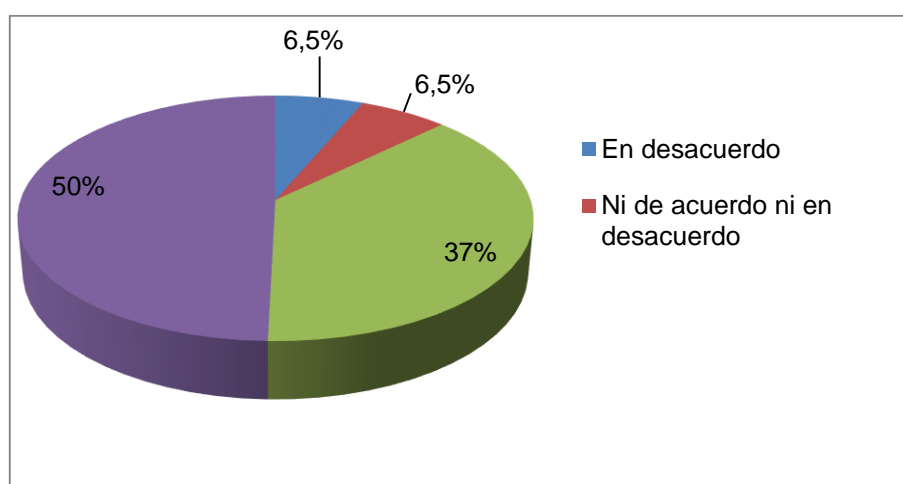
Los sistemas de control de la organización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	8	6,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	6,5
De acuerdo	47	37,0
Totalmente de acuerdo	62	50,0
Total	124	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO N° 14

Sistemas de Control de la Organización



Los resultados de esta tabla nos indican que el cambio organizacional se relaciona con la cultura empresarial al considerar los sistemas de control de la organización, el 50% de los encuestados está Totalmente de acuerdo; mientras que un 37% están en De acuerdo, un 6,5% considera que está Ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta percepción, y finalmente un 6,5% también está Totalmente en desacuerdo.

La mayoría de los encuestados opina que el sistema de control de la organización se relaciona con la cultura empresarial de las empresas para generar un cambio organizacional en ellas, esto nos lleva a deducir que es muy importante el sistema de control en las empresas agroexportadoras.

TABLA N° 16

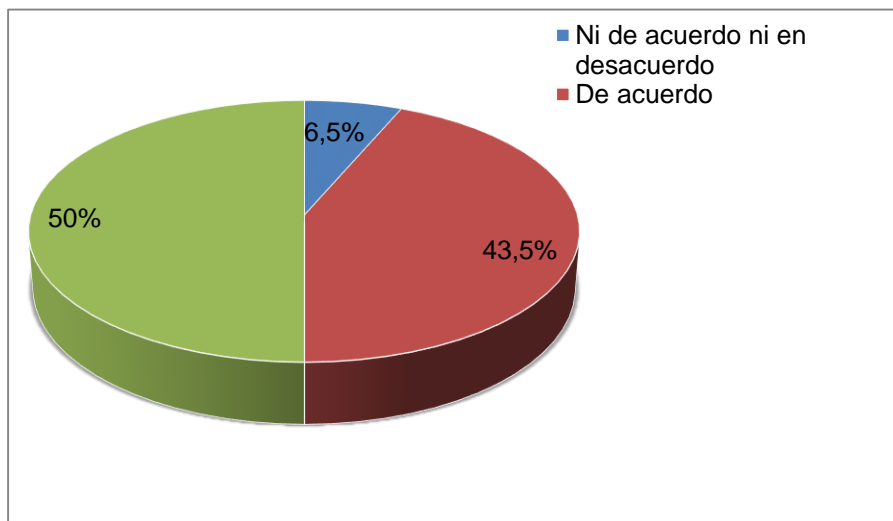
Las relaciones de poder de la organización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	6,5
De acuerdo	54	43,5
Totalmente de acuerdo	62	50,0
Total	124	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO N° 15

Las relaciones de poder de la organización



Según esta tabla, los resultados indican que existe un 50% de los encuestados con un Totalmente de acuerdo en que el cambio organizacional se relaciona con la cultura empresarial al tomar en cuenta las relaciones de poder de la organización, del mismo modo de los encuestados están De acuerdo un 43,5%; mientras que un 6.3% consideran que están Ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta percepción.

La muestra nos indica que 93,5% está de acuerdo que existe una relación de poder de la organización con la cultura de las empresas para generar un cambio organizacional. Hoy en día se está desarrollando nuevas técnicas de relaciones en las empresas que van de la mano con los avances tecnológicos, cada vez con mayor frecuencia el acceso a la tecnología en la producción se está haciendo masivo en las empresas productoras.

TABLA Nº 17

RESUMEN

VARIABLE DEPENDIENTE: CULTURA EMPRESARIAL

Indicadores	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los ritos y símbolos	0	12,9%	50,0%	37,0%
La estructura de la organización	6,5%	6,5%	56,4%	30,6%
Los sistemas de control de la organización	6,5%	6,5%	37,0%	50,0%
Las relaciones de poder de la organización	0	6,5%	43,5%	50,0%

4.2 Contrastación de Hipótesis

Considerando que una hipótesis constituye un valioso instrumento de la investigación, pues permite contrastar la teoría con la observación y viceversa; el procedimiento de prueba implica expresar las hipótesis de investigación en hipótesis estadísticas, como se detalla a continuación.

Hipótesis Específica 1:

El cambio organizacional se relaciona directamente con la cultura empresarial de las empresas agroexportadoras de uva en Villacuri Región Ica.

Hipótesis Nula 1:

El cambio organizacional no se relaciona directamente con la cultura empresarial de las empresas agroexportadoras de uva en Villacuri Región Ica.

TABLA Nº 18
CAMBIO ORGANIZACIONAL Y CULTURA EMPRESARIAL

		Cultura Empresarial				Total
		Muy bajo	Medio	Alto	Muy alto	
Cambio Organizacional	En desacuerdo	8	0	0	0	8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	9	0	0	9
	De acuerdo	0	13	11	8	32
	Totalmente de acuerdo	1	0	57	17	75
Total		9	22	68	25	124

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	23,111 ^a	9	,006
Razón de verosimilitud	14,855	9	,095
Asociación lineal por lineal	8,971	1	,003
N de casos válidos	16		

a. 16 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

Dado que el valor de chi cuadrado 23,111 es mayor al valor crítico de la tabla 16.9190 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir es verdad que el cambio organizacional se relaciona directamente con la cultura empresarial de las empresas agroexportadoras de uva en Villacuri Región Ica.

Este resultado ha sido corroborado por la prueba de significación asintótica (bilateral) cuyo resultado es de 0.006 menor a la $p= 0.05$

Hipótesis Específica 2:

El cambio organizacional al tomar en cuenta la urgencia del cambio, dada la realidad de las empresas se relaciona directamente con la cultura empresarial.

Hipótesis Nula 2:

El cambio organizacional al tomar en cuenta la urgencia del cambio, dada la realidad de las empresas no se relaciona directamente con la cultura empresarial.

TABLA Nº 19
URGENCIA DE CAMBIO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

		Urgencia de Cambio				Total
		Muy bajo	Medio	Alto	Muy alto	
Cambio Organizacional	En desacuerdo	8	0	0	0	8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	8	0	0	8
	De acuerdo	0	15	47	16	78
	Totalmente de acuerdo	0	0	21	9	30
Total		8	23	68	25	124

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,333 ^a	9	,011
Razón de verosimilitud	12,485	9	,187
Asociación lineal por lineal	7,793	1	,005
N de casos válidos	124		

a. 15 casillas (93,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

Dado que el valor de chi cuadrado 21.333 es mayor al valor crítico de la tabla 16.919 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir es verdad que el cambio organizacional tomar en cuenta la urgencia del cambio, dada la realidad de la empresa se relaciona directamente con la cultura empresarial.

Este resultado ha sido corroborado por la prueba de significación asintótica (bilateral) cuyo resultado es de 0.011 menor a la $p= 0.05$

Hipótesis Específica 3:

El cambio organizacional al considerar la existencia de poder para dirigir el cambio en los diferentes niveles de la organización se relaciona directamente con la cultura empresarial.

Hipótesis Nula 3:

El cambio organizacional al considerar la existencia de poder para dirigir el cambio en los diferentes niveles de la organización no se relaciona directamente con la cultura empresarial.

TABLA Nº 20
EXISTENCIA DE PODER Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

		Existencia de Poder			Total
		Medio	Alto	Muy alto	
Cambio Organizacional	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	8	0	8
	De acuerdo	0	8	0	8
	Totalmente de acuerdo	8	0	100	108
Total		8	16	100	124

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,000 ^a	4	,003
Razón de verosimilitud	12,057	4	,017
Asociación lineal por lineal	3,423	1	,064
N de casos válidos	124		

a. 8 casillas (88,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

Dado que el valor de chi cuadrado 16.000 es mayor al valor crítico de la tabla 9.4877 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir es verdad que el cambio organizacional considerar la existencia de poder para dirigir el cambio en los diferentes niveles de la organización se relaciona directamente con la cultura empresarial.

Este resultado ha sido corroborado por la prueba de significación asintótica (bilateral) cuyo resultado es de 0.003 menor a la $p= 0.05$

Hipótesis Específica 4:

El cambio organizacional al tomar en cuenta la creación de una nueva visión, debido a la realidad del sector donde se desarrollan las empresas que compran uva se relaciona directamente con la cultura empresarial.

Hipótesis Nula 4:

El cambio organizacional al tomar en cuenta la creación de una nueva visión, debido a la realidad del sector donde se desarrollan las empresas que compran uva no se relaciona directamente con la cultura empresarial.

**TABLA Nº 21
CREACIÓN DE UNA NUEVA VISIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

		Creación de una nueva visión			Total
		Medio	Alto	Muy alto	
Cambio Organizacional	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	9	9
	De acuerdo	0	9	0	9
	Totalmente de acuerdo	9	0	97	106
Total		9	9	106	124

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,082 ^a	4	,003
Razón de verosimilitud	7,624	4	,106
Asociación lineal por lineal	,146	1	,703
N de casos válidos	124		

a. 8 casillas (88,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

Dado que el valor de chi cuadrado 16.082 es mayor al valor crítico de la tabla 9.4877 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis

alternativa, es decir es verdad que el cambio organizacional al tomar en cuenta la creación de una nueva visión, debido a la realidad del sector donde se desarrollan las empresas que compran uva se relaciona directamente con la cultura empresarial.

Este resultado ha sido corroborado por la prueba de significación asintótica (bilateral) cuyo resultado es de 0.003 menor a la $p= 0.05$

Hipótesis Específica 5:

El cambio organizacional al considerar el grado de comunicación de la visión, mediante la utilización de medios para lograr una comunicación eficaz se relaciona directamente con la cultura empresarial.

Hipótesis Nula 5:

El cambio organizacional al considerar el grado de comunicación de la visión, mediante la utilización de medios para lograr una comunicación eficaz no se relaciona directamente con la cultura empresarial

TABLA N° 22
GRADO DE COMUNICACIÓN DE LA VISIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

		Grado de Comunicación de la Visión		Total
		Alto	Muy alto	
Cambio Organizacional	De acuerdo	0	70	70
	Totalmente de acuerdo	39	15	54
Total		39	85	124

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,351 ^a	1	,002
Razón de verosimilitud	11,499	1	,001
Asociación lineal por lineal	8,766	1	,003
N de casos válidos	124		

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,19.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Dado que el valor de chi cuadrado 9.351 es mayor al valor crítico de la tabla 3.8415 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir es verdad que el cambio organizacional al considerar el grado de comunicación de la visión, mediante la utilización de los medios para lograr una comunicación eficaz se relaciona directamente con la cultura empresarial.

Este resultado ha sido corroborado por la prueba de significación asintótica (bilateral) cuyo resultado es de 0.002 menor a la $p= 0.05$

Hipótesis Específica 6:

El cambio organizacional al considerar el nivel de poder para desarrollar la visión que surge desde los socios, propietarios y gerentes se relaciona directamente con la cultura empresarial.

Hipótesis Nula 6:

El cambio organizacional al considerar el nivel de poder para desarrollar la visión que surge desde los socios, propietarios y gerentes no se relaciona directamente con la cultura empresarial.

TABLA Nº 23
NIVEL DE PODER PARA DESARROLLAR LA VISIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

		Nivel de Poder para desarrollar la visión			Total
		Medio	Alto	Muy alto	
Cambio Organizacional	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	0	0	8
	De acuerdo	0	62	23	85
	Totalmente de acuerdo	0	23	8	31
Total		8	85	31	124

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,008 ^a	4	,003
Razón de verosimilitud	7,489	4	,112
Asociación lineal por lineal	1,574	1	,210
N de casos válidos	124		

a. 8 casillas (88,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

Dado que el valor de chi cuadrado 16,008 es mayor al valor crítico de la tabla 9.4877 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir es verdad que el cambio organizacional al considerar el nivel de poder para desarrollar la visión que surge desde los socios, propietarios y gerentes se relaciona directamente con la cultura empresarial.

Este resultado ha sido corroborado por la prueba de significación asintótica (bilateral) cuyo resultado es de 0.003 menor a la $p= 0.05$

Hipótesis Específica 7:

El cambio organizacional al tomar en cuenta el grado de impulso hacia una nueva visión, desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos, se relaciona directamente con la cultura empresarial.

Hipótesis Nula 7:

El cambio organizacional al tomar en cuenta el grado de impulso hacia una nueva visión, desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos, no se relaciona directamente con la cultura empresarial.

TABLA N° 24
GRADO DE IMPULSO HACIA UNA NUEVA VISIÓN Y CAMBIO
ORGANIZACIONAL

		Grado de Impulso hacia una nueva Visión			Total
		Medio	Alto	Muy alto	
Cambio Organizacional	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	0	0	16
	De acuerdo	0	60	16	76
	Totalmente de acuerdo	0	16	16	32
Total		16	76	32	124

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	17,440 ^a	4	,002
Razón de verosimilitud	13,255	4	,010
Asociación lineal por lineal	6,380	1	,012
N de casos válidos	124		

a. 8 casillas (88,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,25.

Dado que el valor de chi cuadrado 17,440 es mayor al valor crítico de la tabla 9.4877 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir es verdad que el cambio organizacional al tomar en cuenta el grado de impulso hacia una nueva visión, desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos, se relaciona directamente con la cultura empresarial.

Este resultado ha sido corroborado por la prueba de significación asintótica (bilateral) cuyo resultado es de 0.002 menor a la $p= 0.05$

4.3 Discusión de Resultados

Quillatupa, C. (2007) en su tesis La Cultura Militar y su influencia en el Cambio Organizacional del Ejército del Perú, la cultura militar de los integrantes del Ejército del Perú, mantiene los conceptos de una

organización cerrada y rígida, donde no se promueve la innovación y la creatividad, pero si se privilegia el comportamiento burocrático que se traduce en la gran cantidad de reglamentos que rigen la actividad profesional de todos sus integrantes, limitando la flexibilidad y disminuyendo la rapidez para la toma de decisiones. A pesar de los intentos de cambio que se han iniciado en el Instituto, este no se hace efectivo porque el Ejército del Perú, mantiene una cultura militar que impone una estructura jerárquica bien definida, sus integrantes emplean un tipo de liderazgo vertical dentro de concepciones de una estructura burocrática, que limita la evolución del instituto atentando contra su desarrollo y la perfecta integración con la sociedad peruana, porque no tiene la agilidad necesaria para adaptarse a sus niveles de cambio y evolución, observándose que existe entre ambos un nivel de distanciamiento que es nefasto para conseguir los grandes objetivos nacionales planteados.

Asimismo, Díaz del Solar, I., Chessman, F. y Bravo, C. (2014) en su tesis La Formación Profesional, Cultura y Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral del personal civil de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Fuerza Aérea del Perú tuvo como objetivo establecer la correlación de la formación profesional, cultural y el clima organizacional con el desempeño laboral del personal civil de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Fuerza Aérea del Perú. (ESCAP). Este estudio fue de tipo aplicativo, de nivel descriptivo – correlacional y de diseño no experimental; de carácter transeccional. La investigación se realizó en la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Fuerza Aérea del Perú, con una población – muestra de 109 personal civil que comprende 22 docentes profesionales, 12 docentes técnicos, 68 administrativos y 07 personal de servicio. En el análisis descriptivo: para el análisis univariante se determinó las frecuencias y porcentajes. Para el análisis bivariante se utilizaron las tablas de contingencia (variable 1: formación profesional, cultura y el clima organizacional – variable 2: Desempeño Laboral). Se aplicó la prueba de Correlación de Spearman por ser datos con una escala cualitativa (escala tipo Likert). Para el Análisis Inferencial: Se utiliza el chi cuadrado, para determinar la independencia de

las variables. Se llegó a la conclusión de que la formación profesional, la cultura y el clima organizacional se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal civil de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Fuerza Aérea del Perú, con un chi cuadrado cuyo p valor de 0,000 ($p < 0.05$) y el coeficiente rho de Spearman = 0,564 representando una correlación positiva moderada.

Igualmente, Del Cubo-Arroyo, E. (2015) en su tesis Cambio organizacional y factores Psicosociales impacto sobre el absentismo, el trabajo desarrollado en esta investigación ha sido analizar cómo ha influido el cambio en las formas de dirigir los recursos humanos en las Administraciones Públicas tras la crisis económica. La incorporación de políticas que impulsen la modernización de la Función Pública y la excelencia en sus resultados, ha propiciado un reciente escenario que necesita de estrategias vinculadas al desarrollo de nuevas competencias y habilidades de sus empleados. Este giro en la gestión de los trabajadores, dentro de un contexto muy jerarquizado y normativizado, ha provocado brechas organizacionales e instrumentales desencadenantes de situaciones de estrés e insatisfacción entre sus empleados. Para comprender este entorno laboral se ha revisado la literatura relacionada con las variables determinantes de la satisfacción laboral y el estrés, vinculando los factores de la organización del trabajo que repercuten en el ámbito psicosocial de este sector singular dentro del sector servicios. En su análisis se ha utilizado el cuestionario CoPsoQISTAS21 de evaluación y prevención de los riesgos psicosociales, cumplimentado por una muestra del Personal de Administración y Servicios (PAS) de las Universidades Públicas andaluzas. De este modo, se ha analizado el contexto laboral en el que desarrollan su trabajo, discerniendo las particularidades que los caracterizan con respecto a la población asalariada española, con el fin de comparar los resultados, señalar los factores psicosociales que les afectan y entender las circunstancias y motivaciones que les llevan a ausentarse. Para ello, se ha contribuido con el desarrollo un modelo basado en ecuaciones estructurales que ha proporcionado una herramienta de localización de los principales factores de riesgo psicosocial que ayuden a

la planificación de los programas de prevención de riesgos laborales en el ámbito de la función pública.

Finalmente, Purisaca, E. y Villegas J. (2015) en su tesis Propuesta de mejora de cultura, clima laboral y liderazgo para establecer la integridad organizacional en la empresa EMTRALAM S.A.C Lambayeque, Chiclayo 2013, se trató sobre la situación actual que atraviesa la Empresa de transporte Lambayeque Emtralam S.A.C, cuenta con una buena aceptación de mercado, además tiene una demanda ya ganada y también presenta una ubicación estratégica obteniendo buenos resultado en todos estos años. Con el transcurrir de los años ha surgido nuevos competidores que han hecho ver muchas falencias en la empresa que poco a poco se fueron superando de ser un comité informal pasaron a desarrollarse como una empresa formal de tipo S.A.C, lo que ocasionó una seria de problemas que conllevaron a que no se desarrolle una buena integridad organizacional en ella; ya que las personas buscan solo su beneficios personal (cultura individualista), además el actual gerente de la empresa David Sencio no cuenta con experiencia ni conceptos claros en lo que se refiere al manejo de organización y por consecuencia conlleva que no tenga un liderazgo frente a los trabajadores que laboran en la organización, se planteó que tanto el liderazgo como la cultura influyen para generar una integridad organizacional lo cual se vio reflejado en los resultado obtenidos si bien el gerente no tiene una aceptación predominante pero es respetado por la mayoría de sus personal siendo el gran porcentaje de ellos jóvenes como el gerente y teniendo dificultades con las personas de mayor experiencia debido a que no se quiere adecuar a los cambios que se plantea y no salir de su zona de confort para llegar a esto se Plantearon objetivos tales como el diagnostico actual de la empresa así como su estructura organización y las actitudes de los trabajadores hacia el gerente y la empresa, desarrollando encuestas a todos los trabajadores 33 y entrevistas tanto a los trabajadores como al gerente en sí. El fin de esta investigación fue establecer que tanto influye la cultura y el liderazgo dentro de la integración y que estrategias basándonos en el desarrollo organización y el control se

puede establecer para fomentar está, de tal manera que la empresa obtenga buenos resultados en el servicio que ofrecen.

Dado que la investigación realizada es inédita, es decir no existen otros autores que hayan desarrollado el presente tema; por lo que se considera que los resultados alcanzados, más bien pueden servir como referencia a futuras investigación que se realicen sobre el particular.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. El cambio organizacional se relaciona directamente con la cultura empresarial de las empresas agroexportadoras de uva en Villacuri Región Ica, dado que el valor de chi cuadrado 23.111; es mayor al valor crítico de la tabla 16.9190 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.
2. El cambio organizacional al tomar en cuenta la urgencia del cambio, dada la realidad de las empresas se relaciona directamente con la cultura empresarial, dado que el valor de chi cuadrado 21.333; es mayor al valor crítico de la tabla 16.919 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.
3. El cambio organizacional al considerar la existencia de poder para dirigir el cambio en los diferentes niveles de la organización se relaciona directamente con la cultura empresarial, dado que el valor de chi cuadrado 16.000; es mayor al valor crítico de la tabla 9.4877 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.
4. El cambio organizacional al tomar en cuenta la creación de una nueva visión, debido a la realidad del sector donde se desarrollan las empresas que compran uva se relaciona directamente con la cultura empresarial, dado que el valor de chi cuadrado 16.082; es mayor al valor crítico de la tabla 9.4877 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.
5. El cambio organizacional al considerar el grado de comunicación de la visión, mediante la utilización de medios para lograr una comunicación eficaz se relaciona directamente con la cultura empresarial, dado que el valor de chi cuadrado 9.351; es mayor al valor crítico de la tabla 3.8415 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

6. El cambio organizacional al considerar el nivel de poder para desarrollar la visión que surge desde los socios, propietarios y gerentes se relaciona directamente con la cultura empresarial, dado que el valor de chi cuadrado 16,008; es mayor al valor crítico de la tabla 9.4877 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.
7. El cambio organizacional al tomar en cuenta el grado de impulso hacia una nueva visión, desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos, se relaciona directamente con la cultura empresarial, dado que el valor de chi cuadrado 17,440 es mayor al valor crítico de la tabla 9.4877 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

5.2. Recomendaciones

Terminada la investigación, se alcanzan algunas recomendaciones que se considera, deben tener en cuenta las empresas agro exportadoras de uva de Villacuri Región Ica:

1. Para que exista un verdadero cambio organizacional, tecnológico, estructural y de personas dentro de las empresas agroexportadoras la gerencia debe establecer un plan de acción en el corto plazo.
Basado en una **cultura empresarial con principios y valores** que establezcan las formas de hacer las cosas por parte de los miembros de la empresa quienes serán los mayores beneficiados.
2. Si el objetivo de las empresas agroexportadoras es el crecimiento, entonces existe una **urgencia de cambio**, la cual como se ha comprobado está relacionada con la cultura empresarial.
Será necesario que los socios de las empresas diseñen la creación de la cultura empresarial sólida, para promover mediante una comunicación eficaz a sus empleados la forma de pensar y sentir logrando de esta forma la identificación de los valores y creencias de los fundadores.
3. Las empresas exitosas crean productos y servicios en forma constante, para tener éxito las nuestras deberán ser flexibles y sensibles al cambio.

La gerencia debe tener el **poder de dirigir el cambio** en forma organizada, modificando comportamientos en los trabajadores lo que constituye en un reto constante ya que representan uno de los bienes intelectuales más valiosos en las empresas. Si vemos que la competencia cambia nosotros también debemos cambiar dirigiendo el cambio hacia donde lo deseamos.

4. Está comprobado que el nivel de poder para el desarrollo o **creación de una nueva visión** está en manos de los propietarios, dueños o socios de las empresas agroexportadoras.

Una vez diseñada y propuesta la visión, esta se fortalecerá con la creación de equipos de trabajo integrados por los trabajadores y administradores quienes lograrán materializar mediante sus aportes hacia el futuro que desean lograr dentro de la empresa.

5. Para que exista un **grado de comunicación eficaz de la visión** es necesario que sea en ambos sentidos y en forma constante con una posibilidad de respuesta por parte de los empleados, para emitir esta comunicación de forma eficiente y efectiva se sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Claridad en las ideas, el que comunica la visión tenga un lenguaje sencillo y claro del objetivo que se quiere alcanzar.
- Amable, que el líder lo transmita con cortesía y optimismo proyectando un futuro mejor para todos.
- Convincente, que se transmita en forma coherente y que sea capaz de convencer a los colaboradores.

6. Para que el **grado de impulso hacia una nueva visión** sea el impulsor del cambio organizacional, se debe analizar la cultura de las empresas de los países que mantienen relaciones comerciales con las agroexportadoras.

Debemos adecuarnos en forma coherente para establecer relaciones comerciales exitosas y duraderas, involucrando a los ejecutivos a conocer el idioma, creencias y las costumbres de dichas culturas empresariales.

7. Finalmente como política general, las empresas agroexportadoras de uva en Villacurí región Ica, deben establecer el desarrollo de una misión y visión, con valores sólidos que pongan en práctica la inclusión del personal.

Mejorar la comunicación y cohesión de los diferentes equipos de trabajo, formando un grupo humano altamente capacitado, motivado y compenetrado con la misión de la empresa para un verdadero cambio organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff, Russel L. (1991). Recrea la Corporación-Un Diseño de Organizaciones para el siglo XXI
2. Amabile, T. (1999). How to kill creativity, en Harvard Business Review on breakthrough thinking. Harvard Business School Press.
3. Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. y Herron, M. (Octubre,1996). The Academy of Management Journal, Vol. 39, N° 5.
4. Barney, J. (Julio, 1986). Organizational culture: Can I be a Source of Sustained Competitive Advantage? The Academy of Management Review Vol. 11
5. Barney, J. y Hesterly, W. (2010). Strategic management and competitive advantage. 3a. ed., Boston: Prentice Hall.
6. Bartlett, C. y Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. MIT Sloan Management Review.
7. Bartlett, C.A. y Ghoshal S. (2002). Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business Press.
8. Baum, L., Sarver, L. y Strickland, T. (2004). EVA, MVA and CEO compensation: Further evidence. American Business Review N° 22.
9. Burksaitiene, D. (2009). Measurement of value creation: Economic value added and net present value. Economics & Management N° 14.
10. Cachanosky, Juan C. (2000). Las Decisiones empresariales y las Predicciones en economía.
11. Cakar, N. y Artürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examining the effects of organizational culture and empowerment". Journal of Small Business Management.

12. Cardoso, H. (2000). Cultura y comunicación organizacional: el problema de la Identidad Corporativa en las auditorías de comunicación. Recuperado de <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/14500205/480>.
13. Chan, T., Sharples, M., Vavoula, G., y Lonsdale, P. (2004). Educational Metadata for Mobile Learning. Electronic, Electrical and Computer Engineering the University of Birmingham United Kingdom
14. Chandler, G., Keller, C. y Lyon, D (Octubre, 2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. Journal Entrepreneurship theory and practice. Volume 25. Issue 1
15. Chandler, N.G., Keller C. y Lyon W.D. (2000). Unravelling the determinants and consequences of an innovation- supportive organizational culture. Entrepreneurship Theory and Practice, 25.
16. Chari, L. (2009). Measuring value enhancement through economic value added: Evidence from literature. IUP Journal of Applied Finance N° 15.
17. Chiavenato, I. (2001). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición. Colombia. McGraw-Hill.
18. Christensen, M. y Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. Harvard Business Review N° 78.
19. Collins, J. y Porras J. (Septiembre- Octubre 1996). Construyendo la Visión de Su Empresa. Harvard Business Review. Boston. Harvard Business School Press.
20. Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. Academy of management Journal, 34.
21. Denison, D., Lief, C. y Ward, J. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. Family Business Review.
22. Fey, C. y Denison, D. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can an American theory be applied in Russia? Organization Science.

23. Figge, F. (2005). Value-based environmental management. From environmental shareholder value to environmental option value. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management* N° 12.
24. Freedman, M. y Tregde B. (2004). *Liderazgo Estratégico*. México. Mc Graw Hill.
25. Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*.
26. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.
27. Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Nueva York: Mc Graw-Hill.
28. Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts". *Organization Studies*.
29. Hoy, K. y Miskel, G. (1996). *Educational administration: Theory, research, and practice*, 5ta. Edición. New York. McGraw-Hill.
30. Ireland, R., Hoskisson, R. y Hitt, M. A. (2011). *The management of strategy: Concepts and Cases*. 9a. ed. South-Western, Cengage Learning.
31. Jorgensen, H. H., Owen, L. y Neus, A. (2010). *Making change work*. (I. Corporation. Recuperado de <http://public.dhe.ibm.com/>).
32. Kotter, J. P., y Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York. Free Press.
33. Koller, T. (1994). ¿Qué es la Gestión Basada en el Valor?
34. Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. 4ª Edición. México. Cengage Learning Editores, S.A.
35. Ma, H. y Karri, J. (2005). *Leaders Beware: Some Sure Ways to Lose Your Competitive Advantage*. *Organizational Dynamics*. Volume 34, Issue 1.

36. Ma, H. y Karri, R. (2005). Some sure ways to lose your competitive advantage. *Organizational Dynamics*.
37. Mantere, S., Schildt, A. y Sillince, A. (2012). Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*, 55(1).
38. Minoja, M. (2012). Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, 109(1).
39. Obregón, E. (2011). *Cultura Organizacional basada en Valores como Medio de Fortalecimiento de las Empresas Corporativas*; Tesis de Maestría; Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Panamericana.
40. Ofek, E. y Wathieu, L. (2010). Are you ignoring trends that could shake up your business? *Harvard Business Review* N° 88.
41. Olaya, B. (2005). *Agroexportando Valores*. Madrid.
42. Peteraf, M. (1993). The conerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management*.
43. Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York. Harper & Row.
44. Pfeffer, J. (1995). People, capability and competitive success, *Management Development Review*. Vol. 8 Issue: 5.
45. Plades (2008). *Situación de las condiciones laborables del sector confecciones de prendas de vestir en el Perú*. Lima.
46. Porter, L.W., Lawler, E.E. III y Hackman, J.R. (1975). *Behavior in Organization*. New York. McGraw Hill Book Co.
47. Ramos-Garza, C. (2009). TMT strategic consensus in Mexican companies. *Journal of Business Research*.
48. Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. 12a Edición. México. Pearson Educación.

49. Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. 15ª Edición. México. Editorial Pearson.
50. Rodríguez, I. (2010). La Cultura Organizacional y su influencia en el éxito empresarial.
51. Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Estudios Geneciales (30) Elseiver España S.L.
52. Schein, E. (2006). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. La Habana. Editorial Félix Varela.
53. Schwartz, S. y Blisky, W. (Setiembre, 1987). Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. Journal of Personality and Social Psychology N° 53.
54. Senge, P. (1990). La Quinta Disciplina. Granica
55. Shepherd, D. y otros. (2012). Administración de la Innovación. 1ª Edición. México. Pearson Educación.
56. Sproull, L. (1981). Managing Education Programs: A Micro-behavioral Analysis. Human Organization. Volumen 40, N° 2.
57. Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal.
58. Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal.
59. Trice, H.M. y Beyer, J.M. (1993). The cultures of work organization. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
60. Vroom, V. (1964). Work and organizations. Nueva York: Wiley. The Boston Consulting Group, BCG 2010 Senior Executive Innovation.
61. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal.

62. Woodman, R., Sawyer, J. y Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*.

ANEXOS

Anexo 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
	PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	
<i>El Cambio organizacional y la cultura empresarial de las agroexportadoras de uva en Villacurí Región Ica</i>	¿De qué manera el cambio organizacional se relaciona con la cultura de las empresas agroexportadoras de uva en Villacurí Región Ica?	Determinar la relación del cambio organizacional con la cultura de las empresas agroexportadoras de uva en Villacurí Región Ica.	El cambio organizacional se relaciona directamente con la cultura empresarial de las empresas agroexportadoras de uva en Villacurí Región Ica.	Variable Independiente: Cambio organizacional Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Urgencia del cambio, dadas por las circunstancias presentadas en la realidad de la empresa. - Existencia de poder para dirigir el cambio en los diferentes niveles de la organización. - Creación de una visión nueva, expuesta por la realidad que se ve en el sector, teniendo en cuenta la economía propia, como la de las empresas de los países que compran la uva. - Grado de comunicación de la visión, mediante la utilización de los medios para lograr una comunicación eficaz. - Nivel de poder para desarrollar la visión, que surge desde los socios, propietarios, hasta las altas jerarquías que logre un
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	
	1. ¿De qué manera se relaciona el cambio organizacional al tomar en cuenta la urgencia del cambio dadas por las circunstancias presentadas en la realidad de la empresa con la cultura empresarial?	1. Determinar la relación del cambio organizacional al tomar en cuenta la urgencia del cambio dadas por las circunstancias presentadas en la realidad de la empresa con la cultura empresarial.	1. El cambio organizacional al tomar en cuenta la urgencia del cambio, dadas las circunstancias presentadas en la realidad de la empresa se relaciona directamente con la cultura empresarial.	
	2. ¿De qué manera se relaciona el cambio organizacional al considerar la existencia de poder para dirigir el cambio en los diferentes niveles de la organización con la cultura empresarial?	2. Señalar la relación del cambio organizacional al considerar la existencia de poder para dirigir el cambio en los diferentes niveles de la organización con la cultura empresarial.	2. El cambio organizacional al considerar la existencia de poder para dirigir el cambio en los diferentes niveles de la organización se relaciona directamente con la cultura empresarial.	
3. ¿De qué manera se relaciona el cambio organizacional al tomar en cuenta la creación de una visión nueva, expuesta por la realidad que se ve en el sector, teniendo en cuenta la economía propia, como la de las empresas de los países que compran la uva con la cultura empresarial?	3. Indicar la relación del cambio organizacional al tomar en cuenta la creación de una visión nueva, expuesta por la realidad que se ve en el sector, teniendo en cuenta la economía propia, como la de las empresas de los países que compran la uva con la cultura empresarial.	3. El cambio organizacional al tomar en cuenta la creación de una nueva visión, expuesta por la realidad que se ve en el sector, teniendo en cuenta la economía propia, como la de las empresas de los países que compran la uva se relaciona directamente con la cultura empresarial.		

	<p>4. ¿De qué manera se relaciona el cambio organizacional al considerar el grado de comunicación de la visión, mediante la utilización de los medios para lograr una comunicación eficaz con la cultura empresarial?</p>	<p>4. Determinar la relación del cambio organizacional al considerar el grado de comunicación de la visión, mediante la utilización de los medios para lograr una comunicación eficaz con la cultura empresarial.</p>	<p>4. El cambio organizacional al considerar el grado de comunicación de la visión, mediante la utilización de los medios para lograr una comunicación eficaz se relaciona directamente con la cultura empresarial.</p>	<p>compromiso de los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de impulso hacia una nueva visión, materializado por la pasión e identificación que surge desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos.
	<p>5. ¿De qué manera se relaciona el cambio organizacional al considerar el nivel de poder para desarrollar la visión, que surge desde los socios, propietarios hasta las altas jerarquías que logre un compromiso de los trabajadores con la cultura empresarial?</p>	<p>5. Señalar la relación del cambio organizacional al considerar el nivel de poder para desarrollar la visión, que surge desde los socios, propietarios hasta las altas jerarquías que logre un compromiso de los trabajadores con la cultura empresarial.</p>	<p>5. El cambio organizacional al considerar el nivel de poder para desarrollar la visión, que surge desde los socios, propietarios hasta las altas jerarquías que logre un compromiso de los trabajadores se relaciona directamente con la cultura empresarial</p>	<p>Variable Dependiente Cultura de las empresas Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ritos y símbolos - Estructura de la organización - Sistemas de control - Relaciones de poder
	<p>6. ¿De qué manera se relaciona el cambio organizacional al tomar en cuenta el grado de impulso hacia una nueva visión, materializado por la visión e identificación que surge desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos, con la cultura empresarial?</p>	<p>6. Indicar la relación del cambio organizacional al tomar en cuenta el grado de impulso hacia una nueva visión, materializado por la visión e identificación que surge desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos, con la cultura empresarial.</p>	<p>6. El cambio organizacional al tomar en cuenta el grado de impulso hacia una nueva visión, materializado por la visión e identificación que surge desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos, se relaciona directamente con la cultura empresarial.</p>	

Anexo 2

CUESTIONARIO

El propósito de la presente investigación tiene por finalidad determinar cómo se relaciona del cambio organizacional y la cultura empresarial de las agroexportadoras de uva en Villacuri, Región Ica por lo que mucho agradeceré dar respuesta a las preguntas que se indican a continuación, a fin de poder contribuir a un mejor desempeño de nuestras funciones. La encuesta es de tipo anónimo y no es necesario colocar nombres y apellidos.

En tal sentido, agradeceré, tenga a bien responder a cada una de las propuestas, marcando con un aspa (x), en una de las alternativas que Ud., considere pertinente. Tenga en cuenta la siguiente indicación al momento de dar respuestas.

Gracias por anticipado por la atención que merezca el presente cuestionario.

I. Preguntas Generales

1. Género

Nº	Genero	Marcar
1	Masculino	
2	Femenino	

3. Cargo:

Nº	Cargo	Marcar
1	Gerente	
2	Administrador	

2. Edad:

Nº	Edad	Marcar
1	18 – 35	
2	36 – 50	
3	51 – 65	

II. Preguntas Específicas

VARIABLE: CAMBIO ORGANIZACIONAL

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nº	Pregunta	1	2	3	4	5
4	¿Considera Ud. que el cambio organizacional se relaciona directamente con la cultura empresarial de las empresas agroexportadoras de uva en Villacuri Región Ica?					
5	¿En qué nivel considera Ud. que el cambio organizacional se relaciona directamente con la cultura empresarial de las empresas agroexportadoras de uva en Villacuri Región Ica?					
6	¿Considera Ud. es necesario el cambio organizacional al tomar en cuenta la urgencia del cambio, dadas por las circunstancias presentadas en la realidad de la empresa?					

7	¿Considera Ud. es necesario el cambio organizacional al considerar la existencia de poder para dirigir el cambio en los diferentes niveles de la organización?					
8	¿Considera Ud. es necesario el cambio organizacional al tomar en cuenta la creación de una nueva visión?					
9	¿Considera Ud. es necesario el cambio organizacional al considerar el grado de comunicación de la visión, mediante la utilización de los medios para lograr una comunicación eficaz?					
10	¿Considera Ud. es necesario el cambio organizacional al considerar el nivel de poder para desarrollar la visión que surge desde los socios, propietarios hasta las altas jerarquías que logre un compromiso de los trabajadores?					
11	¿Considera Ud. es necesario el cambio organizacional al tomar en cuenta el grado de impulso hacia una nueva visión, materializado por la visión e identificación que surge desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos?					

VARIABLE: CULTURA

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nº	Pregunta	1	2	3	4	5
12	¿Considera Ud. que el cambio organizacional se relaciona con la cultura empresarial al tener en cuenta los ritos y símbolos de la misma?					
13	¿Considera Ud. que el cambio organizacional se relaciona con la cultura empresarial al tener en cuenta la estructura de la organización?					
14	¿Considera Ud. que el cambio organizacional se relaciona con la cultura empresarial al considerar los sistemas de control de la organización?					
15	¿Considera Ud. que el cambio organizacional se relaciona con las cultura empresarial al tomar en cuenta las relaciones de poder de la organización?					

Anexo 3

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO