



Blutman, Gustavo

Arriaga, María Cristina

Serlin, José

Oviedo, Raúl Ricardo

Ávila, Leandro Abel (Colaborador)

Iacci, Pablo (colaborador)

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

CAMBIO CULTURAL EFECTIVO

Caso de aplicación: cadena de pequeños supermercados de la ciudad de Rosario comprada por una gran empresa con capitales nacionales y extranjeros

1. UNA APROXIMACIÓN A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1. La organización como sistema social abierto y la noción de cultura organizacional.

Toda organización es un sistema social, cuya cultura proporciona indicios directos e indirectos a sus integrantes respecto a los modos 'adecuados' de pensar y actuar.

La concepción de la organización como sistema social, con el consecuente reconocimiento de las interacciones complejas que se establecen entre sus componentes, plantea dos implicaciones fundamentales:

- En primer lugar, el reconocimiento de la *mutua interdependencia* entre sus partes, lo que implica que la conducta de cada uno de sus miembros tiene incidencia, en mayor o menor grado, en la de los demás.
- En segundo lugar, como *sistema abierto*, toda organización interactúa necesaria y constantemente con su entornoⁱ.

Desde esta perspectiva, Davis y Newstrom definen la **cultura organizacional** como "el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización"ⁱⁱ, señalando las siguientes característicasⁱⁱⁱ:

- *Distintiva*: Resulta de la historia particular de cada organización, en conjunto con sus hábitos y procedimientos, su misión, visión y valores, así como otros elementos, confiriendo de esta forma identidad a la organización.
- *Relativamente estable*: En condiciones normales, su cambio es muy lento y progresivo.
- *Implícita*: En general, la cultura no tiene una manifestación concreta, incluso en aquellas empresas que pretenden darle mayor importancia.
- *Simbólica*: Es un conjunto de representaciones sociales.
- *Contingente*: No existe una cultura ideal, aplicable a cualquier organización. Incluso para una misma organización, no existe una cultura que pudiera identificarse como perfecta e indispensable.



- *Integrada*: En general, los elementos que componen la cultura son compatibles entre sí; puede haber contradicciones, pero deben partir de algún elemento común.
- *Aceptada*: La mayoría de los miembros de la organización deben al menos aceptar (si es que no adoptar) los supuestos y valores que la cultura indica.
- *Refleja*: Surge de y se expresa en acciones concretas, que parten generalmente de los altos directivos.
- *Presenta subculturas*: Admite la posibilidad de abarcar diversas subculturas. No existe necesariamente una cultura única que sea aceptada plenamente por todos los integrantes del sistema.
- *Fuerza variable*: Puede ser fuerte o débil, dependiendo del grado de su efecto en el comportamiento de los empleados y la amplitud con que se aceptan sus disposiciones.

Por su parte, Etkin y Schvarstein definen a la cultura organizacional como "los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. (...) A los efectos del análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. Tratándose de un marco de referencia, la cultura no atiende soluciones puntuales (...), pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización"^{iv}.

La cultura organizacional se encuentra entonces integrada por los siguientes elementos: "a) los caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta; b) la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional; c) la valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación; d) los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales (...) componentes no jerárquicos de la organización; e) los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas; f) las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos; y g) el sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo"^v.

1.2. La relación entre la cultura organizacional y los demás componentes del sistema.

De acuerdo con Allaire y Firsirotu, toda **organización** puede concebirse como el resultado de la interacción entre tres elementos constituyentes^{vi}:

- un **sistema socioestructural**;
- un **sistema cultural**; y
- los **empleados como individuos**.

De modo que la **cultura organizacional** es concebida como elemento constituyente de la organización, íntimamente relacionado tanto con los demás elementos de la organización como sistema, como con los factores externos o contextuales que interactúan con ella en tanto sistema abierto.

Los tres factores principales, según estos autores, que afectan al desarrollo de la cultura y de la estructura de la organización como sistema social son:^{vii}

- Los valores y características de la **sociedad** circundante.



- El **pasado** de la organización y la orientación que le han dado los antiguos dirigentes.
- Los factores de **contingencia**, como son la tecnología, las características de la industria o la competencia.

El concepto de cultura organizacional implica concebir a la organización como sistema social, lo cual se corresponde con la metáfora de las organizaciones como *pequeñas sociedades*. Sólo desde esta concepción adquiere sentido la noción de cultura organizacional.

Por otro lado, si entendemos a la cultura organizacional como sistema de ideas, relativamente independiente –en tanto dominio separado, aunque interrelacionado– de las estructuras formales, resulta concebible la posibilidad de tensión, disonancia o **desincronización** en el desarrollo de ambos dominios, sometidos a presiones diferentes y caracterizados por mecanismos diferentes de adaptación e integración.

Así, suele suceder que ante cambios en el entorno, las empresas tienden a ‘adaptarse’ modificando sus aspectos estructurales, así como estrategias y objetivos; pero estos cambios no logran ser efectivos si no se acompañan de cambios culturales que los justifiquen y apoyen. “En tal caso, el sistema *cultural* de la organización (es decir, los valores, las estructuras de significado, las creencias) y el nuevo sistema *socioestructural* no están sincronizados, lo cual puede ocasionar una pérdida grave de eficacia y un deterioro del funcionamiento de la empresa”^{viii}.

1.3. La comunicación y su relación con la cultura organizacional.

La comunicación puede definirse como el proceso de transmisión de información entre distintos sujetos, con su correspondiente comprensión. La comunicación es el modo básico de interacción humana. De hecho, comunicación y acción deben entenderse como sinónimos, en tanto toda acción implica la transmisión de un mensaje y es interpretada a partir de los significados compartidos. Así, la comunicación constituye un proceso omnipresente, inevitable en cualquier interacción humana, e indispensable particularmente en aquellas que pretendan alcanzar algún objetivo común.

“La comunicación es un componente prioritario del proceso de cambio, capaz de facilitar o entorpecerlo según su calidad. En un proceso de cambio, existe la necesidad de lograr la comprensión y la participación de la gente a fin de alentar la cooperación y la aceptación del mismo.”^(ix)

La comunicación resulta un proceso fundamental en toda organización, especialmente si se pretende modificar la cultura organizacional.

Si entendemos la cultura organizacional como un conjunto de significados compartidos por los miembros de una organización, producto y productor de los intercambios entre los mismos, es como tal el resultado de un proceso de construcción de sentido en el que todos los miembros de la organización son protagonistas. La cultura se construye y reconstruye en el diálogo, en la interacción cotidiana entre sujetos activos. De aquí, la importancia fundamental de la comunicación en el proceso de cambio cultural.

La cultura es, por tanto, co-construida en la interacción de los sujetos. Es en el flujo comunicativo que los significados compartidos son creados. Ningún mensaje es lineal; no existe comunicación sin la interpretación del mensaje por el receptor. Todo mensaje/acción adquiere significado a partir de su interpretación; y la cultura representa el conjunto de significados compartidos que guían la interpretación de los mensajes/acciones en un contexto determinado. Así, la comunicación es la base para la creación de la cultura por los sujetos interactuantes, a la vez que se convierte en el escenario en que dicha cultura se despliega.



Es en la comunicación que la cultura se elabora, comparte, establece y perpetúa; y sólo a través de ella podría modificarse. El cambio cultural es un cambio de significados compartidos y de patrones conversacionales. No sólo se altera 'lo que se dice', sino también las reglas de 'cómo se lo dice'.

Así, la comunicación se convierte en el vehículo por excelencia para el cambio cultural, pues la interacción humana es la fuente y residencia de la cultura.

La interacción humana se despliega en el diálogo. El cambio cultural implica la modificación de los contenidos y modalidades de dicho diálogo. Por tanto, el cambio cultural es un cambio en, por y para la comunicación.

Es necesario explicarle a la gente en qué consiste el cambio y alentar la participación de todos los que de alguna manera tienen que ver con el mismo. Para ello es muy importante manejarse dentro de una concepción psicosocial, munida de una metodología, basada esencialmente en **comunicación**, dentro de un profundo respeto por la persona humana. ^x

1.4. La noción de cambio cultural en las organizaciones.

Las organizaciones actuales enfrentan cambios a diario, algunos intencionales y otros impuestos. "A fin de sobrevivir, muchas empresas no tienen que decidir *si cambian o no*, sino *cuándo* y *cómo* hacerlo para que el cambio sea lo más exitoso posible"^{xi}. El cambio forma parte de la vida misma. Una organización sin cambio, es una organización muerta.

Altschul concibe al término 'cambio' como una palabra genérica, amplia, con implicaciones diversas. Básicamente, cambiar "implica hacer que la forma, el contenido o la naturaleza de algo sea distinto de lo que es o de lo que llegaría a ser si no se lo tocara"^{xii}.

Según este autor, las posibilidades de cambio pueden sintetizarse en tres tipos de procesos^{xiii}:

- Los **cambios reactivos** son aquellos que se dan en respuesta a un estímulo externo. Implican pequeñas modificaciones en el sistema, pero sin cambiar la esencia del mismo.
- Los **cambios adaptativos** se dan también en respuesta al entorno, pero implican una reestructuración del sistema. Son cambios que pretenden optimizar el funcionamiento del sistema, adaptándolo a las condiciones cambiantes del entorno.
- Los **cambios proactivos** son cambios radicales. Implican la asunción de riesgos importantes al suponer un corte voluntario respecto al modelo existente.

Estos tres tipos de procesos de cambio implican tres niveles diferentes de reestructuración, desde la simple incorporación o eliminación de elementos superficiales, que no afecta a la identidad de la organización, a la redefinición radical de aspectos esenciales. Evidentemente, a medida que aumenta la complejidad del cambio, también se incrementan las resistencias al mismo y se dificulta su implementación.

Otra tipificación interesante de los cambios en la organización es la que ofrecen Weick y Quinn, quienes distinguen entre cambio episódico y cambio continuo^{xiv}.

- Los **cambios episódicos** son cambios discontinuos e intencionales. En general, son cambios importantes, de largo alcance, e implican cierta planificación previa.
- Los **cambios continuos** son pequeños cambios, en general espontáneos, que adquieren impacto por su carácter acumulativo. Se dan a través de una sucesión de pequeñas adaptaciones.



Ambas modalidades pueden combinarse. Una serie de pequeños cambios continuos puede derivar en la necesidad de un cambio episódico más global, así como puede suceder que sea necesario un cambio episódico para poder adoptar la modalidad del cambio continuo.

1.5. La planificación del cambio cultural efectivo.

Schein propone una serie de supuestos que deben considerarse a la hora de planificar algún tipo de cambio. Estos supuestos son la base para comprender el éxito o fracaso de un cambio planificado, así como prevenir las posibles resistencias en la planificación de un cambio futuro^{xv}.

- Todo cambio implica no sólo un nuevo aprendizaje, sino desprenderse de algo ya adquirido y afianzado, integrado en el sistema social.
- El cambio efectivo requiere la motivación suficiente de los sujetos implicados.
- El cambio organizacional requiere una serie de cambios individuales previos. Son los cambios operados en miembros clave de la organización los que facilitarán el cambio en el sistema total.
- En tanto la cultura incluye no sólo normas y procedimientos, sino también elementos más subjetivos y vinculados a la identidad personal, como valores y actitudes, su modificación suele ser sumamente dolorosa y amenazante para los sujetos, especialmente en la primera etapa, al deber desprenderse de lo antiguo.
- El cambio, como proceso, atraviesa distintas etapas.

En relación a esto último, Lewin propone un modelo de cambio organizacional que consta de tres etapas: descongelamiento, cambio propiamente dicho y recongelamiento^{xvi}.

- El **descongelamiento** se refiere a la etapa inicial, en que deben abandonarse las pautas culturales antiguas para dar lugar a las nuevas. El no deshacerse de las pautas precedentes puede generar importantes conflictos.
- El **cambio propiamente dicho** implica el aprendizaje de las nuevas pautas culturales.
- El **recongelamiento** significa la integración plena y aplicación de las nuevas pautas en las prácticas cotidianas.

Partiendo de este modelo, Schein propone una serie de mecanismos que apuntan a afianzar el proceso de cambio dentro de cada etapa^{xvii}.

- **Descongelamiento:** En esta etapa, el mayor desafío lo constituye incentivar la motivación para el cambio. Propone al respecto tres mecanismos específicos:
 - La conducta o actitud ya formada se tiene que *negar* o dejar de confirmarse por un tiempo.
 - La negación tiene que producir suficiente *sentimiento de culpa* o suficiente *ansiedad* como para motivar un cambio.
 - Debe crearse un ambiente de seguridad psicológica frente al cambio.
- **Cambio propiamente dicho:** En esta etapa, el desafío consiste en el aprendizaje de las nuevas pautas culturales, para lo cual sugiere la implementación de dos mecanismos:



- La *identificación* con un rol modelo, que se refiere a los miembros clave antes mencionados, por los que el cambio debe comenzar a través de su ejemplo.
- La *exploración del medio* para reconocer las nuevas pautas en juego.
- **Recongelamiento:** La adquisición e integración de las nuevas respuestas se logra también a través de dos mecanismos:
 - La identificación con las nuevas pautas, reconociéndolas como congruentes con la *propia identidad*.
 - El reconocimiento de los *otros significativos* en relación al cambio efectuado, que implica la confirmación o aceptación de las nuevas pautas adquiridas por aquellas personas a quien el sujeto toma como referentes.

Por último, el estudio previo de la cultura vigente es fundamental para la implementación de cualquier cambio, aún el más pequeño. Existen cambios procedimentales que pueden perfectamente adaptarse a la cultura vigente, sin modificar sustancialmente las pautas culturales, a los que Watzlawick se refiere como cambio₁; mientras que hay otros, denominados cambio₂, que consisten en "cambios discontinuos de 'segundo orden', donde los paradigmas, normas, ideologías o valores organizacionales son transformados de manera fundamental"^{xviii}. Ya sea que se trate de uno u otro nivel de cambio, el diagnóstico previo es necesario.

En el caso del cambio₁, es decir, aquel en que se producen cambios dentro de un sistema determinado, que en sí no es modificado, tal reconocimiento de las pautas culturales vigentes es justamente lo que lo define como tal. Es decir, si las pautas culturales permiten esta modificación, si es un cambio habilitado por las normas vigentes, que no implica modificaciones al orden establecido, entonces nos encontramos ante un cambio₁, que no requiere más que ser comunicado y aceptado.

Por otro lado, si el nuevo procedimiento no tiene cabida dentro de las regulaciones culturales actuales, o lo que se propone es explícitamente una modificación sustancial de las mismas, nos encontramos ante un cambio₂, que impone cierta reconstrucción de los significados compartidos. Se trata de un cambio cuya aparición cambia el sistema mismo; implica la creación de un nuevo sistema. Si concebimos a un sistema como "un conjunto de objetos así como de relaciones entre los objetos y entre sus atributos, en el que los objetos son los componentes o partes del sistema, los atributos son las propiedades de los objetos y las relaciones mantienen unido al sistema"^{xix}, queda claro que una modificación de las pautas de interacción entre los elementos del sistema es una modificación del sistema mismo.

Pero este 'nuevo' sistema no aparece de la nada, sino que es una reconfiguración del sistema existente. Por ello, se hace necesario estudiar la cultura actual para determinar: por un lado, cuáles son los elementos de la misma que necesitan ser reformulados para lograr el cambio deseado; y por otro, cuáles son las vías que la cultura vigente habilita para la implementación del cambio.

Si se considera que la cultura es el resultado de las interacciones entre los individuos, es innegable la necesidad de que un proceso de cambio se logre con la participación de todos los integrantes de la organización.

La nueva cultura no se construye en el vacío, sino que la comunicación que le da vida tiene lugar de acuerdo a las reglas de la cultura precedente. La conversación que lleva a la creación de nuevas pautas culturales se da necesariamente de acuerdo a las pautas culturales vigentes al momento de su formulación.



La implementación de cambios sostenibles en el tiempo no se logra a través de una imposición de la dirección superior, ya que por pequeños que sean suponen la modificación de algún elemento constitutivo de la propia cultura.

La introducción de una mejora continua requiere una cultura flexible y adaptable, lo que exige disponer de un cuerpo sólido de valores compartidos, que sirvan de guía y orientación a todos y eviten la confusión.^{xx}

1.6. La resistencia al cambio, sus fuentes y modalidades.

Davis y Newstrom plantean que los cambios en el contexto de las organizacionales laborales son particularmente complicados por el hecho de que "operan por medio de las actitudes de cada empleado, con lo que se genera una respuesta que depende de los sentimientos que se tengan respecto del cambio"^{xxi}.

Todo cambio, como fenómeno en sí, va a despertar determinadas actitudes en los sujetos, y en tanto la implementación exitosa del mismo requiere su aceptación por parte de los sujetos involucrados, dichas actitudes resultan de singular importancia. Estas actitudes pueden ser positivas o negativas, a la vez que individuales o grupales.

Un resultado particular de las actitudes de los empleados en relación al cambio es la denominada resistencia. "La **resistencia al cambio** se conforma de todos los comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implantación de cambios en el trabajo. Ellos se resisten a los cambios porque ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima"^{xxii}.

Según Landy y Comte, las **barreras** que dan origen a la resistencia pueden ser tanto individuales como organizacionales.

Algunas barreras individuales comunes son^{xxiii}:

- *Temor económico.*
- *Miedo a lo desconocido.*
- *Miedo a alterar las relaciones sociales.*

Por su parte, las barreras organizacionales pueden incluir^{xxiv}:

- *Inercia estructural.*
- *Inercia del grupo de trabajo.*
- *Amenazas al equilibrio de poder.*
- *Esfuerzos anteriores de cambio sin éxito.*

Volviendo a Davis y Newstrom, proponen tres **razones** fundamentales por las cuales los empleados pueden resistirse a un cambio implementado; a saber^{xxv}:

- *La naturaleza del cambio mismo.*
- *El método con que se implanta el cambio.*
- *La posible sensación de inequidad al observar que son objeto de cambios mientras que alguien más obtiene los beneficios de esos cambios.*

Estas tres fuentes pueden combinarse, en cuyo caso la resistencia será aún mayor.

A su vez, pueden reconocerse también tres **tipos** diferentes de resistencia, con implicaciones también distintas^{xxvi}:



- **Resistencia lógica o racional.** Se refiere a los hechos, a los cambios puntuales. Principalmente, apunta a los costos resultantes de tener que aprender nuevas pautas, con el tiempo y esfuerzo que esto implica.
- **Resistencia psicológica o emocional.** Surge de emociones, sentimientos y actitudes, y se relaciona principalmente al miedo a lo desconocido y a la pérdida de referencias identitarias.
- **Resistencia sociológica o social.** Nace de los intereses, las normas y los valores de grupo.

2- CAMBIO EN UNA CADENA DE PEQUEÑOS SUPERMERCADOS DE ROSARIO QUE FUERON COMPRADOS POR UNA GRAN EMPRESA DE CAPITALES NACIONALES Y EXTRANJEROS

A los efectos de analizar cómo se generan los cambios en las organizaciones y los efectos que tienen en las personas que las integran se procedió a estudiar el proceso de cambio producido en una cadena de supermercados de la ciudad de Rosario. Pasó de ser una cadena de supermercados con un único dueño y un manejo muy centralizado de las decisiones a integrar una gran empresa con capitales nacionales y extranjeros.

La nueva empresa por su parte había comenzado un cambio en su imagen como inicio de un proceso de mejora en la forma de hacer las cosas, ya que considera que la imagen de marca es el instrumento de que dispone toda empresa para atraer y, lo que es más importante, para conservar la lealtad del consumidor por sus productos y servicios.

La empresa adquirente es una cadena de supermercados, basada en la optimización de costos, que se caracteriza por ofrecerles a sus clientes la mejor relación precio-calidad en todos sus productos.

Con procesos eficientes de calidad, servicio, operativa y limpieza, lograron posicionarse como una opción confiable de compra en todos los barrios en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires.

Desde un comienzo, su filosofía se basó en darle al cliente una atención personalizada, calidad en los productos, precios bajos y trato cordial. De esta manera, lograron instalarse en todos los barrios consolidando un lazo de confianza y seguridad con todos sus clientes, ahora vecinos. **Evolucionaron para estar cada día más cerca.**

En respuesta a las necesidades del mercado actual, con mayor demanda de consumo y productos más exigentes, introdujeron un cambio de imagen cuya finalidad es transmitir y reforzar su atributo más propio y distintivo "**cercanía afectiva con el cliente**", con las mismas ganas y compromiso de siempre.

Por consiguiente, apunta a enfrentar nuevos desafíos ofreciendo un sin fin de mejoras. Entre estos cambios se destacan nuevas locaciones, mayor surtido de marcas de primer nivel, mejor exhibición, mayor espacio, una nueva comunicación: "**el supermercado de tu barrio**", y un nuevo concepto: "**es lindo tenerte cerca**".

Desde hace más de una década, además de la comercialización de marcas líderes, ha desarrollado una línea de productos propia, que abarca todas las categorías de almacén, productos frescos, bebidas, perfumería y limpieza, orientada a ofrecer la mejor calidad al menor precio del mercado.

Sus Departamentos de Aseguramiento de Calidad realizan periódicamente auditorías de Buenas Prácticas de Manufacturas y Normas Higiénico-Sanitarias, garantizando la aptitud del proveedor para cumplir las exigencias de calidad de la marca.



La misión de la empresa es:

- Mantener una política de precios bajos en todos sus productos, todo el año.
- Mantener en el tiempo a sus clientes actuales así como también generar otros nuevos.
- Posicionar a la compañía como número uno en ventas y cantidad de clientes dentro del segmento supermercados.

La visión de la empresa es:

“Brindar a sus clientes un trato cordial y amable, y un excelente nivel de servicio en lo relativo a la comodidad, limpieza y atención. Sin olvidarse del surtido de productos, y del desarrollo de productos con la mejor calidad y el precio más competitivo. Y cerca.”

Sus valores son:

- Honestidad - Integridad
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Liderazgo
- Evolución

Compromiso con los clientes:

Precios bajos siempre

Cercanía

Atención amigable

Horarios extendidos

Surtido inteligente

Marca propia.

Compromiso con el equipo:

Calidad humana

Crecimiento y desarrollo

Trabajo en equipo

Ser parte

Compromiso con la Comunidad:

Puestos de trabajo

Unión con los proveedores



Costos bajos

Responsabilidad impositiva

En este caso tenemos un cambio cultural no planeado debido a la adquisición de los supermercados por una empresa. Por otra parte está el cambio planeado que la nueva empresa está implementando en todas sus sucursales.

A los efectos de evaluar estos cambios, se hicieron encuestas a empleados de las distintas sucursales de Rosario que trabajan en distintos sectores de los supermercados. El formulario fue auto administrado. El trabajo de campo se realizó durante la semana del 12 al 18 de octubre. El formulario utilizado para realizar las encuestas, se adjunta como Anexo I.

Se tomó como base la investigación presentada por Felcman, Blutman y Méndez Parnes.^{xxvii} Los resultados de esta investigación son concluyentes para la organización en estudio, ya que se encuestó a la totalidad de quienes estaban trabajando en la semana en que se llevó a cabo el trabajo de campo.

Paralelamente se utilizó la entrevista en profundidad para conocer más acerca de la cultura actual y lo que fue la cultura anterior en función de lo que quienes están pudieron captar a través del trato con los empleados y de los relatos de éstos. Ambos métodos se complementan para encontrar manifestaciones visibles de comportamiento.

Siguiendo a Felcman se hicieron una serie de preguntas tendientes a identificar los valores laborales. "Los valores laborales son las convicciones que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir ciertos estados de cosas por encima de otros."^{xxviii} Los mismos se agruparon en cuatro **clusters**.

- 1- Valores laborales básicos: 1.1 Mejora de ingresos, 1.2 Estabilidad. 1.3 Ambiente físico agradable, 1.4 Poco estrés.
- 2- Valores laborales sociales: 2.1 Buena relación de trabajo con el jefe, 2.2 Cooperación Grupal.
- 3- Valores laborales de reconocimiento: 3.1 Crecimiento en su carrera, 3.2 Empleabilidad, 3.3 Valorización de su trabajo, 3.4 Ser consultado por su superior, 5 Trabajar en una institución importante.
- 4- Valores laborales de autorrealización: 4.1 Que el trabajo de uno sea importante para la institución, 4.2 Trabajo creativo, 4.3 Que el trabajo implique tareas desafiantes, 4.4 Libertad en el ejercicio de las tareas, 4.5 Que el trabajo de uno sea importante para la comunidad, 4.6 Que el trabajo de uno deje huella, 4.7 El aprendizaje de nuevas tareas y 4.8 Que los objetivos estén claramente definidos.

"Las preferencias valorativas son importantes para caracterizar la cultura organizacional y, en cierta medida, verificar la brecha entre preferencias y posibilidades que la organización brinda en cuanto a su realización. También la estructura de valores puede estar mostrando de qué forma una organización "moldea" las preferencias de sus poblaciones o éstas tienen la capacidad de "remoldear" la cultura organizacional vigente."^{xxix}

Hubo un grupo de preguntas tendientes a caracterizar a los encuestados en cuanto a sexo, edad, estudios, actividad realizada., sucursal en la que trabajan. Esto permite cruzar los resultados obtenidos por estas características para detectar si hay diferencias significativas.

Un grupo de preguntas tiende a captar las percepciones de los encuestados acerca de ciertas afirmaciones que se consideran positivas en una organización.

También se hicieron preguntas tendientes a ubicar a la organización en cuanto a una serie de factores y se midió el grado de satisfacción de los empleados antes y después del cambio realizado.



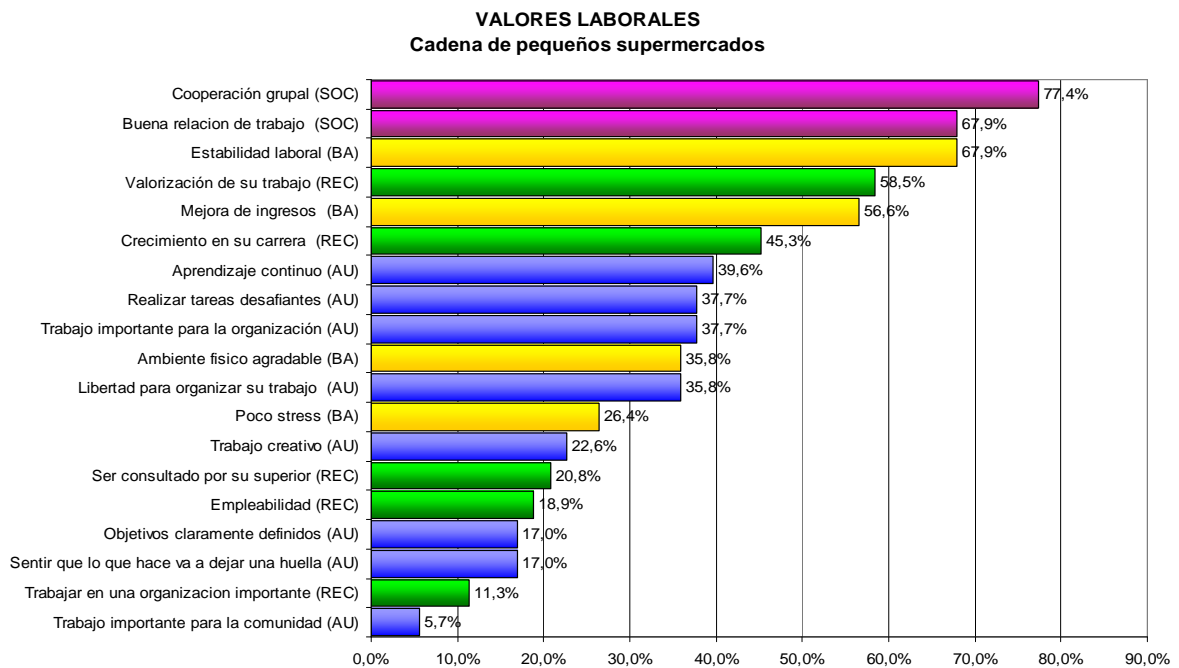
A pedido de la empresa, se introdujeron una serie de aspectos de la relación con la empresa y los empleados contestaron acerca del grado de importancia que para ellos tenían esos aspectos y en qué medida reflejaban su situación en la empresa.

3- LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CASO DE UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS

3.1 Los valores en la organización

Se analizaron las respuestas de los encuestados a las preguntas planteadas. En el gráfico 1 se muestran en orden descendente los valores seleccionados por el personal de los supermercados:

Gráfico 1



Cuadro 1

Los 7 valores más seleccionados	Porcentaje
Trabajar en un grupo de gente que coopere entre sí. (Social)	77,36%
Tener una buena relación de trabajo con la persona que está por encima suyo (su jefe directo). (Social)	67,92%
Tener estabilidad en el trabajo. (Básica)	67,92%
Que se valore lo que Ud. hace en la organización y la forma en que lo hace. (Reconocimiento).	58,49%
Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos (Básica)	56,60%
Tener oportunidad de crecimiento en su carrera (Reconocimiento)	45,28%
Tener la posibilidad de aprender continuamente nuevas tareas y nuevas habilidades. (Autorrealización)	39,62%



Los valores menos seleccionados fueron los que figuran en el Cuadro 2.

Cuadro 2

Los 7 valores menos seleccionados	Porcentaje
Que su trabajo sea importante para la comunidad (Autorrealización)	5,66%
Trabajar en una organización importante, de prestigio (Reconocimiento)	11,32%
Que lo que se espere de Ud. esté bien definido, que sea claro. (autorrealización)	16,98%
Sentir que lo que hace va a dejar una huella (Autorrealización)	16,98%
Sentir que lo que hace y aprende en el trabajo le va a permitir conseguir otro trabajo en otro lugar. (Reconocimiento)	18,87%
Ser consultado por su superior directo en las decisiones que afectan la tarea que Ud. realiza. (Reconocimiento)	20,75%
Que sea un trabajo poco rutinario, creativo (Autorrealización)	22,64%

Se analiza cada uno de los valores separadamente:

Cooperación grupal

Categoría: Valor Laboral Social.

El 77,4% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 45% y por el 44,1% en la administración pública. Se trata, por tanto, de un fuerte indicio de la efectividad del cambio cultural, orientado a un mayor trabajo en equipo.

Es más valorado por quienes no tienen estudios secundarios completos. (91,3%). No hay diferencia significativa por edad y sexo ni entre empleados con cierto grado de jerarquía y quienes no la tienen.

Buena relación con el jefe

Categoría: Valor Laboral Social.

El 67,9% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 45% y por el 51,2% en la administración pública. Esto nos indica que este valor es más importante en esta organización que en el promedio.

Si se tiene en cuenta las respuestas por edad, es más valorado por los mayores de 50 años, 50%.

Si se considera el estudio, quienes menos lo valoran son los que tienen estudio secundario completo o más (82,1%)

Si se lo analiza por sexo, es más valorado por las mujeres 88,0% que por los hombres 50,0%.

No hay diferencias significativas entre quienes tienen responsabilidad sobre otras personas y quienes no.



Estabilidad en el trabajo.

Categoría: Valor Laboral Básico.

El 67,9% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 62% y en la administración pública por el 62,1%.

La desocupación es un factor que si bien ha disminuido, afecta a un porcentaje importante de la población. De ahí la importancia de este valor, especialmente en el contexto de un cambio cultural en que, como se ha mencionado, la 'amenaza' a la seguridad laboral puede ser una de las barreras más potentes.

Es preferido por el personal no jerárquico (74,3%)

No hay diferencias significativas por sexo y edad ni por estudio.

Valorización del trabajo.

Categoría: Valor Laboral de Reconocimiento.

El 58,5% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 38% y por el 35% en la Administración Pública. Esto muestra que en esta organización se priorizan los motivadores de orden superior en la escala de Maslow.

Es más valorado por los encuestados de 31 a 40 años (76,5%) por los empleados con cierta jerarquía (80%) y por quienes no completaron estudios secundarios (69,6%). No hay diferencia significativa por sexo.

Mejora de ingresos.

Categoría: Valor Laboral Básico.

El 56,6% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 70% y el 79% en la Administración Pública. Puede verse nuevamente que la gente de esta organización prioriza otro tipo de factores antes que los básicos. Quizás se deba en parte a que en la misma hay mucha gente joven que no tiene la responsabilidad de mantener una familia.

Es más valorado por los hombres, 65,4% que por las mujeres 48,0%.

Fue elegido por el 100% de quienes tienen más de 50 años.

No hay diferencias significativas por nivel de estudio ni por jerarquía.

Crecimiento en su carrera.

Categoría: Valor Laboral de Reconocimiento.

El 45,3% de los encuestados considera que es un valor primordial. Puede verificarse que está cerca de los valores generales. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 44% y el 48,1%. De la Administración Pública Central.

La situación actual justifica la importancia que se le da al factor. Fue elegido por el 71,4% de quienes tienen de 41 a 50 años.

No hay diferencia significativa por sexo ni por jerarquía. Fue seleccionado por el 52,2% de



quienes no alcanzaron estudios secundarios completos.

Aprendizaje continuo de nuevas tareas

Categoría: Valor Laboral de Autorrealización.

El 39,6% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 38% y por el 35,8% de la Administración Pública.

El valor está un poco por encima del promedio y es importante teniendo en cuenta que no hay gente con estudios universitarios completos que son quienes más eligen este tipo de valores.

Es más valorado por el sexo femenino 44,0% que por el masculino 30,8%.

Fue más valorado por quienes tienen de 31 a 40 años (52,9%).

Es seleccionado por el 43,6% de quienes no ocupan cargos jerárquicos y por el 46,4% de quienes como mínimo tienen estudios secundarios completos.

Trabajo importante para la organización.

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 37,7% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 23% y por el 19,8% de la Administración Pública Central.

Esto se explica por la tendencia a la realización de tareas integrativas a partir de la compra de los supermercados.

Es más valorado por quienes tienen entre 41 y 50 años (57,1%).

Es más importante para el sexo masculino (57,8%) que para el femenino (20%).

Ha sido elegido por el 47,8% de quienes no han alcanzado estudios secundarios completos y por el 38,5% de quienes ocupan cargos no jerárquicos.

Tareas desafiantes

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 37,7% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 27% y el 38,1% de la Administración Pública.

En el caso de la organización en estudio la preferencia por la realización de tareas desafiantes, tiene que ver con lo motivados que están acerca del logro de objetivos conjuntos.

Fue seleccionado por el 42,9% de quienes tienen de 41 a 50 años. No hay diferencia significativa por sexo, estudio o jerarquía.

Libertad en el ejercicio de sus funciones.

Categoría: Valor Laboral de Autorrealización.

El 35,8% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta reali-



zada sobre la población general, fue seleccionado por el 34% y por el 49,4% de la Administración Pública. No se aprecian diferencias con respecto a la población general.

Es más valorado por los mayores de 50 años, 50%. No hay diferencia significativa por sexo. Es más valorado por los empleados con jerarquía (50%) y por quienes no alcanzaron estudios secundarios completos (39,1%).

Ambiente físico agradable

Categoría: Valor Laboral Básico.

El 35,8% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada fue seleccionado por el 44,5% de la Administración Pública. No fue apreciado como un valor de importancia por la población general (privado)

Es más valorado por los mayores de 50 años (50,0%), les siguen quienes tienen 30 años o menos, 40,9%. No hay diferencia significativa por sexo. Es más valorada por el personal no jerárquico (38,5%) y por quienes completaron al menos los estudios secundarios (42,9%).

Poco stress.

Categoría: Valor laboral Básico.

El 26,4% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 27,6% de la Administración Pública y por el 32% de los privados.

Quienes menos lo valoran son los que tienen 30 años o menos. Es mayor en las personas mayores de 50 años (50,0%). Aparentemente la capacidad de tolerancia frente a situaciones que causen estrés disminuye con la edad. No hay diferencia significativa por sexo.

Fue elegido por el 40% del personal con cierto nivel de jerarquía y por el 30,4% de quienes no lograron completar los estudios secundarios.

Creatividad.

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 22,67% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 26,1% de la Administración pública y de manera similar por el sector privado.

Los componentes tradicionales son fuente de desmotivación de la creatividad.

Es más valorado por las mujeres 32% que por los hombres 15,4%. Fue más elegido por quienes tienen de 31 a 40 años (41,1%). Esto coincide con los resultados para la población general (privada)

El 35,7% de quienes al menos alcanzaron a completar estudios secundarios lo eligieron. No hay diferencias significativas por jerarquía.

Ser consultado por su superior.

Categoría: Valor laboral de Reconocimiento.

El 20,8% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 20% y por el 21,2% de la Adminis-



tración Pública. En general este valor está débilmente integrado a la cultura, debido a componentes tradicionales que erosionan valores como el trabajo en equipo y las jerarquías múltiples.

Debería revisarse en el supermercado, teniendo en cuenta que se tiende al trabajo en equipo y al logro conjunto de objetivos.

Es más valorado por los encuestados que tienen entre 41 y 50 años.

También es más valorado por el sexo femenino (28,0% contra 15,4% del sexo masculino) También es más valorado por los empleados sin jerarquía (28,2%) y por quienes al menos tienen estudios secundarios completos (32,1%).

Empleabilidad.

Categoría: Valor laboral de Reconocimiento.

El 18,9% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 17% de la población general y por el 8% de la Administración Pública. Las restricciones del mercado de trabajo hacen que este valor se incremente en la actividad privada. La estabilidad en el empleo y la imagen de desprestigio del sector público estarían influyendo en la baja preferencia por la empleabilidad.

Es más valorado por el sexo femenino (24,0%) que por el masculino (15,4%). También es más valorado por los más jóvenes 31,8%. En esto habría coincidencia con la encuesta general.

Fue elegido por el 30,4% de quienes no completaron el secundario y no se observan diferencias significativas por jerarquía del trabajo.

Dejar una huella.

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 17,0% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 10% del sector privado y por el 11,3% de la Administración Pública.

Si bien el porcentaje no es alto, en términos relativos muestra una menor apatía por parte del personal del supermercado.

La valoración es mayor entre quienes tienen más de 50 años (75% de los encuestados) También difiere con el sexo, 23,1% de los hombres contra 12,0% de las mujeres. Es valorado por el 50 % del personal jerárquico.

El 21,7% de quienes no alcanzaron a completar los estudios secundarios lo eligieron.

Objetivos claramente definidos.

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 17,0% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 14% del sector privado y por el 13% de la Administración Pública.

En las organizaciones donde los procesos de gestión tienden a las normas y no a los resul-



tados, este valor tiende a ser desestimado.

Es más valorado por el sexo femenino 28,0% que por el masculino 7,7%.

Es elegido por los dos extremos de edades 22,7% de quienes tienen 30 años o menos y 25% de quienes tienen más de 50 años.

También es más valorado por quienes completaron al menos los estudios secundarios (21,4%).

No hay diferencia significativa por jerarquía del trabajo.

Trabajar en una organización importante.

Categoría: Valor laboral de Reconocimiento

El 11,3% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 5,2% de la Administración Pública y por el 19% del sector privado.

En general la meta del empleado público es permanecer en el empleo público. En el caso de los supermercados, el bajo nivel de estudios haría que no forme parte de sus deseos o necesidades el trabajar en una organización importante.

Es más valorado por el sexo masculino (19,2%) que por el femenino 4,0%. Fue elegido por el 42,9% de quienes tienen de 41 a 50 años. También es más valorado por quienes completaron al menos los estudios secundarios (21,4%).

No hay diferencia significativa por jerarquía del trabajo ni por estudio.

Trabajo importante para la Comunidad.

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 5,7% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 26% de la Administración Pública y por el 12% del sector privado.

Asistir a la comunidad forma parte de los objetivos propios del sector público.

Es más valorado por el sexo masculino 7,7% que por el femenino 4,0%. También es más valorado por quienes tienen entre 31 y 40 años 11,8%. No fue elegido por el personal jerárquico. Quienes no tienen jerarquía lo eligieron en un 7,7%

Fue elegido por el 8,7% de quienes no alcanzaron a completar estudios secundarios al menos.

Valores agrupados en clusters

Se analizan los valores agrupados y se los compara con los cuadros del libros de Felcman y otros^(xxx)



Cuadro 3

VALORES LABORALES AGRUPADOS	PORCENTAJE OBTENIDO		
	Cadena de supermercados	Administración Pública	Población General
BÁSICOS	27%	36%	33%
SOCIALES	21%	30%	32%
AUTORREALIZACIÓN	27%	18%	17%
RECONOCIMIENTO	25%	16%	19%
TOTAL	100%	100%	100%

Como se puede observar en el cuadro 3, hay algunas diferencias significativas con respecto a la población en general (privado) y a la administración pública. Los empleados de este supermercado tienen motivaciones de orden superior (reconocimiento y autorrealización) por encima del promedio general de la población las cuales fueron destacadas en el análisis individual de los valores.

3.2 Las percepciones en la organización

A continuación, se solicita a los sujetos que brinden un puntaje para una serie de afirmaciones, consideradas positivas para una organización, en función de su percepción respecto a cómo estas afirmaciones se aplican, o no, a la organización estudiada.

Las percepciones pueden definirse como la reconstrucción interna de la realidad externa, aprehendida a través de los sentidos, condicionada por las estructuras mentales del sujeto. "La percepción no es nunca una mera repetición del mundo exterior, no es como si fotografiásemos el mundo valiéndonos de nuestros órganos sensoriales y receptivos."^{xxxii}

Todo ser humano ha nacido y crecido en un contexto. Ello implica unos valores, intereses, fines, propósitos, necesidades, intenciones, temores, etc. y ha tenido una educación y una formación con experiencias muy particulares y personales. Eso equivale a sentarse en una determinada butaca para presenciar y vivir el espectáculo de la vida. Por esto, sólo con *el diálogo, la interacción y el intercambio* con los otros espectadores, especialmente con aquellos ubicados en posiciones contrarias e, incluso, con una episteme radicalmente diferente nuestra percepción de la realidad se puede enriquecer y complementar.^{xxxii}

"El individuo recibe una gran cantidad de estímulos físicos y sociales de la organización. Esta estimulación es, considerablemente, mayor de la que puede procesar y, por tanto, se ve obligado a restringirla y seleccionarla. En este proceso juego un papel importante la *atención* que, en parte, depende de la fuerza y distinción de los estímulos y, en parte, de una serie de características motivacionales, cognitivas, y de personalidad del propio sujeto y de su aprendizaje anterior. No es sorprendente, pues, que con cierta frecuencia, el individuo distorsione o sesgue, en mayor o menor grado, los estímulos que observa en el contexto organizacional. (...) Este hecho explica las diferencias perceptivas existentes sobre la organización y su clima entre los diferentes miembros de una organización"^{xxxiii}.

De este modo, el concepto de percepción es central en la noción de clima organizacional y se convierte en la base para su estudio, así como de la investigación de cualquier conducta organizacional, en tanto el sujeto no responde propiamente a la organización como entidad, sino a la "organización percibida".

Como no era factible la realización de focus groups que hubiese sido la técnica más apro-



piada para aproximarnos a la realidad del supermercado, se midieron a través del cuestionario auto administrado, las percepciones de los empleados con respecto a un grupo de afirmaciones consideradas positivas para una organización. En el Cuadro 4 se muestran los resultados.

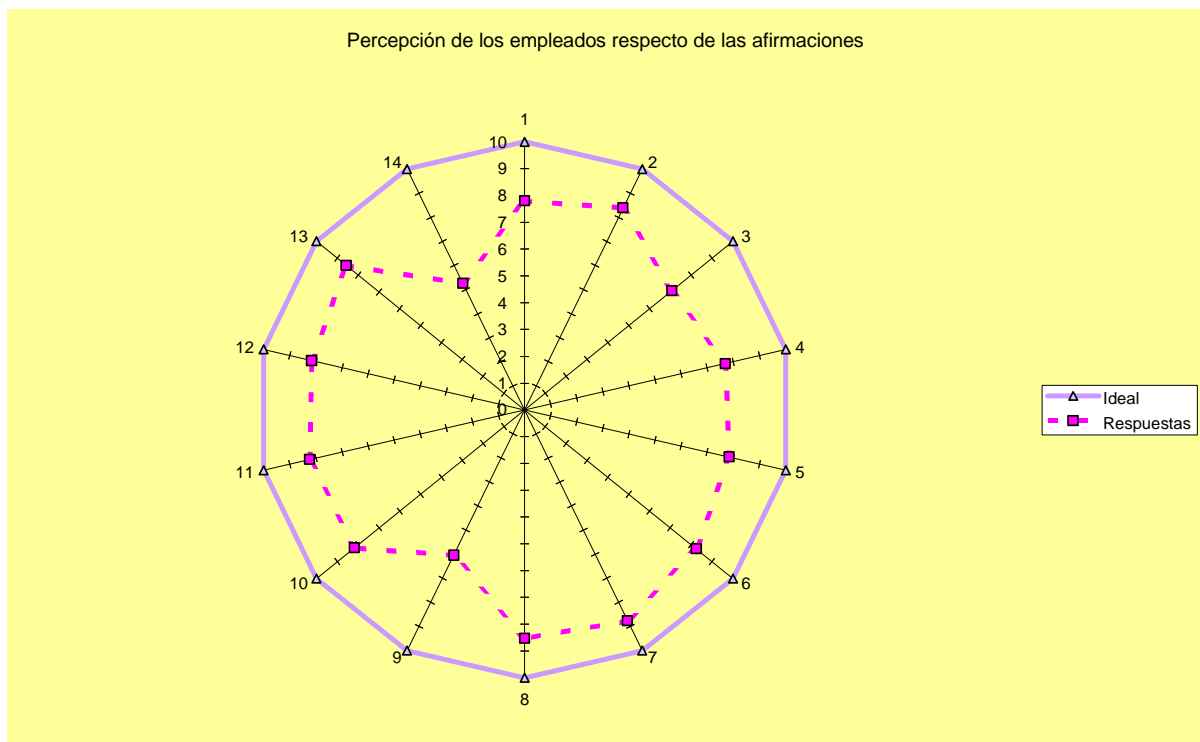
Cuadro 4

Orden	Afirmaciones	Grado de acuerdo promedio	Mediana del grado de acuerdo
1	Mis objetivos personales se identifican con los objetivos organizacionales	7,79	8
2	La organización está orientada hacia el trabajo en equipos autogestionados	8,38	8
3	La comunicación no verbal corrobora lo que se expresa en forma verbal	7,06	7
4	La gente puede usar su propia iniciativa para hacer las cosas	7,68	8
5	Las actividades están bien planificadas	7,83	8
6	Los jefes apoyan realmente a los empleados	8,24	9
7	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien	8,75	10
8	Puedo coordinar bien el trabajo con mis compañeros de otros sectores	8,52	9
9	La gente parece estar orgullosa de la organización	6,04	6
10	Los jefes valoran los aportes que hacen los empleados	8,17	8
11	Se espera que los empleados cumplan muy estrechamente las reglas y las costumbres	8,23	9
12	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo	8,15	9
13	Normalmente se explican a los empleados los detalles de las tareas encomendadas	8,56	10
14	Los empleados participan en la confección de los presupuestos	5,25	5

Dichos resultados se muestran en un gráfico de radar (Gráfico 3) en el cual pueden verse las distancias respecto de un óptimo.



Gráfico 3



Se destacan como alejadas del óptimo, con un promedio por debajo de 6, o apenas sobre 6, las siguientes:

Los empleados participan en la confección de los presupuestos 5,25.

La gente parece estar orgullosa de la organización: 6,04.

En general en el resto se han logrado muy buenas puntuaciones promedio.

Es más, hay algún caso aislado con puntuaciones muy bajas que ha hecho que el promedio descendiese. Si se analizan las medianas (estadísticas robustas no afectadas por valores extremos), tenemos que en general hay coincidencia entre media y mediana, salvo en los ítems 6,7, 11, 12 y 13, donde puntuaciones bajas aisladas hicieron que el promedio descendiese.

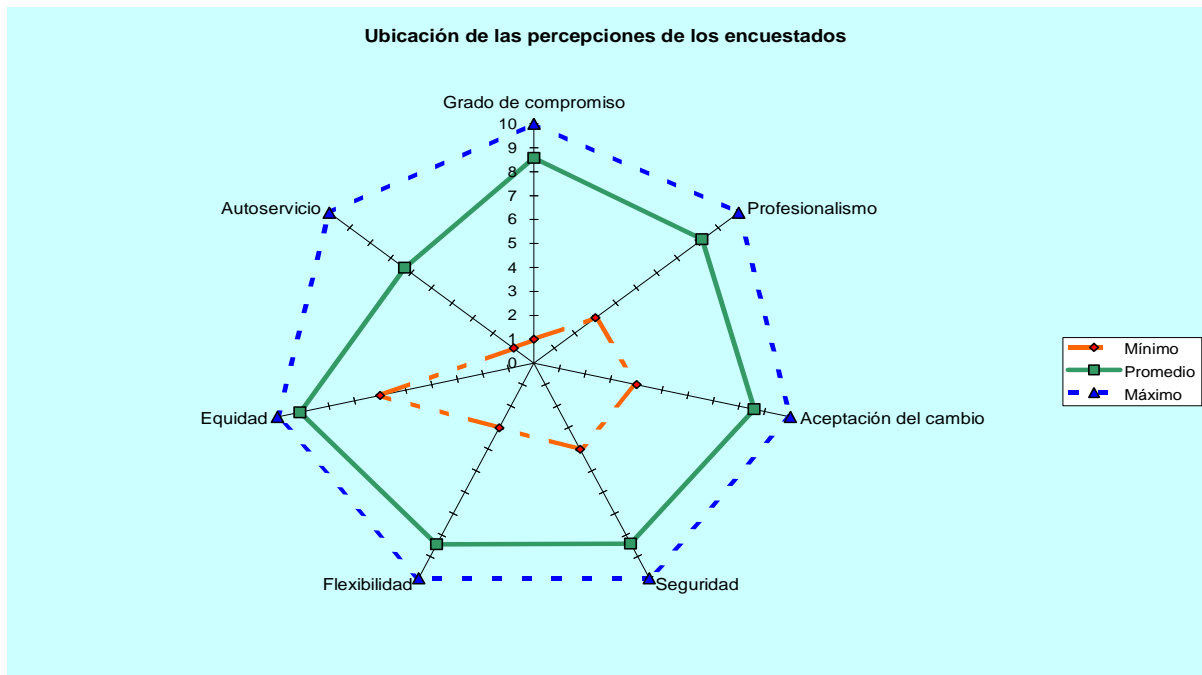
A la afirmación "Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien, más del 50% de los encuestados respondió 10. Con la afirmación "Normalmente se explican a los empleados los detalles de las tareas encomendadas" sucede lo mismo.

Percepción de situaciones

En cuanto a la ubicación en la escala con respecto a diferentes factores tales como grado de profesionalismo, compromiso, flexibilidad, equidad en el trato, etc., los resultados se muestran en el gráfico 4. En el mismo puede apreciarse el promedio, la calificación mínima y la calificación máxima con respecto a cada factor.



Gráfico 4



La percepción promedio menor se da en Autoservicio como solución a los problemas operacionales 6,33 sobre el cual debería trabajarse.

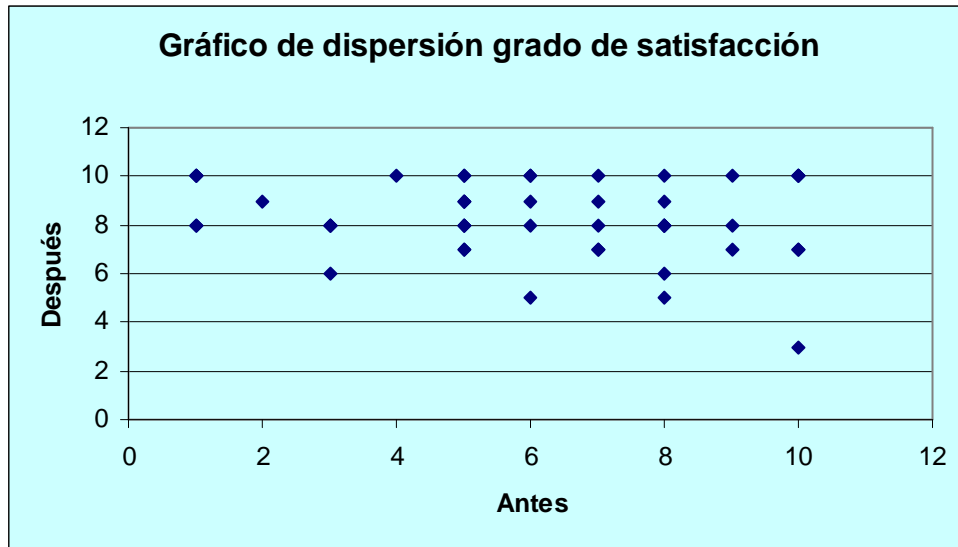
Con respecto al grado de satisfacción antes y después del cambio, en el gráfico 5 puede observarse que antes del cambio el grado de satisfacción tenía un rango de variación de 1 a 10. A partir del cambio, el grado de satisfacción está entre 3 y 10, siendo el 10 una excepción.

Si se analiza el coeficiente de correlación, ambas calificaciones no están correlacionadas. Ello se debe, a que si bien la mayoría ha incrementado su nivel de satisfacción, algunos de quienes estaban muy satisfechos con la situación anterior, hoy muestran un grado de satisfacción menor. Si bien son contados los casos, hay a quienes les cuesta pasar de **“tener una responsabilidad por la función”** a tener una **“responsabilidad por el logro conjunto de objetivos”**.

Se pasa de un grado de satisfacción promedio de 6,02 a un grado de satisfacción promedio de 8,31. Esto nos da una pauta de que el cambio ha sido bien gestionado. Ha logrado crearse una conciencia de equipo de trabajo, se ha buscado e incentivado la participación del individuo teniendo en cuenta los nuevos paradigmas: logro conjunto de objetivos entre las distintas sucursales y reemplazo del control burocrático por un control del cliente tanto interno como externo.



Gráfico 5



En cuanto a la satisfacción con las condiciones físicas del lugar, en promedio está en 7,06 con un mínimo de 1 y un máximo de 10.

Se analiza también la importancia que dan a algunos aspectos de la relación, medidos en una escala de 1 a 10. Los resultados pueden apreciarse en el cuadro 5.

Cuadro 5

Aspectos, su importancia en la relación	Promedio
Importancia de recibir preparación	8,98
Importancia de conocer su aporte	8,48
Importancia de percibir incentivos	8,46
Importancia de la comunicación	9,65
Importancia de contar con una red de comunicación	8,43
Importancia de recibir un plan de beneficios	7,86
Importancia de que la estrategia se refleje en acciones	8,18
Importancia de que la organización fomente la creatividad	9,29

Se puede concluir que el aspecto al que la mayoría le dio mayor importancia fue el de la comunicación con un promedio de 9,65. La mediana y el modo están en 10. Más del 50% del personal de los supermercados consideró que la comunicación es extremadamente importante.

También se analiza en qué medida se dan esos aspectos en la relación con la empresa utilizando también una escala de 1 a 10. El siguiente cuadro muestra los resultados promedio obtenidos.

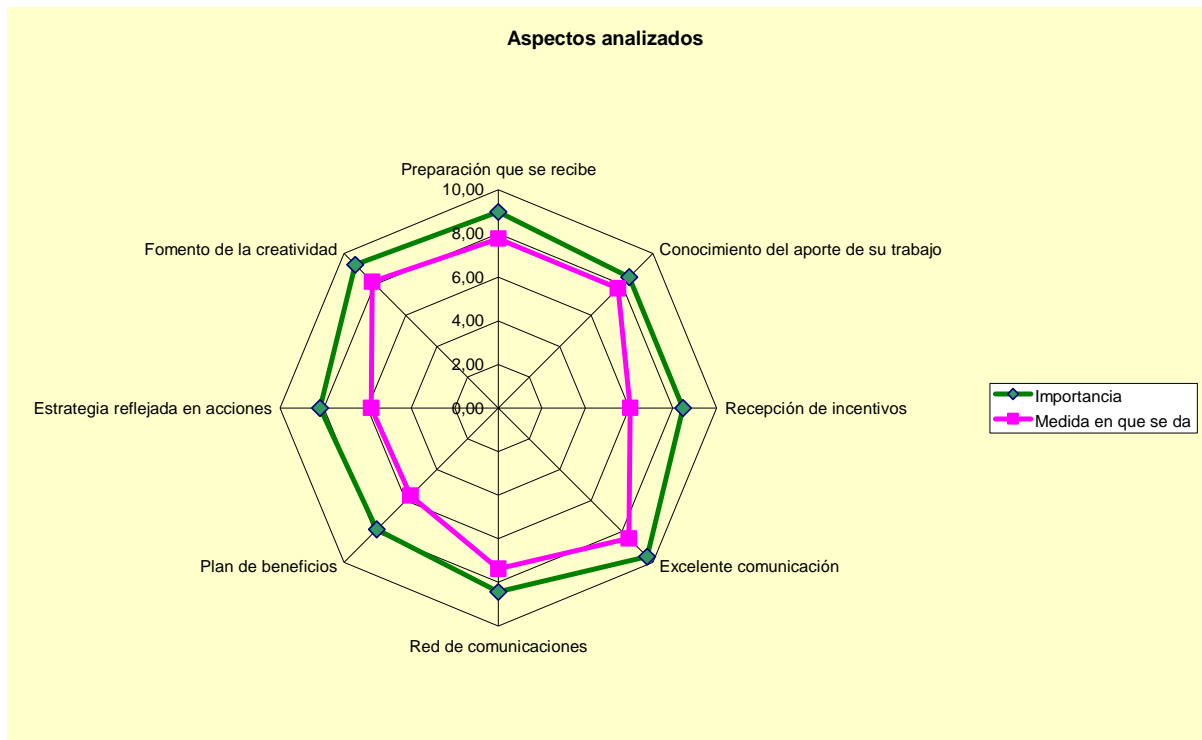


Cuadro 6

Aspectos, medida en que se dan	Promedio
Medida en que recibe preparación	7,77
Medida en la que conoce el aporte de su trabajo	7,75
Medida en que recibe incentivos	6,04
Medida en que existe una excelente comunicación	8,46
Medida en que se cuenta con una red de comunicaciones	7,36
Medida en que recibe un plan de beneficios	5,70
Medida en que la estrategia se refleja en acciones	5,83
Medida en que la organización fomenta la creatividad	8,17

Si se analiza la distancia que hay entre la importancia que se le da y la medida en que se reciben (gráfico 6), podemos observar que en general hay una brecha de un punto entre la importancia que se otorga a los aspectos y la medida en que se reciben en la empresa.

Gráfico 6



Dicha brecha se agranda en los siguientes puntos:

Que la estrategia empresarial se vea reflejada en acciones motivacionales para fechas especiales.

Recibir como parte del paquete de compensaciones un plan de beneficios para utilizar en su vida personal.

Percibir incentivos en su remuneración al lograr el objetivo.



Con respecto a la medida en que se da una excelente comunicación, el promedio está en 8,46 con un modo de 10 y una mediana de 9,50.

3.3. De lo individual a lo grupal

Del análisis en profundidad surgen las siguientes conclusiones:

Con respecto a **lo individual y lo grupal**, mientras hubo un único dueño primaron los intereses individuales. A partir de la compra, comenzaron a priorizarse los intereses grupales. Antes los empleados de las sucursales ni se conocían. Ahora comparten los logros. Hay un trabajo grupal entre los locales. Hay objetivos comunes con respecto a las ventas de ciertos productos que se dan a nivel de área y no a nivel de local.

Se prioriza el **bienestar general** antes que el **personal**. Esto se percibe a partir de que todos los empleados se esfuerzan para cumplir con los objetivos asignados colaborando entre ellos. Antes no era así, se priorizaba el bienestar individual antes que el general.

El funcionamiento de la organización se basa en **la lealtad entre jefes y subordinados**. Ha habido una serie de condiciones que cambiaron. Antes sólo los jefes tenían francos y descansos. Los empleados sólo tenían el domingo a la tarde, horario en el que los supermercados no trabajan. También cambió la política en cuanto a las vacaciones. Antes las vacaciones se tomaban cuando el jefe decidía que debían tomarlas. Hoy se planifica con tiempo en función de las necesidades de ambas partes.

Con respecto a la **vestimenta**, hay diferencias. Los jefes de los locales usan camisa con corbata o corbatín, según el sexo. Los reposidores usan buzo y chomba. Antes los jefes no tenían uniforme.

En cuanto al **horario y el espacio del refrigerio**, en general no se comparte por una cuestión de organización de la atención a los clientes. Antes se compartía, pero se descuidaba la atención al público. La supervisora trata de compartir con los jefes de los locales.

En cuanto a la **asignación de las tareas**, jefes y subordinados se ayudan en la realización de las tareas sin tener en cuenta los niveles jerárquicos. Antes no lo hacían. Antes, una persona ubicada en la Casa Central tomaba todas las decisiones desde ahí. En general no hablaba con la gente ni se relacionaba con ella.

Con respecto a **estructura y bases de autoridad**, se producen cambios sustanciales. Los jefes valoran los logros personales de los subordinados. Se premia al cajero si el jefe está premiado. Se trata de que el jefe se dé cuenta que depende de su subordinado. Antes del cambio de firma, no estaba diferenciado el puesto jerárquico o no se traducían en mejores remuneraciones.

Hay **reconocimiento de jerarquías**. Esto se percibe en la vestimenta y el aumento de los sueldos al nivel jerárquico. Para los **ascensos** se tienen en cuenta los logros. Antes se tenía en cuenta la antigüedad y los conocimientos y no se valoraban los logros. Tampoco se medían los logros ya que no había objetivos que alcanzar.

Actualmente hay **respeto por los conocimientos y experiencias** que los individuos pueden aportar a la organización. Esto se evidencia porque los empleados aportan ideas que generalmente se aplican. Cada jefe de local expone su mejor resultado en una reunión. Hay escalas de desarrollo de carrera. Es muy importante entre los elementos a valorar tener la menor rotación de empleados. También es muy importante la cantidad de trainees que tiene cada jefe. En general antes había muy poco trato con los subordinados, menos entre sucursales. La toma de decisiones estaba centralizada.

Antes no se hacía selección del personal. La gente dejaba el currículum y si necesitaban a



alguien lo llamaban. Actualmente se hace una selección del personal y se los entrena antes de comenzar a trabajar.

Al momento de obedecer una orden, se apoyan en la solvencia moral y técnica de su superior. Antes no tenían relación con el superior que no salía de Casa Central. Actualmente se hacen reuniones semanales,

En general, el subordinado puede **opinar en sentido contrario que su jefe en todo lo relacionado con su puesto**. La opinión la puede verter directamente y su opinión es tenida en cuenta al momento de tomar las decisiones. Antes esto no se podía hacer.

Actualmente hay un Manual de Ingreso con todos los procedimientos vigentes y Manual de funciones. Se los entrena con el mejor empleado y se rinde un examen para acceder a un puesto. Hay un plan de desarrollo de carrera y un plan de promoción interna. Se evalúan las competencias necesarias para cada puesto.

Se trabajan mucho los temas de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación.

Con respecto a **conflicto y negociación**, en términos generales se producen situaciones conflictivas las cuales se enfrentan e intentan solucionarse acercando a las partes y exponiendo las cuestiones que originaron el conflicto. Se recurre habitualmente a la negociación. Antes había más conflicto que ahora. En general tratan de anticiparse al conflicto.

Antes los conflictos se resolvían en el momento, pero no se analizaban las distintas posiciones. Directamente se bajaban órdenes: "**Esto se hace así y punto**", lo que ocasionaba que el conflicto siguiera latente.

Ahora se hace frente a los conflictos y se los resuelve mediante la **negociación** entre todos los participantes en el mismo. Al final de la reunión se hace un resumen oral de los acuerdos. Antes se dirimían **jerárquicamente**.

La reunión es el ámbito en el que se hacen las negociaciones. Cuando negocian, **el fortalecimiento de la relación a largo plazo es la principal meta**. Antes se trabajaba con el resultado de corto plazo.

En cuanto a la **información que se maneja**, se suministra toda la información a los jefes. Va disminuyendo en función de la jerarquía. Al jefe del local la información va completa. Antes no sabían ni lo que se vendía en cada local.

Con respecto a la **información que otros manejan**, se pide abiertamente. En general la supervisora pasa a diario por todos los locales brindando la información necesaria.

En las **negociaciones** se utilizan expresiones directas y explícitas, no se regateaba información. La suspensión es aplicada como una medida correctiva. Después de la sanción el trato es el mismo, como si la sanción no hubiese existido.

Se consideran los **aspectos personales y emocionales** como un factor importante en las negociaciones. Ejemplo, se analizó el caso de una empleada que se negó en reiteradas oportunidades a quedarse a trabajar fuera de hora. Conversando con ella se supo que tenía un hijo discapacitado y que la persona que lo cuidaba no podía quedarse más tiempo. Se comentó la situación a los compañeros para que comprendan la situación.

Se trata de fomentar que los jefes conozcan más acerca de sus subordinados para una mejora de las relaciones.

Con respecto al **status, formalidad y apariencia**, el status se adquiere y expresa por la reputación de la organización a la que se pertenece. Se da importancia a los símbolos de status, a las imágenes. Se utilizan como símbolo de status el diseño del lugar de trabajo, la ropa de trabajo, el modo de registro del ingreso y salida del personal.



Al **interactuar con los pares**, se adoptan posturas formales, al igual que en las interacciones entre jefes y subordinados. Antes las relaciones eran más informales.

En cuanto al manejo del **espacio y el tiempo**, los espacios de trabajo propician la comunicación entre los empleados, aún de distintas jerarquías. Se tratan temas comunes a todos los locales. Se habla mucho con todos los empleados.

En cuanto a las reuniones, se hace hincapié en la puntualidad. Lo mismo pasa con los horarios de entrada, hay una tolerancia máxima de 5 minutos. Hay que tener en cuenta que hay atención al público y eso impide la flexibilidad de horarios.

Se hacía hincapié en la puntualidad para las reuniones. Las **tardanzas, las interrupciones**, etc. en las negociaciones o reuniones son consideradas una falta de organización del tiempo.

Con respecto a las entregas de informes, en las tareas encomendadas, se fijan tiempos en forma previa y se intenta respetarlos. La demora en la entrega se considera como una falta de organización y de asignación de importancia a la tarea encomendada. Se **manejan secuencialmente** tareas tales como planificación de objetivos, ventas, organización del trabajo, etc. Antes no había pautas ni fecha de entrega. No se planificaba.

Con respecto a la **comunicación explícita y tácita, verbal y no verbal**, se utilizan generalmente mensajes directos y explícitos al dar una orden o para hacer una queja o sugerencia. Al bajar una suspensión se explica por qué.

El mensaje gestual se utiliza cuando se bajan órdenes y no están de acuerdo. Utilizan gestos de fastidio, de no estar de acuerdo, se nota en la cara cuando la orden no es aceptada de buen grado.

En cuanto a la **distancia física** que se observa entre dos interlocutores es mediana. No hay contacto físico entre los interlocutores, como apretones de manos, palmadas en la espalda, etc.

Con respecto a los **valores y creencias**. El grado de compromiso con la organización, medido en una escala de 1 a 10, pasa de 3 a 7.

En un continuo que va de **paternalismo a profesionalismo**, se pasa de un 3 cercano a paternalismo a un 8, cercano a profesionalismo.

Con respecto a la **aceptación de cambios**, se pasa de 5 a 8.

En cuanto a la visión del despido se pasa de 9 (cercano a verlo como algo natural)

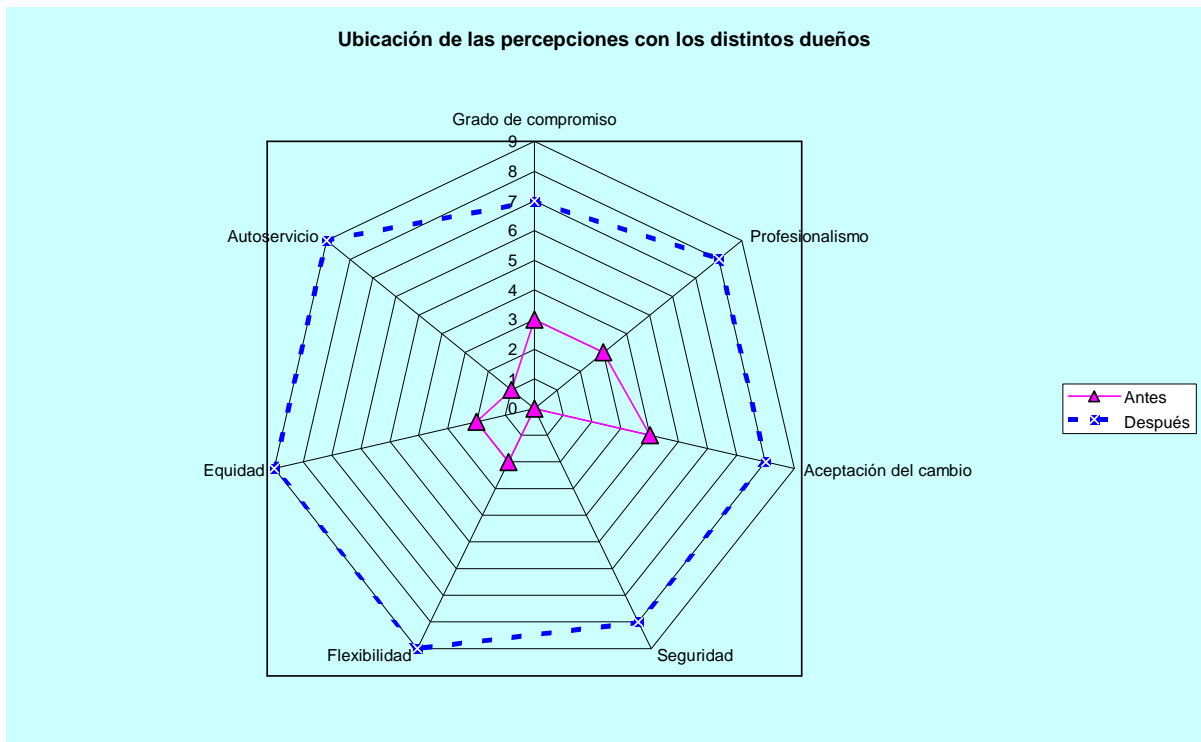
Con respecto a la importancia que dan a la seguridad, pasa de 1 a 8. La flexibilidad pasa de 2 a 9 al igual que la equidad en el trato.

El autoservicio como solución a los problemas operacionales pasó de 1 a 9, es decir es el extremo opuesto, porque ante cualquier problema había que consultarlo. Antes era todo directivo y muy centralizado. Ahora todo es más interactuado, más negociado. Los anteriores dueños hacían todo: pedidos, precios, recaudación, etc.

En el gráfico 7 puede observarse con claridad el incremento que hubo en todos los valores.



Gráfico 7



Si se observan las percepciones promedio obtenidas a partir de las encuestas y del estudio en profundidad, pueden apreciarse mucha coincidencia, salvo en Autoservicio que es percibido muy por encima por parte de la supervisora y grado de compromiso, donde la percepción de ella está bastante por debajo de la de los entrevistados.

Aparentemente el autoservicio como respuesta a los problemas operacionales, todavía no ha alcanzado el nivel deseado. Por otra parte, los empleados de las sucursales se sienten más comprometidos con la organización que lo que perciben sus superiores.

En el gráfico 8 puede visualizarse la relación entre las percepciones a través de las encuestas y a través del estudio en profundidad.

Puede observarse, que a excepción de Autoservicio y Grado de compromiso, hay coincidencia.



Gráfico 8



3.4 El cambio cultural en la cadena de supermercados

Con respecto al análisis de los valores que motivan a los empleados del supermercado se pudo comprobar que tienen motivaciones de orden superior (reconocimiento y autorrealización) por encima del promedio general de la población.

El hecho de que El 77,4% de los encuestados considera que la cooperación grupal es un valor primordial, es un fuerte indicio de la efectividad del cambio cultural, orientado a un mayor trabajo en equipo.

Es muy bien valorada la buena relación con el jefe, sin embargo el hecho de no otorgar importancia a ser consultado por el jefe, está indicando que hay componentes tradicionales que erosionan valores como el trabajo en equipo y las jerarquías múltiples.

Debería revisarse en el supermercado, teniendo en cuenta que se tiende al trabajo en equipo y al logro conjunto de objetivos

Se valora la estabilidad en el trabajo, lo que es importante en el contexto de un cambio cultural ya que la 'amenaza' a la seguridad laboral puede ser una de las barreras más potentes.

El aprendizaje continuo de nuevas tareas está un poco por encima del promedio y es importante teniendo en cuenta que no hay gente con estudios universitarios completos que son quienes más eligen este tipo de valores.

El 37,7% de los encuestados considera que es un valor primordial el trabajo importante para la organización. Esto se explica por la tendencia a la realización de tareas integrativas a partir de la compra de los supermercados.

La preferencia por la realización de tareas desafiantes, tiene que ver con lo motivados que



están acerca del logro de objetivos conjuntos.

Los componentes tradicionales son fuente de desmotivación de la creatividad. Habría que tomar medidas para incentivarla.

Si bien el porcentaje de quienes eligieron dejar una huella no es alto, en términos relativos muestra una menor apatía por parte del personal del supermercado con respecto a la población en general.

Con respecto a las percepciones, se destacan como alejadas del óptimo, con un promedio por debajo de 6, o apenas sobre 6, las siguientes:

Los empleados participan en la confección de los presupuestos 5,25.

La gente parece estar orgullosa de la organización: 6,04.

En general en el resto se han logrado muy buenas puntuaciones promedio.

En cuanto al grado de satisfacción en general, se pasa de un grado de satisfacción promedio de 6,02 a un grado de satisfacción promedio de 8,31. Esto nos da una pauta de que el cambio ha sido bien gestionado. Ha logrado crearse una conciencia de equipo de trabajo, se ha buscado e incentivado la participación del individuo teniendo en cuenta los nuevos paradigmas: logro conjunto de objetivos entre las distintas sucursales y reemplazo del control burocrático por un control del cliente tanto interno como externo.

El aspecto al que la mayoría le dio mayor importancia fue el de la comunicación con un promedio de 9,65. La mediana y el modo están en 10. Más del 50% del personal de los supermercados consideró que la comunicación es extremadamente importante. Con respecto a la medida en que se da una excelente comunicación, el promedio está en 8,46 con un modo de 10 y una mediana de 9,50.

A partir de la compra, comenzaron a priorizarse los intereses grupales. Antes los empleados de las sucursales ni se conocían. Ahora comparten los logros. Hay un trabajo grupal entre los locales. Hay objetivos comunes con respecto a las ventas de ciertos productos que se dan a nivel de área y no a nivel de local.

En general hay coincidencias entre las percepciones de los empleados a través de las encuestas y del estudio en profundidad. En general los empleados tienen una percepción mayor de su grado de compromiso con la empresa que el que es percibido por sus superiores.

Aparentemente el autoservicio como respuesta a los problemas operacionales, todavía no ha alcanzado el nivel deseado. Por otra parte, los empleados de las sucursales se sienten más comprometidos con la organización que lo que perciben sus superiores.

4. CONCLUSIÓN FINAL

A partir del estudio realizado en la cadena de supermercados a través de encuestas auto administradas en las distintas sucursales, análisis de documentación y entrevista en profundidad a la supervisora, se detectó una transformación a nivel cultural que radica en el paso de una cultura orientada a las personas a una cultura orientada al trabajo en equipos y al logro conjunto de resultados, transformación que fue planificada y monitoreada.

El cambio realizado puede considerarse un cambio proactivo, en tanto no se trata de una simple reacción a un estímulo concreto, ni resulta de la adaptación a nuevas condiciones contextuales. Consiste en una redefinición radical de la cultura organizacional, una nueva serie de patrones culturales orientados a la manifestación de una nueva identidad. En función de esto mismo, podríamos también hablar de un cambio₂, en términos sistémicos, en tanto la magnitud del cambio da lugar a un nuevo sistema organizacional.



Se trata también de un cambio episódico, de gran envergadura y arduamente planificado, a la vez que implica la apertura al cambio continuo, necesaria en función de la nueva valoración de la calidad y la orientación al servicio.

Ahora bien, la introducción de la mejora continua requiere una cultura flexible y adaptable, lo que exige disponer de un cuerpo sólido de valores compartidos, que sirvan de guía y orientación a todos y eviten la confusión. El cambio en este sentido ha sido realizado. Como indican los resultados de la encuesta, los nuevos valores han sido adquiridos y la percepción de los sujetos respecto al clima organizacional es acorde a la propuesta por el cambio, lo cual habla de la fortaleza de la nueva cultura. Sin embargo, quedan todavía algunos aspectos por elaborar, y los nuevos patrones culturales necesitan afianzarse en la interacción para que su consolidación sea plena; por ello es que, en términos de proceso, podríamos decir que se encuentra en la etapa de recongelamiento de los patrones culturales.

Los recursos humanos son el elemento diferenciador y es muy importante su utilización de manera estratégica e innovadora para lograr eficiencia en la gestión.

Un reconocimiento previo de las pautas culturales permite determinar anticipadamente los efectos del cambio sobre la gente y su cultura. De ese modo se podrán elaborar estrategias coherentes con las pautas culturales detectadas.

Una buena comunicación es prioritaria en el proceso de cambio y por eso deben implementarse adecuados canales de comunicación para que la misma pueda darse de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y horizontalmente. En el caso analizado, la recorrida continua de las sucursales por parte de la supervisora facilita la comunicación en sentido vertical. Las reuniones semanales que hacen facilita la comunicación en sentido horizontal.

El logro de la flexibilidad es muy importante para poder responder rápidamente a un entorno cambiante. En ese sentido, el hecho de ocupar diferentes funciones en un supermercado y el realizar tareas en más de uno, constituye un avance muy importante. Hasta ahora no todos lo aceptan.

El grupo accionista mayoritario está constituido por profesionales comprometidos con el cambio. Esto es muy importante a la hora de conseguir que toda la organización tienda a conseguir los mismos objetivos y que en los distintos niveles se comprenda que el cambio que se alcance beneficia a todos.

La creación de la figura del trainer que proporciona entrenamiento y coaching a los subordinados permite liberar la máxima capacidad y energía de los mismos.

El trabajo en equipos orientados al logro de los objetivos conjuntos es otra de las medidas que han favorecido el avance en el cambio.

Es necesaria la creación de parámetros e indicadores claros acordados con la gente para dar una mayor nitidez al proceso de cambio.

La realización de reuniones periódicas en las que se exponen los logros alcanzados constituye un canal de comunicación formal.

Hay sugerencias que aparentemente no llegan. Es necesario idear un canal para la presentación de sugerencias, de modo que los empleados puedan contribuir a encontrar fuentes potenciales de mejoras para la organización.

Si se considera a la cultura como el resultado de las interacciones entre los individuos, es innegable la necesidad de que un proceso de cambio tenga como eje fundamental la participación de todos los integrantes de la organización. No es posible pensar la implementación de cambios sostenibles en el tiempo que vengan impuestos por la dirección superior, ya que todo cambio, aún operativo, supone la modificación de algún elemento constitutivo de la propia cultura.



En el caso en estudio, se destaca que en todos los cambios operados se dio participación a todos los actores involucrados en la búsqueda de consenso con el objetivo de atender las necesidades de cada uno de ellos. Esta participación es la base para la motivación de los sujetos respecto al cambio. Como se indicó previamente, los sujetos no aceptarán los cambios propuestos si no están suficientemente motivados a adoptarlos. Al sentirse parte en las decisiones y comprender que sus necesidades son consideradas en la planificación del cambio, la predisposición será mayor. A su vez, se evitan también los distintos tipos de resistencia, ligados a la incertidumbre, en tanto al participar en el análisis de los nuevos parones culturales, el sujeto adquiere una mayor comprensión de la necesidad y funcionalidad de los mismos. Con esto, se apunta principalmente a las tres razones, antes señaladas, de resistencia al cambio:

- Al participar en la planificación, se comprende la naturaleza de los cambios propuestos;
- se evita el cuestionamiento del método, en tanto nadie es 'dejado afuera'; y
- se fomenta la sensación de equidad, al ser consideradas las necesidades individuales.

5. FUENTES

5.1 LIBROS

Allaire, Y. – Firsirotu, M. *Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones.* En: Abravanel – Allaire – Firsirotu – Hobbs – Poupart – Simard – 'Cultura organizacional'. Ed. Legis, Colombia, 1992.

Altschul, C. y Carbonel, R. (2003) *Transformando, Prácticas de cambio en empresas argentinas.* Buenos Aires. Ed. Eudeba

Alvarez Roldán R. (1999) "e- Change. El lado humano de la economía digital". Ed. Granica

Berger, P. y Luckman, T. (1994) *La Construcción Social de la Sociedad.* Argentina: Ed. Amorrortu.

Cooperrider, D. – Srivastva, S. – *Indagación valorativa en la vida organizacional.* Publicación IIATA N° 1, Rosario, 2007.

Cuche, D. (1999) "La noción de cultura en las Ciencias Sociales". Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.

Davis, K. – Newstrom, J. – *Comportamiento humano en el trabajo.* Undécima Edición. Ed. McGraw-Hill, México, 2003.

Etkin, J. – Schvarstein, L. – *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio.* Ed. Paidós, Buenos Aires, 2000.

Felcman, I, Blutman, G. y Méndez Parnes, S. (2002) "Cultura Organizacional en la Administración Pública" Ed. Cooperativas. Argentina.

Fresco, Juan Carlos (2005) *El proceso de transformación y cambio en las organizaciones. (La transformación de la mente para lograr el cambio)* Ed. IMR Consulting Group Buenos Aires



Killman, Ralph y otros (1998) "Corporate Transformation", citado por Felcman, I, Blutman, Krieger, M. (2001) *Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Brasil: Prentice Hall.

Landy, F. – Comte, J. – *Introducción a la Psicología Industrial*. Ed. McGraw-Hill, México, 2005.

Méndez Parnes, S. (2002) "Cultura Organizacional en la Administración Pública". Ed. Cooperativas. Argentina.

Mintzberg, H. (1989) *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires. Ed. El Ateneo

Peiró Silla, J.M. – *Psicología de la organización*. Ed. UNED, Madrid, 1991. Tomo I, Tema X. "La conducta humana en las organizaciones".

Rogosky, I. (1988) "Diagnóstico de la Cultura de Empresa". Ponencia presentada en la XXIII Jornada de Estudio de Aedipe. Madrid.

Sapir, E. "Anthropologie". (1967) Editorial Minuit. París, citado por Cucho, D. en "la noción de cultura en las Ciencias sociales".

Schein, E. H. (2000) **Psicología de las Organizaciones** (Trad. V. E. Cruz Cardona) Méjico: Ed. Prentice Hall. (Trabajo original 1979).

Schlemenson, A. (2002) *La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis*. Ed. Paidós. Argentina.

Schvarstein, L. (1992) **Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos aportes**. Argentina: Ed. Paidós.

Thévenet M. (1992) **Auditoría de la Cultura empresarial**. (Trad. S. A. Diorki) España: Ed. Díaz de Santos S. A. (Trabajo original 1986).

Watzlawick, P. y otros – *Cambio*. Octava edición. Editorial Herder, Barcelona, 1994.

Watzlawick, P. y otros – *Teoría de la comunicación humana*. Undécima edición. Editorial Herder, Barcelona, 1997.

5.2 PUBLICACIONES Y DOCUMENTOS

Dickey, J. D. (1996) **Creating a Cultural Change for Business Excellence**. ASQC's 50th Annual Quality Congress Proceedings. Chicago.

Mc Cormack, K. (2001) Business Process Orientation: Do you Have It? Placing an emphasis on processes will help organizations move forward. U.S.A.: Quality Progress. January 2001.

Mc Williams, M. Team (1996) Team Evolution Requires Synergistic Culture Change. ASQC's 50th Annual Quality Congress Proceedings. Chicago. Pág. 419-426

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

Serlin, J. (2002) *Significados, Conocimiento Organizacional, Aprendizaje y Competitividad en Contextos Turbulentos y Ambiguos*. Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.

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



5.3 PÁGINAS WEB

¹ <http://www.turemanso.com.ar/fuego/psi/percepcion.html>

. <http://prof.usb.ve/miguelm>

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ⁱ **Davis, K. – Newstrom, J.** – *Comportamiento humano en el trabajo*. Undécima Edición. Ed. McGraw-Hill, México, 2003. Pág.91-92
- ⁱⁱ *Ibidem*. Pág.107
- ⁱⁱⁱ *Ibidem*. Pág.108-10
- ^{iv} **Etkin, J. – Schvarstein, L.** – *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Ed. Paidós, Buenos Aires, 2000. Pág.201
- ^v *Ibidem*. Pág.203
- ^{vi} **Allaire, Y. – Firsirotu, M.** – *Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones*. En: Abravanel – Allaire – Firsirotu – Hobbs – Poupart – Simard – 'Cultura organizacional'. Ed. Legis, Colombia, 1992. Pág.94
- ^{vii} **Allaire, Y. – Firsirotu, M.** – *Teorías sobre la cultura organizacional*. En: Abravanel – Allaire – Firsirotu – Hobbs – Poupart – Simard – 'Cultura organizacional'. Ed. Legis, Colombia, 1992. Pág.24
- ^{viii} *Ibidem*. Pág.27
- ^{ix} Alvarez Roldán R. (1999) "e- Change. El lado humano de la economía digital". Ed. Granica Pág. 277
- ^x Fresco, Juan Carlos El proceso de transformación y cambio en las organizaciones. (la transformación de la mente para lograr el cambio) Ed. IMR Consulting Group Buenos Aires, 2005 Pág. 157-158
- ^{xi} Op.Cit. i. Pág.395
- ^{xii} **Altschul, C. y Carbonel, R.** (2003) Transformando, Prácticas de cambio en empresas argentinas. Buenos Aires. Ed. Eudeba Pág. 18
- ^{xiii} *Ibidem*. Pág.18
- ^{xiv} Op.Cit. i. Pág.538-40
- ^{xv} **Schein, E.** – *Psicología de la organización*. Ed. Prentice-Hall, México, 2000. Pág.224
- ^{xvi} Op.Cit. i. Pág.407
- ^{xvii} Op. Cit. xv Pág.224-7
- ^{xviii} **Cooperrider, D. – Srivastva, S.** – *Indagación valorativa en la vida organizacional*. Publicación IIATA N° 1, Rosario, 2007. Pág.2
- ^{xix} **Watzlawick, P. y otros** – *Teoría de la comunicación humana*. Undécima edición. Editorial Herder, Barcelona, 1997. Pág.117
- ^{xx} **Blutman y otros** Trabajo Planificación del Cambio Cultural. 11ª Jornadas reinvestigación Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR Nov. 2006
- ^{xxi} Op.Cit. i. Pág.397
- ^{xxii} *Ibidem*. Pág.401
- ^{xxiii} **Landy, F. – Comte, J.** – *Introducción a la Psicología Industrial*. Ed. McGraw-Hill, México, 2005. Pág.541
- ^{xxiv} *Ibidem*. Pág.541
- ^{xxv} Op. Cit. i. Pág.402
- ^{xxvi} *Ibidem* Pág. 402-403
- ^{xxvii} **Felcman, I, Blutman, G. y Méndez Parnes, S.** (2002) "Cultura Organizacional en la Administración Pública" Ed. Cooperativas. Argentina. Pág. 40 a 44
- ^(xxviii) **Killman, Ralph y otros** (1998) "Corporate Transformation", citado por Felcman, I, Blutman, G. y Méndez Parnes, S. (2002) "Cultura Organizacional en la Administración Pública". Ed. Cooperativas. Argentina. Pág. 41
- ^(xxix) Op. cit. xxvii pág. 43
- ^(xxx) *Ibidem* Pág. 116
- ^{xxxI} <http://www.turemanso.com.ar/fuego/psi/percepcion.html>
- ^{xxxii} **Martínez Migueles, M.** Los grupos focales de discusión como método de investigación. <http://prof.usb.ve/miguelm>.
- ^{xxxiii} **Peiró Silla, J.M.** – *Psicología de la organización*. Ed. UNED, Madrid, 1991. Tomo I, Tema X. "La conducta humana en las organizaciones". Pág.183-4