

ANÁLISIS DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA
DEPENDENCIA PÚBLICA DE LA PROVINCIA DEL CHACO Y DE SUS
POSIBILIDADES DE CAMBIO

Área II: Administración de los Organismos Públicos

2.11. Cultura Organizacional en los Entes del Sector Público

XI JORNADAS NACIONALES DEL SECTOR PÚBLICO

(4700) San Fernando del Valle de Catamarca – Catamarca

20, 21 y 22 de Mayo de 2015

INDICE

Introducción _____	3
Marco Teórico: _____	4
• Cultura y Clima Organizacional	
• Procesos de Cambio	
Resultados: _____	11
• De la Encuesta de Cultura Organizacional	
• De la Encuesta de Clima Organizacional	
• De la Encuesta de Justicia Organizacional	
• De la Encuesta de Factores de Cambio	
Conclusiones: _____	28
• Síntesis de los resultados	
• Apreciaciones	
• Recomendaciones	
• Propuestas de mejora	
Bibliografía _____	38

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional representa para las instituciones, lo que la personalidad para los individuos, haciéndola única e irrepetible.

“Las organizaciones, igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos que, en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo; otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas; otras dan la impresión de ser frías y asépticas. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.” (Davis y Newstrom, 1991)

El entendimiento del interior de las organizaciones, facilita a quienes tienen a su cargo la gestión, obtener los resultados deseados. Conocer la cultura organizacional, permite comprender los fenómenos que cotidianamente suceden en los entes y su normal funcionamiento, lo cual resulta de gran interés y utilidad para efectuar análisis y tomar decisiones sobre las posibles reacciones de la gente ante la necesidad de introducir cambios, ya que implícitamente a través de los rasgos característicos de la cultura se reflejan las tendencias en su comportamiento.

MARCO TEÓRICO

Cultura y Clima Organizacional

Cultura organizacional:

Norberto Góngora junto a Florencia Cikatelli, escriben, para *Un modelo integral para el análisis y evaluación de la organización* que: “La cultura es el conjunto de elementos (artefactos, palabras, usos, gestos, valores, normas, presunciones básicas, comportamientos, etc.) que conforman el universo simbólico de la organización y que brinda sentido de pertenencia, la participación y las contribuciones de los integrantes de la institución. Se expresa a través de las maneras, compartidas o no, de percibir y apreciar la realidad. Es el modo de hacer las cosas en la organización...” (Góngora y Cikatelli, 2010)

En el material de clases aportado por el Dr. Héctor F. Álvarez, para el módulo Sistemas de Organización Administrativa de la Maestría en Gestión Empresarial – 3ra. Edición, de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, se establece que la cultura (Méndez Monsalve, 2012):

- Es el conjunto de valores (lo que es importante), creencias (cómo funcionan las cosas), y pensamientos (las creencias individuales) que los integrantes de una organización tienen en común.
- No necesariamente estará escrita en alguna parte, pero siempre guiará la toma de decisiones y futuras actividades de los participantes en la organización.
- La importancia de la cultura organizacional, radica en ser la causa principal por la cual una organización puede o no atraer y retener al mejor talento.

Gareth Morgan, en su libro *Imágenes de la Organización*, comenta que la cultura se refiere a: "... los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario... la naturaleza de una cultura se encuentra en sus costumbres y normas sociales, y que si uno se adhiere a estas reglas de comportamiento tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social." (Morgan, 1990)

Norberto Góngora en conjunto con Cecilia Nóbili, en su investigación denominada *Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y cultura organizacional de un hospital público de la provincia de Buenos Aires*, distinguen cinco tipos de cultura organizacional de acuerdo a un ordenamiento basado en dos variables (Góngora y Nóbili, 2010):

- 1- *Orientación a las personas*: se refiere a la preocupación existente en la organización respecto del bienestar o la situación de las personas que integran la organización.
- 2- *Orientación a los resultados*: se refiere a la preocupación por la obtención de resultados y por las tareas que se desarrollan en la organización.

		Orientación a los resultados	
		Baja	Alta
Orientación a la gente	Alta	PATERNALISTA	INTEGRATIVA
	Baja	APÁTICA	EXIGENTE
		ANÓMICA	

- *Paternalista*: Prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales y el bienestar de los miembros de la organización. Se asocia con la lealtad entre la gente y la organización, la receptividad frente a las demandas de los empleados, los altos niveles de seguridad en las funciones, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y amigable, y la buena comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.
- *Integrativa*: Implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos y de sacar provecho de los conflictos.
- *Apática*: Se caracteriza por la excesiva prudencia en la administración, tendencia a escribir más que a hablar, conservadurismo y apego a las normas y reglas, tendencia a evitar el conflicto, subestimación de la necesidad de innovar, mayores controles frente a errores, poca comunicación entre diferentes jerarquías y sectores de la organización. (Modelo burocrático)
- *Anómica*: se expresa como sinónimo de desinterés y falta de involucramiento, indiferencia por el comportamiento de la gente, estado de incertidumbre y confusión, pérdida de entusiasmo, ausencia de recompensas para premiar éxitos, poca seguridad laboral, escaso interés por el futuro, sensación de estar a la deriva.
- *Exigente*: se hace hincapié en un vínculo laboral demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y exigencia de su cumplimiento.

Se incentiva la competencia interna e insensibilidad frente a las necesidades de los otros, priorizándose la eficiencia y los aportes individuales, se juzga y se premia o castiga por lo que se produce, poniéndose énfasis en los resultados.

Clima organizacional:

Norberto Góngora con Florencia Cicatelli, definen que: “El clima organizacional es una constelación interactiva de elementos que se supone tienen influencia sobre las actitudes y comportamientos de las personas, grupos y subgrupos de una organización de una manera más o menos temporaria, afectando la predisposición al trabajo en grupo o solidario y el logro de los objetivos y la realización efectiva de las actividades organizacionales.” (Góngora y Cicatelli, 2010)

Norberto Góngora y Cecilia Nóbili, muestran que: “El clima organizacional es una de las manifestaciones de la cultura organizacional. Hace referencia a la percepción de la organización y del medio ambiente laboral que posee un integrante de la organización, en virtud de la cual describe el mundo psicológico del trabajo y su propia situación laboral a partir de la cual actúa.” (Góngora y Nóbili, 2010)

En síntesis, de acuerdo a la opinión de diversos autores, el clima puede detectarse, entre otros aspectos, a través de: las actitudes, motivaciones, comportamientos; los grados de competencia, conflicto o cooperación; la confianza en las relaciones; el grado de transferencia; la estima; los obstáculos organizacionales; la dedicación; la cohesión grupal; la percepción de libertad; las posibilidades de crecimiento y realización personal.

Los Procesos de Cambio

Norberto Góngora, en *Dos metáforas y el cambio organizacional*, plantea por un lado, que el cambio es como un cuarto oscuro, y por el otro, que conducir gente es tan difícil como arrear gatos (Góngora, 2010):

- Respecto a la primera metáfora, expresa que: Existen en *un cuarto oscuro*, tres posibilidades: que los seres humanos queden paralizados ante la situación desconocida; que traten de salir por el mismo lugar por donde entraron; o que quieran seguir avanzando, lo que generalmente no ocurre ya que no sabe con qué se va a encontrar... Hay una dificultad que tiene cualquier persona con una situación que no puede manejar o que le genera incertidumbre... Es fundamental comprender que el hombre requiere tiempo para tomar las decisiones de cambio. Las organizaciones deberían recordar cuánto tiempo les llevó decidir un cambio, cuántas discusiones, reuniones, idas y venidas.
- Respecto a la segunda metáfora expresa que: los *gatos* son muy independientes, hacen la suya, vienen cuando les conviene. Las organizaciones creen que están trabajando con perros, pues consideran a los empleados fieles, guardianes, y que van a acompañar al amo en todas las situaciones, y en realidad son como gatos.

Eric Gaynor, en su trabajo presentado en el Congreso de Cambio y Desarrollo Organizacional, manifiesta que “El notable Jack Gibb – notorio precursor de la disciplina de Desarrollo Organizacional – señala que la ‘confianza’ (trust) es el factor de mayor importancia en las relaciones tanto humanas como organizacionales (1991), y es por ello que saber modelar la confianza y desarrollarla con el Cliente

representa una de las competencias claves de todo consultor y agente de cambio.”
(Gaynor, 2003)

En el estudio exploratorio de la *Percepción de los factores de cambio organizacional*, Norberto Góngora, expone, entre las respuestas de los encuestados, que: “...lo que más se valora es la apertura de los canales de comunicación hacia arriba como hacia abajo entre los integrantes de la organización y si se agrega la interacción y cooperación es posible que se quiera decir que es necesario primariamente para el cambio organizacional un buen clima de trabajo. La segunda cuestión prioritaria se refiere a la posición de poder del patrocinador del cambio. En este sentido es muy clara para los respondientes la relación entre cambio y poder. Podría decirse que sin poder es muy difícil impulsar el cambio.”
(Góngora, 2008)

Este autor continúa diciendo “En otras palabras mucho más gráficas, el diagnóstico respecto a los aspectos críticos en los procesos de cambio sería que: los administradores y empleados no son recompensados por enfrentar riesgos e innovar como implica el proceso de cambio; los administradores funcionales defienden sus intereses personales; no hay medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio y diseño de sistemas de recompensas para reforzarlas; se indica que la estructura es bastante rígida; no hay mucha satisfacción y confianza de los empleados en las acciones de la administración; no se considera la diversidad de opiniones que existe en la organización en la toma de decisiones; la jerarquía de la organización es vertical y el grado de interacción y cooperación interna no sería muy elevada.” (Góngora, 2008)

Giovan Francesco Lanzara, en su artículo sobre *Por qué es tan difícil construir las instituciones*, plantea que "... la creación de instituciones es un problema de inteligencia adaptativa y de aprendizaje relacionado a la asignación y al uso de recursos materiales, cognitivos y simbólicos a través del tiempo. Los actores sociales y políticos tienen que distribuir sus escasos recursos entre dos tipos de actividades fundamentales: la exploración de nuevas configuraciones institucionales o, alternativamente, la explotación y el perfeccionamiento de las ya existentes. Exploración y explotación son dos formas de aprendizaje y ambas son necesarias para construir instituciones..." (Lanzara, 1999)

Siguiendo con los comentarios de este autor, "...un cierto número de factores – incertidumbre con respecto al futuro, aversión al riesgo, *sunk costs* (costos hundidos), disparidad entre corto y largo plazo, competencias y recursos especializados, problemas distributivos en el tiempo y entre los grupos, identidades ambiguas, falta de confianza – frecuentemente se combinan e interactúan entre sí, generando una compleja dinámica que hace que la sustitución de las viejas estructuras institucionales por unas nuevas se haga difícil. Los individuos y las sociedades parecen preferir estrategias conservadoras y de bajo riesgo, demostrando un fuerte *bias* por la *exploitation*. Pero ni siquiera esto las salva de consecuencias indeseadas y de la posibilidad de autodestrucción." (Lanzara, 1999)

RESULTADOS

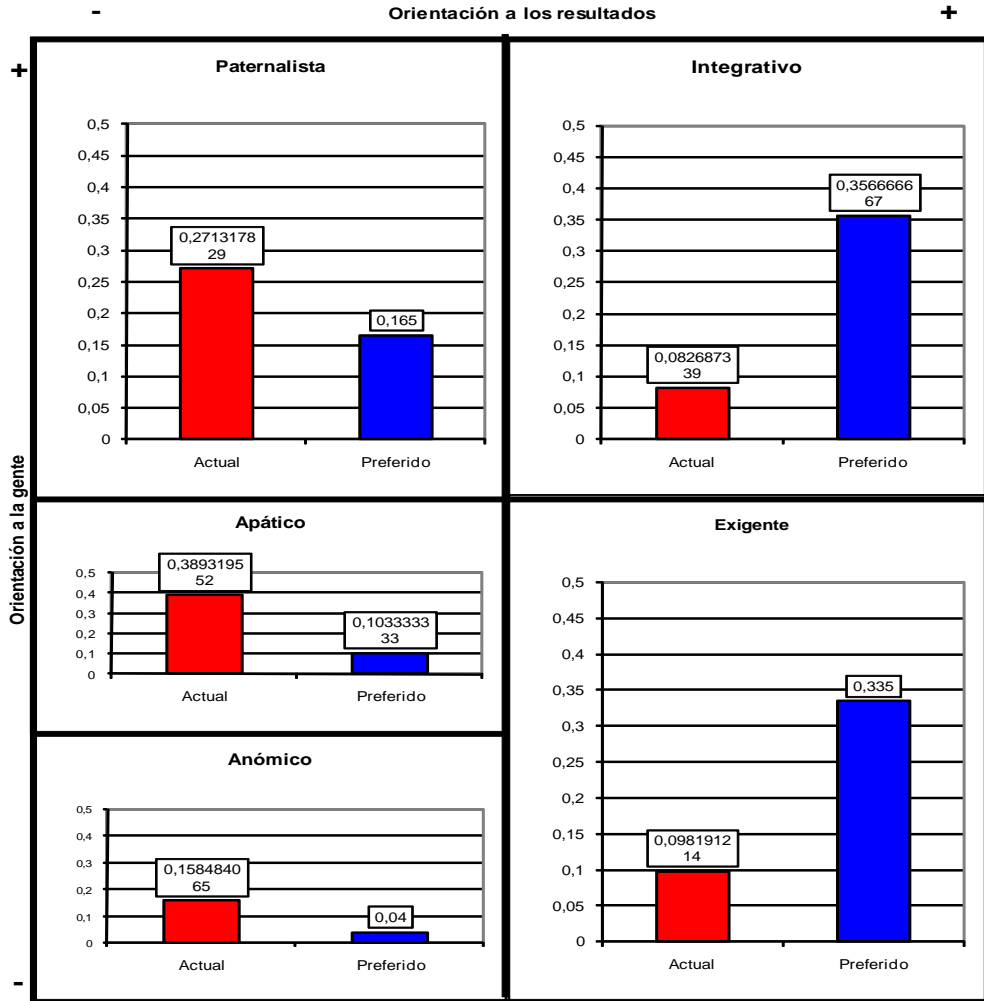
De la Encuesta de Cultura Organizacional

De acuerdo a la clasificación expuesta en el marco teórico de este trabajo, la cultura puede ser: paternalista; apática; anómica; exigente; o integrativa. Y está dada en función de la alta o baja orientación a los resultados, y en función de la alta o baja orientación a la gente.

En este cuestionario se evalúa tanto la cultura actual como la ideal. A los efectos comparativos, se exhiben los resultados para ambas situaciones.

Cultura	% Presente	% Futura
Paternalista	27,13	16,50
Apática	38,93	10,33
Anómica	15,85	4,00
Exigente	9,82	33,50
Integrativa	8,27	35,67
Cultura		
	% Presente	% Futura
Baja Resultados	81,91	30,83
Alta Resultados	18,09	69,17
Brecha	51,08	
Cultura		
	% Presente	% Futura
Baja Personas	64,60	47,83
Alta Personas	35,40	52,17
Brecha	16,77	

Orientación a los resultados



En síntesis, en la actualidad, la cultura predominante es la **apática** (38,93%), con baja orientación a los resultados (81,91%) y baja orientación a la gente (64,60%). Luego le sigue en orden de importancia la **paternalista** (27,13%). Y la tendencia hacia el futuro apunta a una cultura **integrativa** (35,67%), con alta orientación a los resultados (69,17%) y alta orientación a la gente (52,17%), y le sigue en orden de mérito la **exigente** (33,50%). En ambos casos, tanto en el presente (color rojo) como en el futuro (color azul), la brecha entre la orientación por los resultados (51,08%) es mucho mayor que la brecha entre la orientación por las personas (16,77%).

De las preguntas de esta encuesta se desprende que el estilo actual de los jefes es en un 70% autocrático contra un 30% consultivo o participativo, pero el deseado difiere totalmente, correspondiéndole un 80% al consultivo o participativo contra un 20% al autocrático. Existe un promedio de 3,45 puntos de temor al jefe, todo lo cual supone una distancia jerárquica de 42,88%.

A la cultura se la observa desde distintos puntos de vista. Las perspectivas de análisis comprenden: 1) el planeamiento; 2) la dirección; 3) el control; 4) la información; 5) el cambio; 6) el contenido de las tareas; 7) los criterios para recompensar; 8) el horizonte temporal; 9) las posibilidades de éxito; y 10) el criterio de éxito.

En la siguiente tabla se muestra, para cada variable en general, en qué medida se refleja uno u otro tipo de cultura organizacional, y de acuerdo a los mismos, su orientación a los resultados y/o a las personas.

Cultura presente										
Aspectos	Paternal	Apática	Anómica	Exigente	Integrativa	NS/NC	Alta Resultados	Baja Resultados	Alta Personas	Baja Personas
1.Planeamiento (Preg. 18)	9,09%	45,45%	45,45%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	9,09%	90,91%
2.Dirección (Preg. 12)	20,00%	30,00%	30,00%	10,00%	10,00%	0,00%	20,00%	80,00%	30,00%	70,00%
3.Control (Preg. 22)	70,00%	0,00%	0,00%	20,00%	10,00%	0,00%	30,00%	70,00%	80,00%	20,00%
4.Información (Preg. 20)	60,00%	20,00%	0,00%	10,00%	10,00%	0,00%	20,00%	80,00%	70,00%	30,00%
5.Cambio (Preg. 14)	40,00%	20,00%	0,00%	10,00%	30,00%	0,00%	40,00%	60,00%	70,00%	30,00%
6.Contenido de las tareas (Preg. 26)	0,00%	90,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
7.Criterios para recompensar (Preg. 16)	0,00%	77,78%	0,00%	11,11%	11,11%	0,00%	22,22%	77,78%	11,11%	88,89%
8.Horizonte temporal (Preg. 24)	30,00%	30,00%	20,00%	20,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%	30,00%	70,00%
9. Posibilidades de éxito (Preg. 28)	16,13%	47,31%	17,20%	6,45%	12,90%	0,00%	19,35%	80,65%	29,03%	70,97%
10. Criterio de éxito (Preg. 30)	22,22%	33,33%	33,33%	11,11%	0,00%	0,00%	11,11%	88,89%	22,22%	77,78%
Cultura futura										
Aspectos	Paternal	Apática	Anómica	Exigente	Integrativa	NS/NC	Alta resultados	Baja resultados	Alta Personas	Baja Personas
1.Planeamiento (Preg. 17)	0,00%	40,00%	0,00%	60,00%	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%	0,00%	100,00%
2.Dirección (Preg. 11)	60,00%	10,00%	0,00%	10,00%	20,00%	0,00%	30,00%	70,00%	80,00%	20,00%
3.Control (Preg.21)	0,00%	10,00%	0,00%	30,00%	60,00%	0,00%	90,00%	10,00%	60,00%	40,00%
4.Información (Preg. 19)	20,00%	0,00%	0,00%	10,00%	70,00%	0,00%	80,00%	20,00%	90,00%	10,00%
5.Cambio (Preg. 13)	40,00%	0,00%	0,00%	30,00%	30,00%	0,00%	60,00%	40,00%	70,00%	30,00%
6. Contenido de las tareas (Preg. 25)	10,00%	0,00%	20,00%	40,00%	30,00%	0,00%	70,00%	30,00%	40,00%	60,00%
7.Criterios para recompensar (Preg. 15)	10,00%	10,00%	0,00%	50,00%	30,00%	0,00%	80,00%	20,00%	40,00%	60,00%
8.Horizonte Temporal (Preg. 23)	0,00%	20,00%	10,00%	50,00%	20,00%	0,00%	70,00%	30,00%	20,00%	80,00%
9.Posibilidades de éxito (Preg. 27)	27,78%	14,81%	0,00%	16,67%	40,74%	0,00%	57,41%	42,59%	68,52%	31,48%
10. Criterio de éxito (Pre. 29)	0,00%	0,00%	9,09%	36,36%	54,55%	0,00%	90,91%	9,09%	54,55%	45,45%

El interrogante número 37 del cuestionario refiere a pares de opuestos de diferentes características culturales (que están identificadas en la siguiente tabla por colores). A menor valor, mayor predominancia de un estereotipo sobre el otro.

1. En las culturas orientadas al proceso , las personas se ven como individuos que evitan riesgos, que ven todos los días iguales y dedican al trabajo un esfuerzo limitado.	2,182
2. En las culturas orientadas a los resultados , las personas se ven como individuos cómodos con situaciones no familiares, que ven en cada día nuevos retos y que hacen el máximo esfuerzo.	3,182
3. En las culturas orientadas a las personas , los empleados sienten que sus problemas son tenidos en cuenta, que la organización se hace responsable por el bienestar del empleado, y que las decisiones importantes se toman en grupos.	3,545
4. En una cultura orientada al trabajo , los empleados sienten gran presión para realizar sus tareas, que la organización está interesada sólo por el trabajo y que las decisiones importantes las toman individuos.	3,727
5. En culturas corporativistas las personas creen normal que se tenga en cuenta su entorno social y familiar al ingresar a la organización, y no tienen demasiados proyectos futuros más allá de la compañía.	3,364
6. En las culturas profesionales los individuos creen que su vida personal sólo les concierne a ellos, que al ingresar en la organización se tiene en cuenta su competencia profesional y tienen proyectos futuros más allá de la organización.	3,000
7. En las culturas abiertas los empleados consideran que la organización está abierta a nuevos empleados, que estos necesitan pocos días para sentirse en casa, y que cualquiera puede formar parte de la organización.	3,455
8. En las culturas cerradas se considera que la gente y la organización es cerrada y secretista, tanto para los de afuera como para los miembros de la organización, que sólo personas especiales encajan en esta. En esta dimensión se describe el clima de comunicación existente en la organización.	3,455
9. En las culturas con control laxo los individuos sienten que nadie piensa en los costes, que los horarios son aproximados y hay bromas frecuentes sobre los individuos y la organización.	3,200
10. En las culturas con control estricto , se siente preocupación por los costes, que hay gran puntualidad, y que son raras las bromas sobre la compañía y sus empleados. Esta dimensión se refiere al grado de estructuración interna.	3,727
11. Las culturas normativas perciben su tarea como la ejecución de normas inviolables. Lo importante es el cumplimiento de los procedimientos administrativos.	3,182
12. Las culturas pragmáticas se guían por el mercado. Lo importante es el cumplimiento de los resultados y la satisfacción del cliente.	3,545

De allí surge que las características detectadas en el organismo estudiado son la **orientada al proceso (2,182)**, la **orientada a las personas (3,545)**, la **profesional (3,000)**, la **normativa (3,182)**, y **con control laxo (3,200)**. En cuanto a si es abierta o cerrada, no puede definirse ya que tienen el mismo puntaje (3,455).

En cuanto a los valores de la organización, que surgen de la pregunta N° 10 del cuestionario, los que se pueden vincular con la conocida escala de necesidades de Maslow (<http://wikipedia.org>), a menor valor promedio, más importancia le asignan los empleados encuestados, siendo los básicos (2,07) y los de

autorrealización (2,46), los que se encuentran en primer orden de relevancia, quedando por detrás los sociales (2,50) y de reconocimiento (2,88).

Valores Agrupados		Promedio	Distribución
Básicos		2,07	29,03
15	Mejora de ingresos	2,00	
14	Estabilidad laboral	1,64	
3	Ambiente físico agradable	2,10	
17	Estrés	2,55	
Sociales		2,50	24,77
1	Buena relación de trabajo con el jefe	2,64	
20	Cooperación grupal	2,36	
19	Tiempo libre	2,64	
9	Vivir en un barrio agradable	2,36	
Reconocimiento		2,88	21,04
16	Crecimiento en su carrera	2,18	
6	Empleabilidad	4,11	
7	Valorización de su trabajo	2,82	
13	Ser consultado por su superior	2,45	
21	Trabajar en una institución importante	2,82	
Autorrealización		2,46	25,16
11	Trabajo importante para la institución	2,50	
8	Trabajo creativo	2,82	
12	Tareas desafiantes	2,18	
18	Libertad en el ejercicio de las tareas	2,10	
10	Trabajo importante para la comunidad	3,00	
4	Dejar una huella	2,46	
2	Aprendizaje de nuevas tareas	2,27	
5	Objetivos definidos	2,36	

De la pregunta sobre los valores agrupados, se puede identificar si la organización tiende a lo individual o a lo corporativo.

Clasificación de orientación individual - organizacional		
Orientación individual	Promedio	Distribución
Orientación a la subsistencia	2,58	13,82
Orientación a la proyección	2,30	15,42
Orientación a lo egocéntrico	2,42	14,75
Orientación a lo extrínseco	2,50	14,29
Total individual	2,45	58,27
Orientación organizacional	Promedio	Distribución
Orientación a las tareas	2,43	14,71
Orientación a las relaciones sociales	2,50	14,29
Orientación a lo institucional	2,77	12,73
Total organizacional	2,57	41,73

En tal sentido, en la relación individualismo – organización, a menor puntaje promedio, mayor importancia de los valores indicados. De manera que aquí se prioriza la orientación a lo individual (valores básicos y de autorrealización) por sobre la orientación a la organización (valores sociales y de reconocimiento).

En líneas generales, de la relación emprendimiento – preservación (planteada tácitamente en el formulario), considerando que a menor valor, mayor la inclinación por el concepto indicado, se puede decir que en esta oficina hay una **tendencia a la preservación**, puesto que la orientación al emprendimiento tiene un valor promedio de 2,30 y la orientación a la preservación 2,25.

De la Encuesta de Clima Organizacional

En el cuestionario sobre clima organizacional, se valora el grado de acuerdo/conformidad del encuestado sobre diversos aspectos del ámbito de su trabajo.

A cada uno de dichos aspectos, le corresponden diversas variables, las que coinciden con los diferentes números de preguntas de la encuesta. Los mismos son los siguientes:

- **Satisfacción:** preguntas 1 a 6;
- **Estructura:** preguntas 7 a 15;
- **Comunicación:** preguntas 16 a 20;
- **Recompensa:** preguntas 21 a 31;
- **Relaciones Humanas:** preguntas 32 a 36;
- **Autonomía:** preguntas 37 a 39;
- **Organización y Valores:** preguntas 40 a 49;
- **Mi Jefe General:** preguntas 50 a 61.

A continuación, se exponen los promedios obtenidos para cada uno de los aspectos en general y la jerarquía u orden de prioridad que ellos asumen.

RESUMEN	Promedio	Jerarquía
SATISFACCIÓN	3,826	1
ESTRUCTURA	3,687	3
COMUNICACIÓN	3,165	7
RECOMPENSA	3,769	2
RELACIONES HUMANAS	3,091	8
AUTONOMÍA	3,303	6
ORGANIZACIÓN Y VALORES	3,583	5
MI JEFE GENERAL	3,633	4

Seguidamente, se exhiben los porcentajes correspondientes a cada una de las alternativas de respuestas para las diferentes variables, separadas por el aspecto de la organización al cual hacen referencia.

	SATISFACCIÓN	Promedio	Jerarquía x rubro	Jerarquía global	Totalmente insatisfecho	Parcialmente insatisfecho	Parcialmente satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
1	En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy	3,909		43	0,00	9,09	9,09	63,64	18,18
2	Con la comunicación que tengo con mis pares y superiores estoy	3,727	5	35	0,00	0,00	27,27	72,73	0,00
3	Con las posibilidades de desarrollo estoy	3,900	2	42	0,00	10,00	0,00	80,00	10,00
4	Con la relación con mis subordinados estoy	3,778	4	38	0,00	0,00	33,33	55,56	11,11
5	Con la tarea que realizo estoy	3,909	1	41	0,00	0,00	18,18	72,73	9,09
6	Con las oportunidades de capacitación que tuve hasta ahora estoy	3,818	3	38	0,00	0,00	27,27	63,64	9,09
	SATISFACCIÓN	3,826							

	ESTRUCTURA	Promedio	Jerarquía x rubro	Jerarquía global	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7	En esta organización las normas y reglas existentes facilitan los procesos de trabajo	3,182	7	16	0,00	9,09	63,64	27,27	0,00
	COMUNICACIÓN								
16	La comunicación que tengo con mis pares es adecuada para el desarrollo del trabajo	3,727	1	32	0,00	0,00	27,27	72,73	0,00
17	La comunicación que mantengo con mis superiores es satisfactoria, ágil y oportuna	3,636	2	29	0,00	9,09	18,18	72,73	0,00
18	Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización	2,727	4	5	0,00	27,27	72,73	0,00	0,00
19	No me entero de lo importante que sucede en la organización a través de "radio pasillo"	3,100	3	11	0,00	40,00	20,00	30,00	10,00
20	Existen canales de expresión de las necesidades del personal	2,636	5	3	18,18	18,18	45,45	18,18	0,00
	COMUNICACIÓN	3,165							

	Promedio	Jerarquía x rubro	Jerarquía global	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
RECOMPENSA									
21	En la organización las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño	2,727	11	4	18,18	27,27	18,18	36,36	0,00
22	Comparando con organizaciones similares, esta organización me ofrece una mayor estabilidad laboral	4,182	5	36	0,00	0,00	0,00	81,82	18,18
23	Comparando con organizaciones similares, la remuneración que recibo por mi trabajo es adecuada	4,273	3	39	0,00	0,00	0,00	72,73	27,27
24	En esta organización siempre percibo la remuneración en término (según los plazos establecidos legalmente)	4,364	2	39	0,00	0,00	0,00	63,64	36,36
25	La organización me otorga beneficios no monetarios (obra social, días por examen, licencias, etc.) adecuados	4,364	2	39	0,00	0,00	0,00	63,64	36,36
26	Con la tarea que realizo en la organización me siento útil y motivado	3,545	8	20	0,00	0,00	54,55	36,36	9,09
27	En general la capacitación recibida es oportuna y útil para mi trabajo.	3,273	9	11	0,00	18,18	45,45	27,27	9,09
28	A los miembros de esta organización no sólo les interesa el sueldo (-)	2,818	10	5	9,09	27,27	36,36	27,27	0,00
29	En la organización hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de desarrollo	4,182	5	33	0,00	0,00	0,00	81,82	18,18
30	Me siento valorado y reconocido por la organización	3,636	7	22	0,00	0,00	45,45	45,45	9,09
31	Tengo una percepción clara de los puestos a los que debo ir ascendiendo en el futuro para hacer carrera en esta organización	4,091	6	28	0,00	0,00	9,09	72,73	18,18
RECOMPENSA		3,769							

	Promedio	Jerarquía x rubro	Jerarquía global	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
RELACIONES HUMANAS									
32	Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización	3,182	3	9	0,00	9,09	63,64	27,27	0,00
33	En mi área trabajamos en equipo y nos ayudamos para sacar adelante el trabajo	3,636	1	21	0,00	0,00	45,45	45,45	9,09
34	El nivel de conflicto que existe en mi área no dificulta la realización del trabajo	3,273	2	9	0,00	9,09	54,55	36,36	0,00
35	No existe desconfianza entre empleados y superiores	2,636	5	3	9,09	45,45	27,27	9,09	9,09
36	En la organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo	2,727	4	3	9,09	27,27	45,45	18,18	0,00
RELACIONES HUMANAS		3,091							

	Promedio	Jerarquía x rubro	Jerarquía global	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
AUTONOMÍA									
37	En mi organización no existe temor a expresar desacuerdos con los jefes	3,545	2	14	0,00	9,09	45,45	27,27	18,18
38	Poseo autonomía para decidir cómo organizar mi trabajo	3,818	1	17	0,00	0,00	27,27	63,64	9,09
39	No es uno de los problemas de esta organización la falta de iniciativa de la gente	2,545	3	2	18,18	45,45	9,09	18,18	9,09
AUTONOMÍA		3,303							

	Promedio	Jerarquía x rubro	Jerarquía global	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ORGANIZACIÓN Y VALORES									
40	En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	3,091	10	3	9,09	0,00	63,64	27,27	0,00
41	En la organización el comportamiento frente a los usuarios / clientes / ciudadanos es guiado por la ética	3,091	10	3	9,09	0,00	63,64	27,27	0,00
42	En la organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética	3,455	5	10	0,00	0,00	54,55	45,45	0,00
43	En la organización el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la ética	3,273	7	4	0,00	9,09	54,55	36,36	0,00
44	La organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad	3,100	8	3	0,00	20,00	50,00	30,00	0,00
45	Los usuarios / clientes / ciudadanos tienen una buena opinión de los servicios / productos de la organización	3,364	6	5	0,00	0,00	63,64	36,36	0,00
46	Recomendaría a un amigo entrar a trabajar en esta organización	4,091	3	14	0,00	0,00	0,00	90,91	9,09
47	Muchas personas que conozco aquí no quisieran irse de la organización	4,364	1	18	0,00	9,09	9,09	18,18	63,64
48	Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización	4,182	2	16	0,00	0,00	18,18	45,45	36,36
49	Trabajar en esta organización me prestigia en el mercado laboral	3,818	4	10	0,00	0,00	36,36	45,45	18,18
ORGANIZACIÓN Y VALORES		3,583							

	MI JEFE	Promedio	Jerarquía x rubro	Jerarquía global	Nunca	Poco frecuentemente	A veces	Frecuentemente	Muy frecuentemente
50	Mi jefe inmediato tiene claro el rumbo de los servicios / productos que ofrece la organización	4,182	1	15	0,00	9,09	0,00	54,55	36,36
51	Mi jefe inmediato es altamente imaginativo, sugiere formas alternativas de hacer las cosas	3,600	6	8	10,00	0,00	40,00	20,00	30,00
52	Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	4,000	4	11	9,09	0,00	9,09	45,45	36,36
53	Mi jefe inmediato muestra respeto con sus colaboradores	3,909	5	9	0,00	9,09	0,00	81,82	9,09
54	Mi jefe inmediato me brinda ayuda, orientación y entrenamiento para que pueda mejorar mi desempeño	4,091	3	10	0,00	0,00	9,09	72,73	18,18
55	Mi jefe inmediato delega tareas y responsabilidades (por ejemplo: me permite tomar decisiones en mi trabajo diario)	4,091	3	10	0,00	0,00	9,09	72,73	18,18
56	Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo	3,364	9	5	9,09	0,00	36,36	54,55	0,00
57	Mi jefe inmediato me da una devolución sobre mi desempeño periódicamente	2,909	12	2	18,18	18,18	27,27	27,27	9,09
58	Mi jefe inmediato reconoce los logros que alcanzo con mi trabajo	3,273	11	2	9,09	0,00	54,55	27,27	9,09
59	Mi jefe inmediato consigue resultados para la organización (eficiencia, satisfacción de ciudadanos, etc.)	3,364	9	3	9,09	0,00	36,36	54,55	0,00
60	Mi jefe inmediato logra desarrollar a sus colaboradores	3,273	11	2	9,09	0,00	45,45	45,45	0,00
61	Recibo directivas claras y precisas de mi jefe inmediato sobre lo que se espera de mí	3,545	7	2	0,00	18,18	18,18	54,55	9,09
	MI JEFE GENERAL	3,633							

PROMEDIO SIMPLE	3,558
PROMEDIO COMPUESTO	3,507

El promedio simple (3,558) considera 48 variables, desde la pregunta número 1 hasta la número 49, mientras que el compuesto (3,507) es el que toma los valores resumen de los 8 conceptos, de manera que incluye además, a las cuestiones vinculadas con el jefe.

Cuanto más alto el puntaje, el cual va desde el valor 1 al valor 5, más favorable es el clima laboral. En este caso, los empleados de la oficina estudiada, se sienten medianamente conformes con el mismo, ya que el promedio supera el valor 3.

De la Encuesta de Justicia Organizacional

Cuando se habla de justicia organizacional, la misma puede analizarse desde diferentes dimensiones, las cuales se pueden relacionar con las variables del cuestionario aplicado, de la siguiente manera:

- **Distributiva (recompensas):** preguntas 1, 6, 14, 15, 17
- **Procedimental:** preguntas 4, 7, 10
- **Interpersonal/interaccional:** preguntas 2, 3, 5
- **Informativa:** preguntas 12, 13, 16
- **En cuanto a la distribución de tareas (sobrecarga/exclusión):** preguntas 8, 9, 11

La **justicia distributiva** es aquella por la cual una persona mide el equilibrio entre lo que deja en la organización y lo que obtiene de ella; la **procedimental** se refiere a la transparencia de los procesos, dando voz a la gente en las decisiones; la **interpersonal/interaccional** tiene que ver con el empleado si es tratado con sensibilidad moral, dignamente; la **informativa** se vincula al “radiopasillo”, buscándose uno enterarse de las cosas en forma directa; y la **justicia en cuanto a la distribución de tareas** se vincula con la sobrecarga o exclusión en las tareas. (Martínez, 2010)

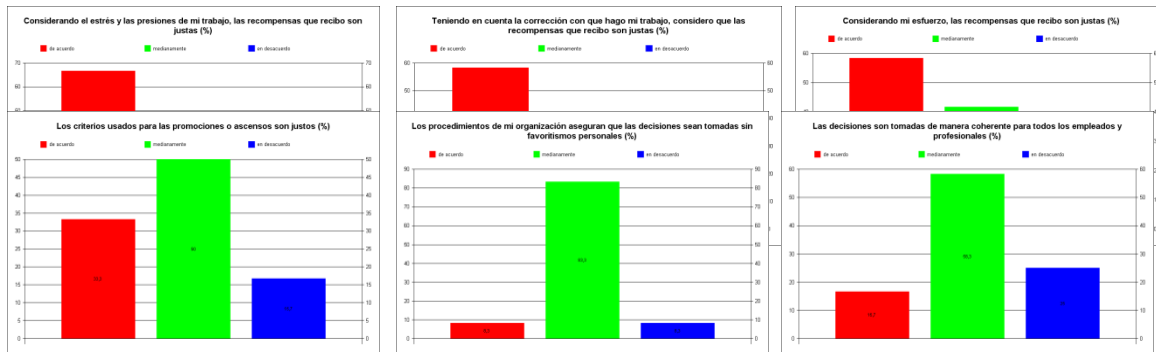
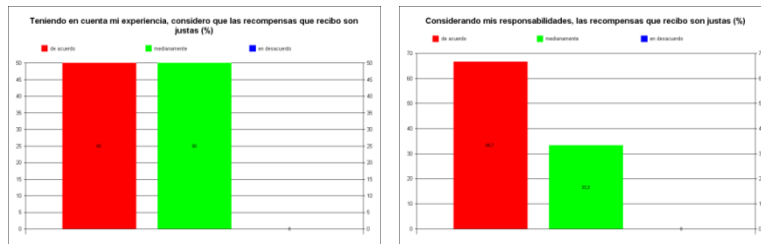
Aquí los encuestados responden cuán de acuerdo están con las afirmaciones, implicando que, a mayor valor (el cual va de 0 a 10), más sensación de justicia, excepto para la consigna 9, que, al ser de contenido negativo, procede en sentido inverso, donde, a menor puntuación, mayor sensación de justicia.

Se determina que:

- **hay justicia organizacional** (conformidad con las proposiciones) cuando los puntajes obtenidos se ubican dentro del rango de 8 a 10. En los gráficos se marca en color rojo;

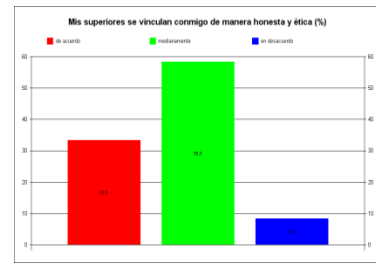
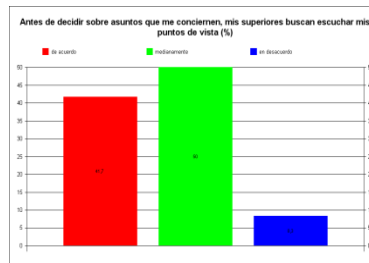
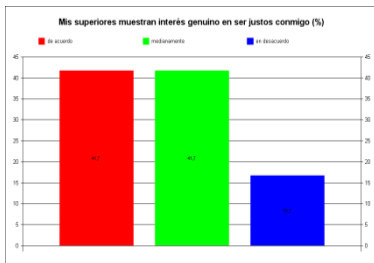
- **medianamente hay justicia organizacional** cuando los puntajes varían entre 3 y 7, aunque también se interpreta que si se agrupan en dos tandas, de 3 a 5, y de 5 a 7, se considera que para la primera tanda *mínimamente hay justicia*, dado que se encuentra más cerca del desacuerdo, y que para la segunda tanda, *medianamente hay justicia* propiamente dicha, ya que se halla más próximo a los valores más elevados. En los gráficos figura en color verde;
- **no hay justicia organizacional** (disconformidad con las proposiciones) cuando los puntajes se colocan dentro del intervalo 0 a 2. En los gráficos se representa en color azul.

Justicia distributiva:

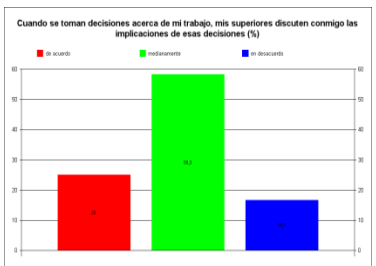
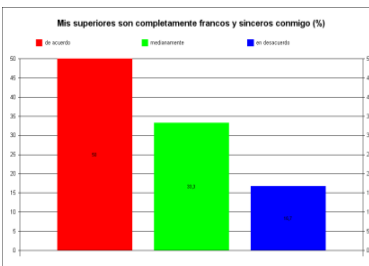
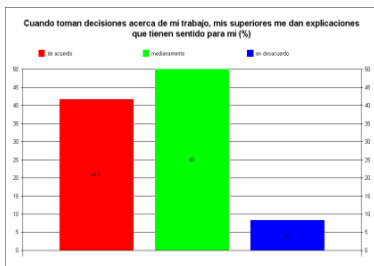


Justicia procedimental:

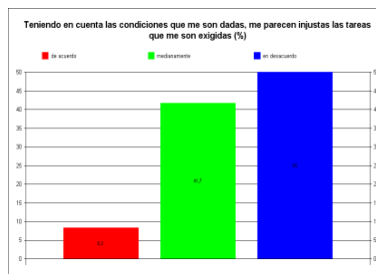
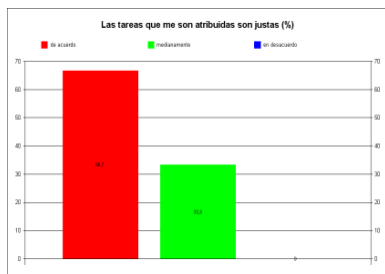
Justicia interpersonal / interaccional:



Justicia informativa:



Justicia de distribución de tareas:

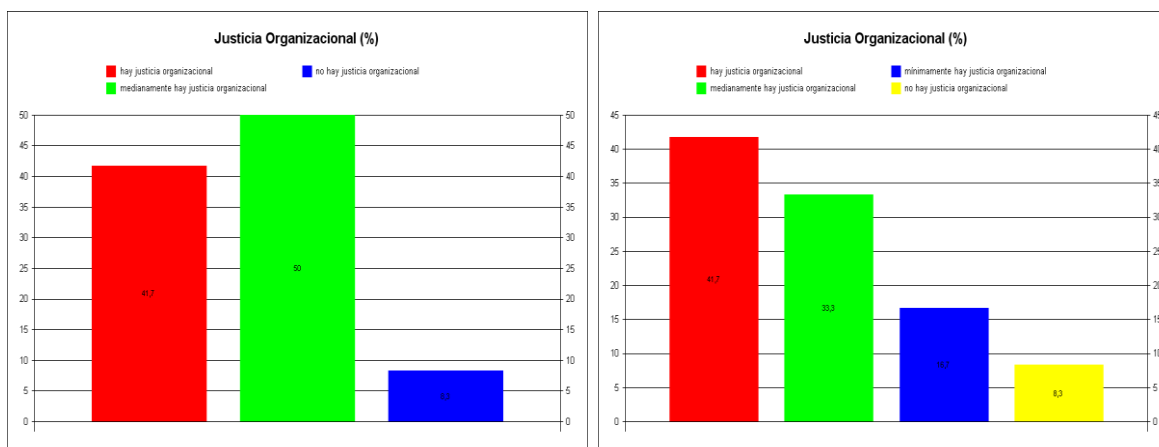


Como puede detectarse en los cuadros precedentes, la gente considera que **hay justicia organizacional distributiva y de distribución de tareas**, pero que **medianamente hay justicia organizacional procedimental, interpersonal/interaccional, e informativa**, lo cual surge del promedio de las respuestas para cada variable.

Considerando los rangos posibles de respuesta (0-2; 3-7; 8-10), la mayoría de los individuos se siente **medianamente conforme** (pues sus respuestas se

hallan dentro del intervalo 3-7). Pero, si se subdivide a la franja intermedia en dos grupos de puntaje de 5 a 7 (para los que están más a gusto) y de 3 a 5 (para los que están menos a gusto), se incrementa el porcentaje para los que **se encuentran a favor**, en detrimento de quienes opinan en contra.

A tales fines, se consignan los resultados generales respecto a la sensación de justicia, desde la visión global o la fragmentada.



De la Encuesta de Factores de Cambio

En este cuestionario se pretende que los empleados establezcan la prelación de los 22 factores propuestos, en función a cómo se desempeña la organización y cómo consideran que debería desempeñarse para que un proceso de cambio resulte exitoso, debiendo ubicar dichos factores por orden descendente de importancia (del 1 al 22), significando que a menor valor, mayor relevancia asignada tanto a la organización actual como a la ideal.

El valor total para cada una de las 22 variables surge de la suma de puntajes (de 1 a 22) que le dan los encuestados, y su promedio se extrae de la distribución de dichos totales entre la cantidad de personas que responden.

ORGANIZACIÓN PRESENTE

Factor	Valor Total	Valor Promedio	Orden de prelación
1	103	9,3636	2
2	122	11,0909	5
3	134	12,1818	10
4	94	8,5455	1
5	135	12,2727	11
6	139	12,6364	12
7	126	11,4545	6 ó 7
8	141	12,8182	14
9	153	13,9091	18 ó 19
10	127	11,5455	8
11	120	10,9091	4
12	140	12,7273	13
13	153	13,9091	18 ó 19
14	169	15,3636	22
15	126	11,4545	6 ó 7
16	118	10,7273	3
17	144	13,0909	15 ó 16
18	147	13,3636	17
19	144	13,0909	15 ó 16
20	156	14,1818	20 ó 21
21	156	14,1818	20 ó 21
22	131	11,9091	9

ORGANIZACIÓN FUTURA

Factor	Valor Total	Valor Promedio	Orden de prelación
1	63	5,7273	1
2	98	8,9091	12
3	106	9,6364	16
4	87	7,9091	7
5	89	8,0909	8 ó 9
6	82	7,4545	5
7	100	9,0909	14
8	95	8,6364	11
9	77	7,0000	3 ó 4
10	72	6,5455	2
11	127	11,5455	22
12	116	10,5455	20
13	125	11,3636	21
14	105	9,5455	15
15	94	8,5455	10
16	84	7,6364	6
17	115	10,4545	19
18	112	10,1818	18
19	99	9,0000	13
20	89	8,0909	8 ó 9
21	107	9,7273	17
22	77	7,0000	3 ó 4

Los 22 factores de cambio consignados son los siguientes:

- 1) Poder y jerarquía del el patrocinador del cambio;
- 2) Apoyo y compromiso del liderazgo cotidiano con el cambio;
- 3) Existencia de una fuerte sensación de urgencia en la administración superior acerca de la necesidad de cambio y esta es compartida por el resto del organización;
- 4) Existencia de una visión clara de la Administración de que el futuro se verá de una manera diferente al presente;
- 5) Existencia de medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio y diseño de sistemas recompensas para reforzarlas;

- 6) Consistencia del esfuerzo de cambio específico con otros cambios se están efectuando dentro de la organización;
- 7) Disposición de administradores funcionales para sacrificar su interés personal por el bien de la organización;
- 8) Existencia de orgullo en la organización por controlar estrechamente los cambios y acciones que toman sus competidores u organizaciones de referencia comparativa;
- 9) Importancia que le da el personal al cliente o el usuario y el conocimiento de sus necesidades;
- 10) Existencia de recompensas para los administradores y empleado por enfrentar riesgos, ser innovadores y buscar nuevas soluciones;
- 11) Flexibilidad de la estructura de organización;
- 12) Apertura de los canales de comunicación hacia arriba como hacia abajo;
- 13) No verticalidad de la jerarquía de la organización;
- 14) Implementación exitosa de cambios mayores en un pasado reciente;
- 15) Satisfacción y confianza de los empleados con el tratamiento y las acciones de la administración de la organización;
- 16) Existencia de alto grado de interacción y cooperación entre las distintas unidades de la organización;
- 17) Rapidez en la toma de decisiones;
- 18) Consideración de la diversidad de opiniones que existen en la organización en el proceso de toma de decisiones;
- 19) Posibilidades que la organización pueda obtener y asignar los recursos (humanos, materiales, financieros, etc.) para llevar a cabo el proceso de cambio;

20) Conocimientos de las autoridades sobre cómo conducir los procesos de cambio organizacional;

21) Existencia total o parcial de un proyecto concreto de cambio;

22) Existencia de capacidades en el personal para afrontar la nueva situación deseada.

Comparando la organización actual con la ideal y buscando coincidencias, **dentro de los 10 factores más importantes** se encuentran coloreados en ambas tablas, aunque en distinto orden de prioridad, los **números**:

- **1** (poder y jerarquía del patrocinador del cambio),
- **4** (existencia de una visión clara de la administración de que el futuro se verá de una manera diferente al presente),
- **15** (satisfacción y confianza de los empleados con el tratamiento y las acciones de la administración de la organización),
- **16** (existencia de un alto grado de interacción y cooperación entre las distintas unidades de la organización), y
- **22** (existencia de capacidades en el personal para afrontar la nueva situación deseada).

CONCLUSIONES

Síntesis de los resultados

De la encuesta de **cultura organizacional** surge que:

- En la dependencia analizada, en el presente, predomina la cultura **apática** (con *baja orientación a los resultados y baja orientación a las personas*) en un 38,93% mientras que los empleados consideran ideal la cultura **integrativa** (con *alta orientación a los resultados y alta orientación a las personas*) en un 35,67%. De allí se desprende tácitamente que, el estilo de liderazgo actual es **autocrático** en un 70% y el deseado **consultivo o participativo** en un 80%. Ambas afirmaciones suponen conceptos totalmente opuestos, pudiéndose encuadrar a la “burocracia” dentro de las primeras premisas (cultura apática y liderazgo autocrático, respectivamente).
- Entre las características de la cultura actual que más se visualizan, en orden de mayor a menor importancia, según su puntuación, se encuentra: 1) que está **orientada al proceso** (con un promedio de 2,182 puntos) por sobre los resultados; 2) que es **profesional** (con un promedio de 3,000 puntos) en lugar de corporativa; 3) que es **normativa** (con un promedio de 3,182 puntos) en vez de pragmática; 4) que tiene **control laxo** (con un promedio de 3,200 puntos) en contraposición al control estricto; 5) y que está **orientada a las personas** (con un promedio de 3,545 puntos) contrariamente al trabajo. Todo ello conlleva a una **tendencia a la preservación** (con un promedio de 2,25 puntos).

- Se priorizan valores más bien de tipo **individualistas**, tales como los **básicos** (29,03%) y los de **autorrealización** (25,16%), quedando en menor jerarquía los **sociales** (24,77%) y los de **reconocimiento** (21,04%), en esa escala de mérito descendente.

De la encuesta de **clima organizacional** se detecta que:

- El clima organizacional es **medianamente favorable**, apuntando más a positivo que a negativo, ya que de la escala del 1 al 5, el promedio supera los 3,5 puntos.
- Los encuestados se hallan con un mayor grado de conformidad, respecto a cuestiones como la **satisfacción en general** (3,826 puntos), luego la **recompensa** (3,769 puntos), siguiendo la **estructura** (3,687 puntos).
- Sin embargo, demuestran mayor disconformidad con cuestiones como la **comunicación** (3,165 puntos) y las **relaciones humanas** (3,091 puntos), ubicándose en los dos últimos lugares, respectivamente.

De la encuesta de **justicia organizacional** se deriva que:

- En líneas generales, para los empleados, **medianamente hay justicia organizacional**, lo cual se da en un 50%, contra el 41,7% de los que opinan que sí hay justicia y el 8,33% que piensa que no la hay.
- Ellos asignaron puntajes más altos a las dimensiones de la justicia relacionadas con el trabajo propiamente dicho, con las que están a favor, tales como la **distributiva (recompensas)** y la de **distribución de tareas**.
- En cambio, colocaron puntajes más bajos a las dimensiones de la justicia vinculadas con lo personal, con las que solamente están en un término medio

de conformidad, cual la **procedimental**, la **interpersonal/ interaccional**, y la **informativa**.

De la encuesta de **factores de cambio** se infiere que:

- Los encuestados tienen distintas visiones de cuál/es de los 22 factores de cambio propuestos en el cuestionario se priorizan en la actualidad y cuál/es deberían priorizarse, por lo que las respuestas son muy variadas, sin ningún criterio uniforme.
- No sólo se observan escasas coincidencias de respuestas entre la organización real y la ideal en general, sino también en una misma perspectiva de análisis. Sin embargo, si a grandes rasgos se pretende marcar una similitud entre ambas perspectivas, dentro de los 10 factores más importantes, en distinto orden, están **los factores número 1, 4, 15, 16 y 22**.
- Al pretender establecer la prelación de dichos factores, según su relevancia, ello no resulta posible porque en algunos casos, los valores obtenidos se repiten, impidiendo por lo tanto, ubicar a uno antes que a otro.

Apreciaciones

Por más que la cultura actual indique una inclinación hacia la preservación en oposición al emprendimiento, lo que implica un obstáculo a la hora de pretender introducir cambios, debe reconocerse que:

- el presente difiere por completo a lo deseado, idealizándose una cultura totalmente opuesta a la que se tiene hoy día, mereciendo destacarse que por el momento, siguen visualizándose paradigmas de gestión que ya pasaron a estar

obsoletos, de manera que lo que pretenden los empleados de esta oficina no es más que el actuar conforme a los nuevos modelos de los que se habla en el mundo de la administración, en especial, en materia de recursos humanos;

- los puntos más flojos en cuanto a la sensación de justicia son los procedimientos, las relaciones interpersonales y la información, y en carácter de sinónimos, en el clima organizacional, los valores más bajos se dan a la comunicación y las relaciones humanas.

No debe, sin embargo, restársele mérito a la “*Burocracia*”, criticando solamente sus aspectos negativos, y por el contrario, hay que saber reconocer sus fortalezas. Aunque los excesos siempre son perjudiciales.

En este aspecto, se cuestiona que los procesos no deben mantenerse intactos y cerrados ilimitadamente, sino que de vez en cuando deben revisarse y actualizarse según las necesidades del caso. La gestión ha evolucionado, valorando más el *talento* humano.

Todo esto implica un puntapié inicial para focalizar los esfuerzos en realizar propuestas de mejoras para estas cuestiones implementando modificaciones en las formas de hacer las cosas a fin de llegar a la “plenitud” de la organización.

Existen dos tipos de personas: las que *saben hacer* y las que *saben pensar*, para quiénes, el grado de frustración en el primer caso, es menor que en el segundo. Por lo tanto, debe cuidarse la forma de introducir un cambio, pues:

- el que sabe hacer, actúa mecánicamente, como una rutina que se la aprende de memoria, entonces no le afecta demasiado su estado emocional frente al cambio;

- pero el que sabe pensar, reflexiona y tiene una actitud crítica, entonces necesita asimilarlo y encontrar las razones del mismo, de lo contrario, reaccionará de forma negativa y no se adaptará.

Recomendaciones

Para implementar cualquier propuesta de cambio (tanto de estructura orgánica, como de procedimientos, sistemas, etc.) exitosamente, se ha de:

- ***tener en cuenta el poder y la jerarquía del patrocinador del cambio:***

Por lo general, los cambios se originan linealmente, de arriba hacia abajo, pero lo importante no es el cargo en sí sino el liderazgo, o sea la capacidad de hacerse seguir, pues los empelados responden a quien le reconocen autoridad. Suele ocurrir que quien posee el mando (*jerarquía*) no influye en ellos, y sin embargo existe alguien que, sin ser el jefe (*poder*) lo respetan y admiran. Lo ideal es que esas dos cuestiones (poder y jerarquía) recaigan en la misma persona.

- ***asegurar y garantizar los intereses y/o beneficios que recompensen las modificaciones, ya que la resistencia surge por el temor a lo desconocido y a perder la comodidad que se había adquirido en el estado actual:***

La resistencia generalmente ocurre porque el individuo sabe lo que tiene que hacer en la situación actual, pero con el cambio, no sabe lo que tiene que hacer y si lo puede hacer.

Además, si no se logran solapar los intereses objetivos (los del cambio) con los subjetivos (los personales), y evaluar los beneficios de la nueva situación comparativamente con los perjuicios, no se produce el cambio. No sólo se debe

mostrar el lado positivo de las cosas, sino también los puntos en contra, siempre hay que ir con la verdad, pues genera menos oposición.

- ***presentar y exponer las necesidades de dicho cambio y en qué consiste el mismo, con conocimientos:***

Si se abre la posibilidad al diálogo, se da lugar a la transformación, y no a la mera imposición, y se llega así a la aceptación gradual por sobre el sometimiento, pues de lo contrario no se alcanza la calidad, y menos aún la efectividad.

- ***conocer, fundamentalmente, a la gente con que se trabaja, sus gustos y formas de reaccionar, a fin de saber cómo encarar la situación:***

Hay personas tremendamente resistentes al cambio, que necesitan comprender el cambio, pero una vez que lo entienden no las detiene nadie. Otras a diferencia, asimilan el cambio en forma inmediata, innovan pero no profundizan. Unas manejan el detalle y otras la síntesis, respectivamente.

Hay quienes asumen el cambio por una cuestión racional. Y quienes asumen el cambio en la medida que no perjudique a nadie, por lo cual se niegan más fácilmente al cambio. Unas manejan la imparcialidad y otras la armonía, respectivamente.

Están las que rechazan el cambio, pues su mundo es estático. Y están las que aceptan el cambio porque viven cambiando, toman decisiones sobre la marcha entonces pueden tomar decisiones diferentes. Unas manejan la programación/ planificación y otras la espontaneidad, respectivamente.

Propuestas de mejoras:

Para revertir los aspectos negativos de la situación actual de esta oficina, se propicia la puesta en práctica, por ejemplo, de las siguientes acciones, que tienden a lograr una mayor participación, integración y sentido de pertenencia en los trabajadores:

- ***Coaching Ontológico:***

El “coaching” comenzó a penetrar progresivamente en el ámbito empresarial hace muy pocas décadas. Sus metodologías se aplicaban en un principio en el entrenamiento de ejecutivos, directores de personal, empresarios. Con los años se hizo más popular y se expandió hacia otros estratos de la organización y se adoptó como modelo de gestión para mejorar y desarrollar el desempeño individual de empleados y equipos de trabajo. Se conoce por “coaching” al proceso interactivo y transparente mediante el cual el “coach” (entrenador) y el “coachee” (individuo o grupo) implicado en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas, se pueden incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas. (<http://wikipedia.org>)

El “coaching ontológico” es un tipo de intervención que surge del discurso de la ontología del lenguaje, está inspirado en una interpretación del fenómeno humano. A través de esta práctica se logran producir experiencias de aprendizajes de carácter transformacional, donde el ser que uno era cambia, se modifica, y comienza a ver la vida o las cosas de forma distinta y a responder frente a ellas de modo diferente. Esta práctica permite a uno destrabarse, desbloquearse en problemas con los cuales se siente impotente, desconcertado

y no sabe cómo encararlos, le muestra caminos que no eran posibles de ver por uno mismo, también lo conecta con el poder transformador que uno dispone y lo proyecta a una vida distinta. (Echeverría, R., 2012).

Por ejemplo, se puede realizar un encuentro de coaching ontológico en el que se plantee una situación en particular y se ejercite el “role playing” (intercambio de roles). De esa manera, uno vería reflejado en el otro, cómo realmente actúa frente a los demás, y a partir de allí reflexionar y corregirse en caso necesario.

- ***Actividades extra-laborales:***

Hay una nueva moda instalada en el mundo empresarial, llamada “After Office” (después de oficina), que básicamente consiste en la fusión del concepto de diversión y negocios. Cada vez, se tiene más en cuenta a los empleados, destacándose la importancia de entregarles un beneficio adicional, entretenido y recreativo, y de allí surge este tipo de evento, como consecuencia del deseo de recargar energías durante la semana en un ambiente adecuado y en un horario que no interfiera con las obligaciones laborales de cada uno. En tal sentido, el After Office es un entrenamiento corporativo, que facilita la distracción y proporciona la instancia de compartir entre los propios compañeros de oficina y los colegas de otras entidades. (Terra Networks Chile S.A., 2008)

Así, se pueden organizar salidas con el personal (de todos los niveles jerárquicos) fuera de su horario de trabajo, a los simples fines de hacer lobby, conocerse mejor y establecer vínculos informales, que luego se trasladarán a la organización formal, traduciéndose en un acercamiento del superior a los subordinados.

- ***Reuniones periódicas:***

Con una determinada frecuencia estándar, se pueden llevar a cabo reuniones en la oficina, a modo de mesa redonda, donde participe toda la nómina de integrantes del organismo, sin importar su categoría de revista, en la que se plasme el estado de situación y se planteen soluciones en conjunto, se proceda a votación de las alternativas que se pongan bajo análisis, las que surjan de la herramienta “brainstorming” (lluvia de ideas) o los árboles de problemas y objetivos (medios y fines), entre otras técnicas, y luego se evalúe el avance de la opción que se haya implementado.

- ***Consultoría externa:***

No fue hasta principios del siglo XX que el consultor llegó a ganar los patrones de actividad ahora bien definidos y caracterizados. La consultoría, como actividad profesional, tiene, junto con la experiencia y con base en teorías, siempre un enfoque en soluciones prácticas. Entonces, la consultoría es la transmisión del conocimiento y la experiencia de un hombre o de un equipo de expertos hacia otros, con el objetivo de alcanzar más fácilmente una meta humana. (<http://wikipedia.org>)

Se pueden contratar especialistas, firmando un convenio de asistencia técnica, para concretar una re-estructuración de la oficina, mediante el cual se realice un diagnóstico de la situación actual a través del análisis de documentación vigente y entrevistas personales para identificar las funciones que cumplen y los procesos que desarrollan cada uno de los trabajadores, a fin de adecuar la estructura orgánica a la real, modernizarla y adaptarla de una manera más satisfactoria no sólo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad sino

también para la armonización de las relaciones humanas y sustentabilidad en el tiempo.

- ***Liderazgo situacional:***

No existe un estilo de liderazgo ideal, aplicable a todos los casos, sino que el mismo debe adaptarse a la situación, y bajo esta condición, una misma persona quizás utiliza varios tipos de liderazgo. Todo depende, una vez más, de la gente con que se cuenta. Así pues:

- Si los empleados están capacitados, pero no motivados, resulta conveniente prever más mecanismos de recompensas no remunerativas en lugar de dar permanentes indicaciones de cómo resolver las tareas y exigir estándares de rendimiento.
- Si están motivados pero no capacitados, se deben priorizar las técnicas de enseñanza por sobre los recursos de incentivo.
- Si están capacitados y motivados, hay que darles espacios y libertad de acción.
- Si no están capacitados ni motivados, se precisa combinar las estrategias.

Las propuestas de posibles soluciones no se agotan en este listado. Se sugiere escuchar siempre a la gente, ya que de los mismos trabajadores pueden aparecer ideas creativas e innovadoras, factibles, convenientes y necesarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- Hernández Sampieri, R.; et. al. *“Metodología de la Investigación”*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Año 2003. Pág. 117, 267, 326, 391.
- Davis, K.; Newstrom, J. W. *“El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional”*. 8° edición (3° edición en español). Editorial McGraw-Hill. México. Año 1991. Pág. 70.
- Malhotra, N. K. *“Investigación de mercados: un enfoque práctico”*. 4° Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México. Año 2004. Pág. 137.
- Morgan, G. *“Imágenes de la Organización”*. Untref virtual. Editorial RA-MA. Madrid – España. Año 1990. Pág. 1, 12.
- Sabino, C. A. *“Cómo hacer una tesis – y elaborar todo tipo de escritos”*. 3° Edición. Editorial Lumen Hvmanitas. Argentina. Año 1998. Pág. 94.

Trabajos de investigación y artículos:

- Gaynor, E. *“Intervenciones de Consultoría: Fases del Desarrollo Organizacional”*. Abstract de Presentación en Congreso de Cambio y Desarrollo Organizacional. Buenos Aires – Argentina. Año 2003. Pág. 5.
- Góngora, N. *“Dos metáforas y el cambio organizacional”*. Año 2010. Pág. 2.
- Góngora, N. *“Percepción de los factores de cambio organizacional”*. Instituto de Investigaciones Administrativas – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires – Argentina. Año 2008. Pág. 5.
- Góngora, N.; Cicatelli, F. *“Un modelo integral para el análisis y evaluación de la organización”*. Instituto de Investigaciones Administrativas – Facultad de

Ciencias Económicas – Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires – Argentina. Año 2010. Pág. 19.

- Góngora, N.; Nóbili, C. *“Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y cultura organizacional de un hospital público de la provincia de Buenos Aires”*. Instituto de Investigaciones Administrativas – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires – Argentina. Año 2010. Pág. 2, 18.
- Lanzara, G. F. *“Por qué es tan difícil construir las instituciones”*. Revista Desarrollo Económico N° 152. Untref virtual. Año 1999. Pág. 1, 13.

Páginas web:

- http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

Otro material bibliográfico:

- Cátedra Metodología de la investigación *“Notas de cátedra sobre Investigación cuantitativa y cualitativa”* – Carrera de Grado Licenciatura en Administración. Año 2007.
- Méndez Monsalve, A. *“PPT: Cultura Organizacional”* – módulo: Sistemas de Organización Administrativa – Carrera de Posgrado Maestría en Gestión Empresarial 3ra. Edición – Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2012. Diapositivas 2.