

**MUDANZA ORGANIZACIONAL: UNA INVESTIGACIÓN DE LAS OPINIONES,
ACTITUDES Y EXPECTATIVAS DE EMPLEADOS QUE VIVEN MOMENTOS DE
TRANSICIÓN ORGANIZACIONAL**

Luiz Carlos Francisco Gomes

Maestro en Administración – UNIP

E-mail: luizfgomes@uol.com.br [Brasil]

Manuel Antonio Meireles da Costa

Doctor en Ingeniería – USP

E-mail: profmeireles@uol.com.br [Brasil]

José Celso Contador

Doctor en Ingeniería Mecánica – EESC/USP

Profesor del Programa de Pos Graduación en Administración - UNINOVE

E-mail: celsocontador@terra.com.br [Brasil]

Cida Sanches

Doctora de la Escuela Paulista de Medicina de la Universidad Federal de São Paulo – UNIFESP

E-mail: cidasanches@uol.com.br [Brasil]

Resumen

Investigación centrada en el comportamiento organizacional, específicamente en los aspectos de la cultura organizacional mencionados por Sashkin y Kiser (1994), tomados como referencial teórico. Contesta a dos cuestiones centrales: (1) ¿cuáles las opiniones, actitudes y expectativas de empleados frente a una mudanza organizacional? y (2) ¿hasta que punto las expectativas, las opiniones y las actitudes observadas adhieren a los ocho elementos de la cultura organizacional propuestos por tales autores? Parte de la hipótesis sustantiva de que, en empresas sujetas a fuertes mudanzas organizacionales, se pasa a observar un grande hiato en los elementos de la cultura organizacional. Las hipótesis fueron parcialmente soportadas.

Palabras-llave: Comportamiento organizacional; Mudanza organizacional; Cultura organizacional.

Mudanza organizacional: una investigación de las opiniones, actitudes y expectativas de empleados que viven momentos de transición organizacional

1 INTRODUCCIÓN

Investigación centrada en el comportamiento organizacional, específicamente en los aspectos de la cultura organizacional mencionados por Sashkin y Kiser (1994), tomados como referencial teórico. Investigó en que grano se verificaba el hiato entre los postulados de esos autores y la cultura organizacional de una empresa objeto de estudio, cultura esa percibida y evaluada por los empleados en el momento de la pesquisa. Para atender al objetivo general, fueran colectadas opiniones, actitudes e expectativas de empleados de diversos niveles hierarquicos, de diferentes niveles de instrucción y llenos en distintas localidades, que vivencian período de mudanza organizacional en una empresa de telecomunicaciones, con panoramas a evaluar en que intensidad y sentido se cambió la cultura organizacional. O sea: la investigación evaluó la entropía cultural ocurrida en la empresa objeto de estudio, de corriente del proceso de transición organizacional al cual fue sometida.

El campo de la investigación es la Mudanza Organizacional, específicamente, la Cultura Organizacional, abordando un tríplice problema: a) ¿en qué intensidad y sentido se cambió la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio después del momento de transición?; b) ¿cuál el *gap* existente entre los elementos cruciales de la cultura propuestos por Sashkin y Kiser (1994) y los percibidos por los empleados? C) ¿cuál la fuerza de la cultura corporativa de la empresa objeto de estudio, según Pascale (1985)?

El estudio de la pesquisa fue limitado en el espacio y tiempo: hay considerado los empleados de una empresa de telecomunicaciones que vivencia período de fuerte transición desde 1998, en las unidades de la Capital y del interior del Estado de São Paulo (Bauru, Marília, Presidente Prudente y São José do Rio Preto) — áreas significativas.

Fueran hechas una evasiva teórica inicial con Foguel y Souza (1985), Wagner y Hollenbeck (1999) y otros autores. Al se discutir algunos aspectos del comportamiento organizacional, son considerados relevantes autores como: Kanaane (1994), Bowditch y Buono (1992), Wagner y Hollenbeck (1999).

Bajo la óptica de Sashkin y Kiser (1994), la cultura es la percepción acumulativa de como la organización trata las personas y como las personas esperan tratarse entre sí, basase en actitudes gestionaes consistentes y persistentes, conforme observadas por los empleados, proveedores y clientes. Mientras, Pascale (1985) también propone un modelo para evaluar a la fuerza de la cultura organizacional — y, en este sentido, su modelo sirve de contrapunto al modelo de Sashkin y Kiser (1994). La cuestión que se prende es la siguiente: ¿os dos modelos de evaluación serian coherentes o conflictaria entre sí? De esta forma, justificase la inclusión de Pascale, en la presente, apenas como un punto de referencia que puede llamar a la atención para algunos aspectos culturales complementares al modelo de los autores tomados como referencia.

En su artículo *The paradox of corporate culture: reconciling ourselves to socialization*, Pascale (1985) discute diversas ideas importantes sobre el ambiente interno y externo de las organizaciones, considerando la cultura corporativa como elemento central del ambiente interno, que inclui los valores: llave, creencias, comprensiones, normas compartilladas por los miembros de la organización. Las actividades organizacionales poden ser ilustradas por la cultura corporativa, incluyen: símbolos, historias, héroes, *slogans* y solenidades. Pascale defende que para la organización ser eficiente, la cultura corporativa debe estar alineada a las necesidades del ambiente externo. Culturas fuertes son eficientes cuando permiten a la organización adaptarse a las mudanzas del ambiente externo

Pascale (1985) propone un modelo para aferir la fuerza de la cultura organizacional que es compuesto de 13 proposiciones a las cuales el respondiente debe atribuir una nota de 1 a 5. Después de la respuesta, los puntos deben ser acrecidos. Si el total dos puntos fuer igual o superior a 52, Pascale (1985) afirma que la organización tiene una cultura bastante fuerte, similar al da Procter & Gamble o Hewlett-Packard. Si el total estuvo entre 26 y 51, sugere una cultura con fuerza mediana, que, mientras, aunque es positiva para la organización, como de la Coca-Cola y Citibank. Si el número de puntos fuer abajo de 25, indica que la organización tiene una cultura débil que, provavelmente, no está ayudando la organización a adaptarse al ambiente externo o atender las necesidades de los miembros de la organización.

La empresa, referencia para esta investigación, perteneció al antiguo sistema de telecomunicaciones en Brasil, tendo sido una subsidiaria de telefonía fija e móvil, que exploraba este tipo de servicio, en régimen de monopolio, en el Estado de São Paulo. Por sus propósitos la empresa debe ser caracterizada como una prestadora de servicios.

Conviene realzar que el “ambiente de telecomunicaciones”, desde su creación, siempre fue estable, transmitiendo seguridad a las personas, permitiendo que ellas planeasen sus vidas considerando el trabajo como prioridad de vida, acomodándose en el ambiente seguro. Muchas de ellas tenían a la expectativa de se jubilar en la empresa.

Como la empresa opera en todo el Estado de São Paulo y dada la extensión territorial do Estado, la cultura y ambiente de la empresa, resultan de la cultura y del ambiente das áreas de la empresa existente en cada ciudad o localidad del Estado.

Los efectos relevantes en la cultura organizacional, recurrente de la transición vivida por la organización, se iniciaran en el año de 1998, cuando empezó la privatización de la empresa. Este proceso estaba siendo “vendido” para la sociedad hay algunos años y generava la idea, dentro de la empresa, de que esa mudanza seria buena para todos, sociedad y empleados, pues la empresa era considerada bien organizada. Requería solamente la recolocación de personas para las actividades-fin y un preparo mayor cuanto a la visión comercial, pues, de corriente del monopolio, su preparación en ese aspecto era limitada.

Esa expectativa fue luego destruida, pues en los primeros contactos con los empleados, los nuevos gestores dejaron claro que según la nueva óptica, la empresa era hinchada y con gestión ultra pasada. En los dos primeros años, grande parte de los empleados sale de la organización, creando un ambiente de des conforto, desconfianza y poca cooperación entre las personas. La preocupación primera pasó a ser a de actuar para garantir la manutención de su empleo.

En el actual momento, el retrato de la organización muestra personas trabajando en ritmo acentuado, sin embargo con poca satisfacción en el “estar” haciendo, indicando poca identificación con el trabajo. La ocurrencia de mudanzas transparece a todos que no tendrá más fin. El ambiente tiene levado las personas a pidieren dimisión o a se candidataren a la dimisión al primero señal de mudanza, o cuando perciben a la posibilidad de eren afectadas por ella, desequilibrando el ambiente.

Al se analizar que los procesos de mudanzas ya ocurridos tienen provocado muchas dimisiones, en las ciudades menores, donde la empresa representa una de las mejores proveedoras de empleo, la situación se agrava, levando las personas a quedaren inseguras y desmotivadas en relación al trabajo.

Los aspectos específicos de la cultura organizacional fueron considerados bajo el óptico de Sashkin y Kiser (1994). La selección de estos autores, como referencial teórico, está embasada en la forma estructurada y adecuada de considerar una cultura organizacional devotada para la cualidad, objetivo mayor de la organización en estudio. Esto es, en la medida

Mudanza organizacional: una investigación de las opiniones, actitudes y expectativas de empleados que viven momentos de transición organizacional

en la que la organización objeto de estudio afirma buscar calidad, su cultura organizacional debe contener los ocho elementos cruciales” apuntados por Sashkin y Kiser (1994). La pesquisa pretende fundamentalmente responder a la cuestión: *¿hasta que punto tales elementos cruciales de la cultura están presentes en la organización objeto de estudio?*

El cuestionario aplicado buscó obtener datos básicos del respondente (edad, grado de instrucción, nivel jerárquico, local de trabajo, fecha de entrada en la empresa) y contiene un conjunto doble de cuestiones destinadas a evaluar la opinión y la actitud con relación a la situación actual y pasada: a) en cuanto a los ocho elementos cruciales de la cultura organizacional apuntados por Sashkin y Kiser (1994); b) en cuanto al grado de intensidad de la cultura corporativa según Pascale. La intensidad de la cultura corporativa fue evaluada según este autor y se confrontó tal diagnóstico con lo de Sashkin y Kiser (1994).

Para tornar bien claros los objetivos de la pesquisa, es necesario tener en cuenta que el verdadero objeto de estudio es la cultura organizacional de una empresa de telecomunicaciones del Estado de São Paulo, cultura ésta que fue evaluada en dos períodos temporales distintos un anterior al proceso de privatización y otro pos privatización, observándose algunos aspectos tenidos como cruciales según el referencial teórico adoptado. Transición, en esta pesquisa es definida como siendo el espacio de tiempo existente entre dos marcos: t_0 correspondiente al instante de la privatización, esto es, la Asunción de la empresa por los nuevos accionistas y el instante t_1 correspondiente al momento actual (período de pesquisa).

O sea, la pesquisa evaluó la entropía cultural ocurrida en la empresa objeto de estudio, consecuente del proceso de transición organizacional a lo cual fue sometida. Para delimitar mejor lo tema definido, es importante la configuración del problema. De esta forma, se puede afirmar que el campo de la pesquisa es la Mudanza Organizacional, especialmente bajo lo tema Comportamiento, más específicamente bajo el tópico Cultura Organizacional, abordando un tríptico problema: a) *¿En qué intensidad y sentido se alteró la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio despues el momento de transición?*; b) *¿Cuál el gap existente entre los elementos cruciales de la cultura propuestos por Sashkin y Kiser (1994) y los percibidos por los empleados?* c) *¿Cuál la fuerza de la cultura corporativa de la empresa objeto de estudio, según Pascale (1985)?*

La pesquisa testó un conjunto de hipótesis, abajo presentadas de forma alternativa a H_0 . Las hipótesis están asociadas al referencial teórico de Sashkin y Kiser (1994). Estos autores formularon ocho elementos cruciales que una cultura organizacional debe tener. La presente investiga partió de la hipótesis sustantiva que la organización en estudio no poseía tales elementos. Así, fueron testadas hipótesis en cuanto a la presencia de los elementos cruciales de la cultura según Sashkin y Kiser (1994) en el momento t_1 : 1. H_{a1} : La información es usada para juzgar y controlar las personas; 2. H_{b1} : Hay desequilibrio entre autoridad y responsabilidad; 3. H_{c1} : Recompensas no son coherentes con resultados; 4. H_{d1} : El trabajo es hecho en la base de la competición; 5. H_{e1} : No hay estabilidad de empleo; 6. H_{f1} : No hay clima de justicia; y 7. H_{g1} : Las recompensas no son justas; 8. H_{i1} : Los empleados no se sienten ni actúan como dueños de la empresa. Para los autores, éste octavo elemento de la cultura, se refiere a la “participación del empleado en el capital de la empresa”. A priori ya se sabía que los empleados de la empresa de telecomunicaciones en estudio no tenían participación en el capital. Entretanto, en vez de desconsiderarse tal cuestión, se optó por construir otra, que, salvo mejor juicio, está más vinculada a la cultura organizacional. De esta hecha, en vez de

inquirirse: “ ¿tiene usted participación en el capital de la empresa? “, se investigó: “¿Usted se siente y actúa cómo dueño de la empresa?”.

Dos hipótesis muy importantes para la pesquisa también fueron testadas: a) una en cuanto al *gap* cultural existente: H_{j1} : El *gap* cultural en t_1 es mayor de lo que el *gap* cultural existente en t_0 ; y b) otra en cuanto a la fuerza de la cultura corporativa, según Pascale: H_{k1} : La organización en t_1 tiene una flaca fuerza cultural, menor de lo que la fuerza existente en t_0 .

1.1 MUDANZA ORGANIZACIONAL

Según Bowditch y Buono (1992, p. 278), la mudanza organizacional se basa en los tres procesos de Lewin: descongelar las viejas actitudes, valores o comportamientos; alterar esos fenómenos; y recongelar los nuevos padrones, creando un nuevo estado de equilibrio. Generalmente, las empresas no se dan cuenta del desequilibrio entre los tres procesos, o hasta la extensión de ese desequilibrio y recolectan, como consecuencia, resultados desastrosos.

Bridges (1998) pudo observar que mientras algunas organizaciones “veían” las mudanzas lleguaren, otras eran pegas desprevenidas. Algunas organizaciones hacían grandes mudanzas de una sola vez, mientras otras se perdían incluso en las menores. Algunas organizaciones se mostraban sensibles a como las mudanzas podrían afectar su personal, mientras otras simplemente anunciaban los cambios y dispensaban aquéllos que no si ajustasen.

Para Bowditch y Buono (1992, p. 278), son necesarios nuevos comportamientos, por parte de los miembros de la organización, para que manejen de manera eficaz con las mudanzas. La resistencia a la mudanza organizacional se da por diverso motivos y, si un cierto cambio es percibida cómo importante, o vista como una amenaza a la seguridad en el empleo, al prestigio o a la autoridad, la resistencia puede aumentar.

Conforme Seagal (1998), para el suceso de la mudanza es importante que haya consenso de que las personas aprenden de formas diferentes y, para apocar la resistencia y contribuir para el direccionamiento de la conducción del cambio es fundamental envolver las personas y mostrar la posibilidad de mejoría, envolviendo, tanto el individuo en cuanto a la colectividad.

Es preciso comprender qué los cambios traen oportunidades y necesitamos comprenderlas y administrarlas, para nos utilicemos de sus beneficios y nos posicionemos mejor en el día-a-día. En el ambiente en el que vivimos, de constantes y rápidas mudanzas, las preocupaciones mayores deben estar en el comportamiento y en la capacidad de las personas en conseguir si adaptar a nuevas soluciones o situaciones, una vez que la tecnología, está mudando en una velocidad acentuada.

Según Myers y Myers (1997, p. 13), “cada un de nosotros tiene un conjunto de dones, un conjunto de herramientas mentales, que nos acostumbramos a usar y de los cuales lanzamos mano en nuestra vida cotidiana”. Ese hecho hace con que cada persona se porte diferentemente de otra, utilizando su herramienta o conjunto de herramientas preferido, en el entendimiento y efectivación del cambio. Este óptico indica el camino para las transformaciones definitivas empieza con transformaciones interiores a las personas y a las empresas.

Es preciso descubrir, entonces, una “formula”, un “movimiento mágico” que resulte en estímulo para aquéllos que están envueltos en ambiente a ser preparado para una mudanza dirigida y en plazo pre-establecido.

Bowditch y Buono (1992, p. 279), argumentan que la participación aumenta la sensación de control personal, del conocimiento sobre las mudanzas y los sentimientos de

Mudanza organizacional: una investigación de las opiniones, actitudes y expectativas de empleados que viven momentos de transición organizacional

confianza en la gerencia se supone que la participación reduzca la ambigüedad y alivie el miedo de que las mudanzas traigan consecuencias negativas.

Aparentemente, personas que participan más directamente del proyecto de nuevos sistemas de trabajo extraen beneficios mayores del proceso. Por tanto, para se alcanzar el éxito en las mudanzas, se debe considerar la motivación de las personas em que efectuen las mudanzas en los procesos.

1.2 MUDANZA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según Wagner y Hollenbeck (1999, p. 375), allende ser un modo de solidificar la mudanza cultural, el desarrollo organizacional es, genéricamente, un proceso de planificación, implementación y estabilización de los resultados de algún tipo de mudanza organizacional.

Desarrollo organizacional, también es un campo de pesquisa, especializado en el desarrollo y en la evaluación de intervenciones específicas, o de técnicas de mudanza. Como proceso de administración y al mismo tiempo campo de pesquisa, el desarrollo organizacional se caracteriza por cinco aspectos importantes: a) Desarrollo organizacional, que enfatiza la mudanza planeadoa; b) Desarrollo organizacional, como una acentuada orientación sociopsicológica; c) Desarrollo organizacional, que dedica atención primordial a la mudanza abrangente; d) Desarrollo organizacional, que es caracterizado por una orientación temporal de largo alcance; e) Desarrollo organizacional, que es guiado por un agente de mudanza.

El conjunto de estas características sugiere la definición: Desarrollo organizacional es un abordaje planeado para ela mudanza interpersonal, grupal, intergrupala y organizacional que pasa de modo abrangente, a largo plazo y bajo la orientación de una agente de mudanza (WAGNER; HOLLENBECK, 1999).

1.3 GERENCIAMIENTO DE LA MUDANZA

La mayoría de los esfuerzos de mudanza fracasa porque, a lo se proyecten las mudanzas, no son enfocadas las cuestiones ligadas a las personas envueltas (SEAGAL, 1998, p. 278). Para este autor (p. 307), con la creciente complejidad de las habilidades necesarias para los negocios de hoy día, se pone claro que necesitamos una estructura para comprender y para utilizar la única interfaz que es integradora con el todo. Hay un denominador común que mezcla todo a todo lo demás. Es el sistema humano. Como las personas son las depositarias de la experiencia humana, son también las arquitectas de la expresión humana. Por tanto, el primer sistema a ser conscientemente comprendido y las personas en él entrenadas debe ser el propio "sistema humano".

Teniendo ese entendimiento, es preciso definir los objetivos a ser alcanzados y los métodos a ser utilizados. Esos objetivos y esos métodos deben ser adecuadamente comprendidos por los agentes de la mudanza, para que los resultados sean obtenidos. Sin embargo, según Williams (1995), se debe comprender qué los métodos y las herramientas son importantes, sin embargo el poder que la mente humana tiene de identificar y corregir problemas es más eficaz de que todas las herramientas métodos de la cualidad aplicados. Según Kondo (1989), si las personas tienen libertad en medios y métodos a ser utilizados en la consecución de los objetivos de su trabajo, y cuanto más libertad sea dada a ellas, más firme se volverá su significación de responsabilidad y más creatividad ella podrá demostrar. Sin embargo, no se debe entender qué los medios, métodos estandarizados y herramientas deban ser abandonados, pues ellos, cuando cuidadosamente considerados, proporcionan alta

productividad y eficacia. El uso combinado de herramientas y de métodos de trabajo permite el perfeccionamiento de los métodos de trabajo y consecuentemente el perfeccionamiento de las habilidades individuales, lo que lleva los empleados a ser más creativos y productivos, aumentando su iniciativa propia. Para Kondo (1989, p. 64), creatividad y estandarización no son mutuamente excluyentes, pero mutuamente complementarios.

1.4 ATITUDE Y COMPORTAMIENTO

Para Bowditch y Buono (1992, p. 72), muchas investigas en ciencias sociales indican que una de las formas más eficaces de alterarse actitudes profundamente arraigadas es mudar primero los comportamientos correspondientes. Muchas veces, en la introducción de mudanzas organizacionales, gerentes empiezan evaluando e intentando mudar las actitudes de los empleados. Ese abordaje es consistente con la sabiduría convencional de que las actitudes influncian el comportamiento.

De modo general, las creencias y los valores anteceden las actitudes, que entonces influncian el comportamiento. Sin embargo, la ligazón entre actitudes y comportamientos es un proceso de tentativa, pues, ciertas actitudes pueden ser mudadas dependiendo de cuanto ella está instalada en la persona (arraigada), y de su diferenciación. Aunque una actitud pueda llevar a una intención de portarse de una cierta manera, la intención puede o no ser consumada, dependiendo de la situación o de las circunstancias. Al mismo tiempo, aunque las actitudes influncien el comportamiento, es importante enfatizar que el comportamiento, ya exteriorizado, que es la expresión de actitudes anteriores, también influncia las nuevas actitudes. Es necesario comprender qué la actitud no se manifiesta, obligatoriamente, en los comportamientos, pues es imposible mudar un cierto valor aisladamente de los otros mantenidos por una persona.

Los valores y actitudes individuales, particularmente aquéllos profundamente arraigados son notoriamente difíciles de ser mudados directamente, porque los valores de una persona tienden a ser parte de un sistema interrelacionado, en el cual cada valor es preso a otros, y reforzado por éstos. De esa forma los gerentes deben se concentrar en los valores e interacciones relevantes. Para empezar a moldear los resultados deseados deben ser establecidos explícitamente las expectativas y padrones de desempeño, bien como promover canales a través de los cuales las personas puedan contribuir para las metas y objetivos, recompensando, así, los comportamientos.

Wagner y Hollenbeck (1999, p. 376), afirman que siempre que se acciona alguna mudanza, se puede esperar resistencia, porque las personas tienden a resistir aquello que perciben cómo amenaza a la manera establecida de hacer las cosas. Cuanto más intensa la mudanza, más intensa tiende a ser la resistencia resultante.

Según Bowditch y Buono (1992), mudanza en los comportamientos organizacionales, por sí solo no traducen el mudanza de actitudes. Si los empleados pueden ver el valor inherente a lo mudanza tendrán mucho más probabilidad de aceptar y identificarse con aquello que la organización ésta intentando conseguir.

Por tanto, para que aconteza una mudanza, los gerentes deben hacer los empleados comprender el proceso a través de explicaciones, justificativas y ejemplos. La mudanza será duradera si los gerentes, a través de la articulación y de la comunicación, hagan o logren que las personas adopten las nuevas creencias y valores.

Mudanza organizacional: una investigación de las opiniones, actitudes y expectativas de empleados que viven momentos de transición organizacional

1.5 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Wagner y Hollenbeck (1999), el Comportamiento Organizacional (CO) es el campo de estudio vuelto a prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. Relacionados a esta definición de comportamiento organizacional, se encuentran tres consideraciones importantes:

1. comportamientos observables, tales como conversar con colegas de trabajo, utilizar equipos o preparar informe;
2. manejar las acciones internas, como pensar, percibir y decidir, las cuales acompañan las acciones externas;
3. estudios del comportamiento de las personas, tanto como individuos, cuanto como miembros de unidades sociales mayores.

El comportamiento organizacional también analiza el “comportamiento” de unidades sociales mayores – grupos y organizaciones – *por sí*. Ni los grupos ni las organizaciones se portan de la misma manera que una persona. Con eso, ciertos eventos de unidades sociales mayores no pueden ser explicitados solamente como resultado de comportamientos individuales. Esos eventos deben ser entendidos en términos de procesos grupales u organizacionales (WAGNER; HOLLENBECK, 1999). Por tanto: Comportamiento Organizacional es un campo de estudios que visa a prever, explicar, entender y alterar el comportamiento humano en su ocurrencia en organizaciones.

Como el comportamiento organizacional es extremadamente amplio y comprendente, puede ser caracterizado en varias áreas de comportamiento. Para efecto orientativo estarán siendo, apenas, citadas: a) Comportamiento Microorganizacional área del comportamiento organizacional dedicada a comprender los comportamientos de las personas trabajando individualmente; b) Comportamiento Mesoorganizacional área del comportamiento organizacional que se dedica a comprender los comportamientos de las personas que trabajan juntas en equipos y grupos; y c) Comportamiento Macroorganizacional área del comportamiento organizacional concentrada en el entendimiento de la estructura y de los procesos de la organización entera.

1.6 CULTURA

La cultura organizacional puede ser observada bajo diversos ópticos. Salomón (1996) afirma que,

En la práctica y teóricamente, el marco teórico de referencia transmite la opción del pesquisador adentro del universo ideológico y teórico en que se sitúan las diversas escuelas, teorías y abordajes de su campo de especialización. La definición de los conceptos, a usar en la pesquisa, obviamente está íntimamente asociada al referencial teórico adoptado (SALOMON, 1996, p. 155).

El estudio de la cultura organizacional, en esta pesquisa, será llevado a efecto bajo el óptico de Sashkin y Kiser (1994), coautores de *Putting Total Quality Management to Work*,

donde abordan las bases de la Calidad Total. La obra analiza tres aspectos importantes de la Calidad Total:

- a) El primero, dice respeto a las herramientas técnicas;
- b) Lo segundo, se concentra en el cliente como foco de la Calidad Total;
- c) El tercero, aborda la cultura de la organización, que se basa en algunos valores y en la visión del liderazgo.

Son estos valores de la cultura de la organización, a los cuales los autores dan el nombre de elementos cruciales de la cultura, que aquí son consideradas como postulados de una cultura organizacional mínima.

Para Sashkin y Kiser (1994, p. 102), la cultura es la percepción cumulativa de como la organización trata las personas y como las personas esperan tratar unas a las otras, se basa en actitudes gerenciales consistentes y persistentes, conforme vistas por los funcionarios, proveedores y clientes.

La cultura es construida y reforzada por los líderes y gerentes de la organización con sus acciones. La cultura es creada por sus decisiones y comportamientos del día-a-día. Los valores definidos y discutidos solo se vuelven parte de la cultura de la organización a través del liderazgo. Los líderes reúnen las personas bajo una visión común. Ellos modelan los valores y las creencias culturales a través de un comportamiento coherente y constante.

Sashkin y Kiser (1994, p. 71), apuntan ocho elementos cruciales de la cultura de TQM:

- Elemento de la cultura 1 - Las informaciones sobre calidad deben ser usadas para perfeccionar y no para juzgar ni controlar las personas;
- Elemento de la cultura 2 - Autoridad debe ser igual a responsabilidad;
- Elemento de la cultura 3 - Deben haber recompensas por los resultados;
- Elemento de la cultura 4 - La cooperación, no a la competición, debe ser la base para el trabajo conjunto;
- Elemento de la cultura 5 - Los funcionarios deben tener estabilidad en el empleo;
- Elemento de la cultura 6 - Debe haber un clima de justicia;
- Elemento de la cultura 7 - La remuneración debe ser justa;
- Elemento de la cultura 8 - Los empleados deben tener participación en el capital de la empresa.

1.7 FORÇA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN PASCALE

La forma de evaluar el perfil o características de una cultura organizacional, aquí privilegiada, fue a de Sashkin y Kiser (1994), aunque otros autores aborden el mismo tópico, según visto arriba. Mientras, Pascale (1985) también propuso un modelo para evaluar la fuerza de la cultura organizacional y, en este sentido, su modelo puede servir de contrapunto al modelo de Sashkin y Kiser (1994). La cuestión que se prende es la siguiente: ¿los dos modelos de evaluación serían coherentes o conflictarian entre sí? De esta forma, se justifica la inclusión de Pascale, en la regalo, apenas como un punto de referencia que puede llamar la atención para algunos aspectos culturales complementarios al modelo de los autores tomados como referencia.

Mudanza organizacional: una investigación de las opiniones, actitudes y expectativas de empleados que viven momentos de transición organizacional

Pascale (1985) discute diversas ideas importantes sobre el ambiente interno y externo de las organizaciones, considerando la cultura corporativa como elemento central del ambiente interno, que incluye los valores llave, creencias, comprensiones, normas compartidas por los miembros de la organización. Las actividades organizacionales pueden ser ilustradas por la cultura corporativa, incluyen: símbolos, historias, héroes, *sloganes* y solemnidades. Pascale (1985) defiende que para la organización ser eficiente, la cultura corporativa debe estar aliñada a las necesidades del ambiente externo. Culturas Fortes son eficientes cuando permiten a la organización adaptarse a las mudanzas del ambiente externo.

Pascale (1985) propone un modelo para contrastar la fuerza de la cultura organizacional. Tal modelo es compuesto de 13 proposiciones a las cuales el contestante debe atribuir una nota de 1 a 5. Después la respuesta, los puntos deben ser sumados. Si el total de los puntos es igual o superior a 52, Pascale (1985) afirma que la organización tiene una cultura bastante fuerte, similar a la de la Procter & Gamble o a Hewlett Packard. Si el total está entre 26 y 51, sugiere una cultura con fuerza mediana, que, mientras, aún es positiva para la organización, como la de la Coca Cola y Citibank. Si el número de puntos sea abajo de 25, indica que la organización tiene una cultura flaca que, probablemente, no está ayudando a la organización a adaptarse al ambiente externo o a atender a las necesidades de los miembros de la organización. Las proposiciones del modelo de Pascale son las siguientes:

- 1) ¿Todos los gerentes y la mayor parte de los empleados pueden describir los valores, propósitos y los clientes más importantes de la empresa?
- 2) ¿Cada empleado sabe cómo sus tareas contribuyen para las metas de la organización?
- 3) ¿Es raro los gerentes actúen de forma contraria a los valores defendidos por la empresa?
- 4) ¿El apoyo y a ayuda entre empleados es un procedimiento valorado en todos los departamentos?
- 5) ¿La gerencia y la alta dirección privilegian resultados más a largo plazo del que a corto plazo?
- 6) ¿Los líderes consideran importante el desarrollo de facilitadores o de formadores de opinión?
- 7) ¿El proceso de reclutamiento es serio, envuelve muchas personas y los reclutados están aliñados a la cultura de la empresa?
- 8) ¿Los candidatos en fase de reclutamiento reciben informaciones tanto positivas cuánto negativas sobre la empresa y deciden libremente se quieren o no trabajar en ella?
- 9) ¿Los empleados saben qué han qué tener un dado conocimiento y formación en vez de relación política para ser promovidos?
- 10) ¿Los valores de la empresa dan énfasis a lo que es preciso ser hecho para que ella sea exitosa en un ambiente competitivo y en cambio?
- 11) ¿Estar en conformidad con la misión y valores de la empresa es más importante del que estar en conformidad con procedimientos y rutinas?
- 12) ¿Los empleados oyen y cuentan historias sobre líderes y “héroes” de la empresa que actuaron de forma a tornarla mayor y mejor y se sienten orgullosos de pertenecer a ella?
- 13) ¿Ceremoniales y eventos especiales son usados para reconocer y premiar individuos y equipos que contribuyeron significativamente para la empresa?

2 A EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

La empresa, referencia para esta pesquisa, perteneció al antiguo sistema de telecomunicaciones en Brasil, habiendo sido una subsidiaria de telefonía fija y mueble, que exploraba este tipo de servicio, en régimen de monopolio, en el estado de São Paulo. Por sus propósitos la empresa debe ser caracterizada con una prestadora de servicios.

Para mejor comprensión de la empresa, algunos aspectos organizacionales de la empresa merecen ser mencionados, visto, ser ellos significativos para la observación, dada su influencia en el comportamiento de las personas, tales como: a) el proceso decisorio participativo y a disponibilización de diverso instrumentos de comunicación favoreciendo su fluidez; b) el estilo gerencial democrático e integrado, permitiendo a los empleados mayor autonomía para que ejecuten sus tareas; c) el crecimiento de la empresa, sostenido por un plan de negocios, colocándola como la más atrayente en el mercado, muy bien planeada para contestar al crecimiento acelerado del sector de telecomunicaciones; d) desarrollo tecnológico de su plano, dotándola de recursos técnicos e informacionales en los padrones internacionales y; e) el establecimiento de una filosofía de administración y desarrollo de las personas.

Estos aspectos ofrecían al empleado un clima de estabilidad con prosperidad y con oportunidades, llevando a buenos resultados y, sobretodo, a un ambiente propicio a lo aprendizaje, a la innovación y a la cualidad de vida, generando un acentuado apresto individual que, por consecuencia, resultaba en mayor apresto general y elevación del moral.

Conviene realzar que el “ambiente de telecomunicaciones”, desde su creación, siempre fue estable, transmitiendo seguridad a las personas, permitiendo que ellas planeasen sus vidas considerando el trabajo como prioridad de vida, acomodándose en el ambiente seguro. Muchas de ellas tenían la expectativa de jubilarse en la empresa.

Como en el actual momento las telecomunicaciones en Brasil vienen pasando por un proceso profundo de transformación, la empresa se vuelve un campo propicio para el estudio o pesquisa del comportamiento de las personas frente a las incertidumbres que el momento presenta.

Como la empresa opera en todo el Estado de São Paulo y data la extensión territorial del Estado, la cultura y ambiente de la empresa, resultan de la cultura y del ambiente, de las áreas de la empresa existente en cada ciudad o localidad del Estado.

Sin embargo, se debe citar que en las áreas de la empresa, situadas en las ciudades del interior, las características culturales y ambientales son más marcantes y mejor delineadas, en función de la contención y involucramiento más limitados con relación a la cultura general. se observa que en el interior de São Paulo, las personas son más disciplinadas, atienden más prontamente la colocación superior, son más carentes de informaciones relativas a la empresa y consecuentemente procuran oír y entender más sobre las propuestas o cosas nuevas. La gerencia en este caso tiene un aspecto de liderazgo muy fuerte, orientando, educando, conciliando las necesidades de la organización y de los empleados, generando progresión acentuada en la busca de resultados y garantizando la evolución y continuidad de los procesos de mudanza.

La cultura de la empresa como dicho, es más fuerte, más acentuada, en el interior del estado, sin embargo, no puede ser medida, analizada con adecuación si la capital es desconsiderada.

Para mejor caracterizar la empresa es necesario apuntar la predominancia del “foco” del negocio y de las áreas, que visan el servicio al público a través de la aplicación de la tecnología y operación del sistema de telecomunicaciones, para prestación de los servicios,

Mudanza organizacional: una investigación de las opiniones, actitudes y expectativas de empleados que viven momentos de transición organizacional

qué, también, caracteriza el perfil de la población envuelta visto que, según Bridges (1998), el carácter de la organización puede ser definido por la predominancia de una o dos funciones organizacionales. En algunas organizaciones las funciones financieras dictan el clima, y, en otras, es dictado por la función de producción o ventas, o aún por otras combinaciones.

En su material sobre capacitación gerencial (Usp), Licht (1998) concluye que, “encarándose esta analogía adentro de sus limitaciones conceptuales, se puede emplearla para entender y discutir ciertos aspectos sobre las organizaciones que, de otro modo, permanecerían oscuros y de difícil articulación”. En el caso de la empresa en estudio, el carácter de la organización se delinea por la predominancia de las funciones tecnológicas y de Operación, donde está situado el servicio al cliente, o sea, la actividad fin de la organización.

Aún, según Licht (1998), el carácter de la organización desempeña un papel duplo: actúa selectivamente promoviendo la conformación a su padrones y actúa como filtro para los ejecutivos que ascienden a la estructura jerárquica de la organización. Esta colocación refuerza el tipo de actuación, con visión vuelta a los recursos tecnológicos, a la cualidad del sistema técnico y a la visión tecnicista poco “focada” en las necesidades y deseos de los clientes.

2.1 MOMENTOS ANTERIORES A LA TRANSICIÓN

La transición, que se dio a mediados de 1998, con la privatización de la empresa, que es el foco de este trabajo, fue precedida al final del año de 1993 con la implantación de un programa de Calidad Total.

Al final de la década de 80, con las restricciones presentadas por el cuadro económico del País, la empresa buscó encontrar un proceso para su modernización y planear su evolución para la próxima década.

En ese contexto, reunió el cuerpo gerencial y a través de una dinámica conducida por consultoría externa estableció los nuevos caminos para su evolución. Ese trabajo mostró la necesidad de desarrollo y evolución en varios puntos o actividades de la organización, caracterizando la necesidad de la constitución de varios proyectos. De entre ellos fue identificado y constituido con prioridad máxima, en 1993, lo que tenía el propósito de implementar un programa de Calidad Total en la organización.

La esencia del programa consideraba la busca de la evolución de la empresa y de las personas a través de la actuación en los procesos, con el comprometimiento de las personas. “Evolución de la empresa y de las personas”. La percepción que se tenía era, que deberían ser trabajadas las características individuales de gerentes y empleados, individualmente y en grupos. En el proceso sería necesario identificar la esencia de los trabajos individuales y expresarla en el trabajo del grupo. Las premisas que deberían ser buscadas serían la: unión, fluidez, percepción (mente abierta), factor cultural (esencialidad del papel del gerente).

Preservar lo más significativo de cada trabajo individual era la base para el sustentación, para la flexibilidad y daría un “norte” bien demarcado. Pero lo principal era la busca de la esencia de cada uno: las creencias, la energía, el movimiento, la flexibilidad. Observando esos principios, el programa creó un ambiente efervescente y positivo en el sentido de la mejoría continuada, generando grandes resultados.

2.2 A TRANSICIÓN

Los efectos relevantes en la cultura organizacional, consecuente de la transición vivida por la organización, se empezaron en el año de 1998, cuando de la privatización de la empresa.

Este proceso venía siendo “vendido” para la sociedad hace algunos años y generaba la idea adentro de la empresa de que esa mudanza sería buena para todos, sociedad y empleados, pues la empresa era considerada bien organizada y hasta cierto punto seca. Requería apenas la recolocación de personas para las actividades-fin y una preparación mayor en cuanto a la visión comercial, pues, consecuente del monopolio, su preparación en ese aspecto era limitada.

Esa expectativa fue luego destruida, pues en los primeros contactos con los empleados, los nuevos gestores dejaron claro que según el nuevo óptico la empresa era hinchada y con gestión ultrapasada. Esa visión, “pasada” para todo el empresa, engendró incomodidad e inseguridad para las personas. Eso significaba que los procesos de dimisión serían acentuados, tanto por la visión de la hinchazón, como por las necesidades de mudanzas organizacionales.

En un primero instante ya se hicieron varias y furtes mudanzas en la estructura organizacional y fueron admitidos profesionales del mercado, sin afinidad con telecomunicaciones, para comandar las varias áreas. La imagen que se quedó es que no era significativo conocer el negocio de la empresa. En ese momento se inició un proceso de grandes y profundas transformaciones en la organización, “rompiendo” la cultura existente y desequilibrando el ambiente.

2.3 PÓS PRIVATIZACIÓN

Con las condiciones consecuentes del proceso de privatización, la situación de las personas se modificó. Como decurso del momento, las personas pasaron a tener que cumplir jornadas de trabajo más largas, lo que llevó a la caída de la cualidad en los resultados de los trabajos y del ambiente. Consecuente de la privatización surgió la reglamentación de los servicios de telecomunicaciones, establecida por la Agencia Nacional de Telecomunicaciones - Anatel, que estableció indicadores vueltos a la cualidad y universalización de los servicios.

Como decurso, la empresa, preocupada en alcanzar las metas establecidas por Anatel, volvió sus acciones para el alcanzamiento de esos indicadores establecidos, pasando a ser ése el enfoque de la cualidad. El proceso de cualidad, de la forma como venía siendo crecido, fue discontinuado. Con eso, la cualidad vuelta al comportamiento, participación y evolución de las personas y empresa fue enfriada, poniéndose restrita al trabajo operacional de “seguir y buscar” el alcanzamiento de los indicadores.

Además de esos hechos, la forma de hacer las cosas y administrar fue siendo mudada, pero, casi siempre sin el entendimiento claro por el participante de la operación de los procesos.

Como estrategia de reducción de gastos, la nueva gestión estableció como meta de resultados la disminución del cuadro de personal fijo y el incremento del uso de terceros. En ese contexto y según reglamentado por el contrato de privatización, fue instituyendo un programa de dimisión incentivada, que hizo con que profesionales altamente especializados y capacitados, fuesen dimitidos, sin tiempo suficiente para la preparación de substitutos, lo que llevó a la pérdida del control sobre los procesos, generando problemas en el funcionamiento y prestación de los servicios.

En los dos primeros años, grande parte de los empleados sale de la organización, creando un ambiente de desaliento, desconfianza y poca cooperación entre las personas. La preocupación primera pasó a ser a de actuar para garantizar el mantenimiento de su empleo.

En el actual momento, el retrato de la organización muestra personas trabajando en ritmo acentuado, sin embargo con poca satisfacción en lo “estar” haciendo, indicando poca

Mudanza organizacional: una investigación de las opiniones, actitudes y expectativas de empleados que viven momentos de transición organizacional

identificación con el trabajo. La ocurrencia de mudanzas transluce a todos que no tendrá más fin. El ambiente ha llevado las personas a se dimitan o a si candidaten a la dimisión a la primera señal de mudanza, o cuando sienten la posibilidad de ser afectadas por ella, lo que lleva a un mayor desequilibrio del ambiente.

A lo si analizar que los procesos de mudanzas ya ocurridos han provocado muchas dimisiones, en las ciudades menores, donde la empresa representa una de las mejores proveedoras de empleo, la situación se agrava, llevando las personas a ponerse inseguras y desmotivadas con relación al trabajo.

3 MÉTODO

La investigación, según la naturaleza de los datos, es subjetiva (opinativa y atitudinal), haciendo uso de datos primarios levantados principalmente por medio de cuestionario desenrollados por los autores. Es una pesquisa descriptiva que procura evaluar la mudanza ocurrida en la cultura organizacional de una empresa de telecomunicaciones, que vivió una transición, oído sus empleados.

Muestras: Hacen parte del universo de la población todos os actuales empleados admitidos antes de 1997 — en la medida en que a concepción de la investigación respondiente tuviese elementos para comparar dos períodos de la cultura organizacional: un antes del momento de transición organizacional e el actual momento, en que tal transición se verifica. Los datos fueran colectados ante 120 empleados distribuidos por muestras aleatorias iguales cuanto al local de trabajo (Capital e Interior) e iguales cuanto al nivel hierárquico.

Instrumentos de recaudación: la investigación, para recaudar datos, hez uso de cuestionario. El cuestionario fundamentalmente fue estructurado con base en los modelos teóricos propuestos por Sashkin y Kiser (1994) y Pascale (1985). El cuestionario, inicialmente, contenía cuestiones destinadas a identificar el respondiente buscando datos que permitirían una posterior análisis cuanto al cargo, a la función, a la edad, al nivel de instrucción, local de trabajo y involucramiento en el proceso de mudanza. Sigue 42 cuestiones cerradas, tipo Likert, solicitando que el respondiente, cuanto a una proposición, declare se discorda totalmente, discorda en parte, se es indiferente, se concorda en parte o se concorda plenamente.

Variables e instrumentos analíticos: Las principales variables investigadas fueran o gap cultural y la fuerza de la cultura corporativa. Pero otras variables también fueran objeto de estudio, tales como: estabilidad de empleo; clima de justicia; y nivel de justicia de las recompensas.

Para los testes de las hipótesis fue usado o *t* de Student. Inicialmente fueran hechas estadísticas descriptivos das variables, mostrando la forma como ellas se distribuyen y fue elaborado un conjunto de tabellas conteniendo: los valores absolutos y relativos de las respuestas cuanto al diferencial semántico. A seguir fue hecho una análisis de Macnaughton mostrando la evolución de la concordancia e discordancia en los dos momentos (antes y después) y utilizando el cálculo del Q de Yule.

4 RESULTADOS

Para los tests de las hipótesis se usó la *t* de Student. Inicialmente fueron hechas estadísticos descriptivos de las variables, mostrando la forma como ellas se distribuyen y se elaboró un conjunto de tablas conteniendo: los valores absolutos y relativos de las respuestas en cuanto al diferencial semántico. A continuación se efectuó el análisis de Macnaughton

mostrando la evolución de la concordancia y discordancia en los dos momentos (antes y después) y se procedió al cálculo de la Q de Yule se esperaba encontrar un alto gap o hiato con relación a los ocho elementos cruciales de la cultura de Sashkin y Kiser (1994).

Criterios de interpretación del gap observado		
Media obtenida	Gap observado	Interpretación
3,50 o más	1,50 o menos	Hipótesis rechazada
de 2,50 a 3,49	de 1,51 a 2,50	Hipótesis verificada moderadamente
de 1,50 a 2,49	de 2,51 a 3,50	Hipótesis verificada substancialmente
abajo de 1,50	más de 3,50	Hipótesis confirmada

Figura 1: Tabla para interpretación de los gaps y validación de las hipótesis.

Fuente: Elaborado por los autores

Resultado: Segundo los criterios de interpretación del *gap* observado (figura 1) esta hipótesis se verificó moderadamente, o sea, hay una diferencia substancial entre la cultura antes y la cultura hoy, demostrando, que la cultura deterioró. El *gap* observado, que representa la diferencia entre la cultura organizacional propuesta en el referencial teórico y la observada en la organización, pasó de 1.85 (antes) para 2.38 (hoy), según ilustra la figura 2.

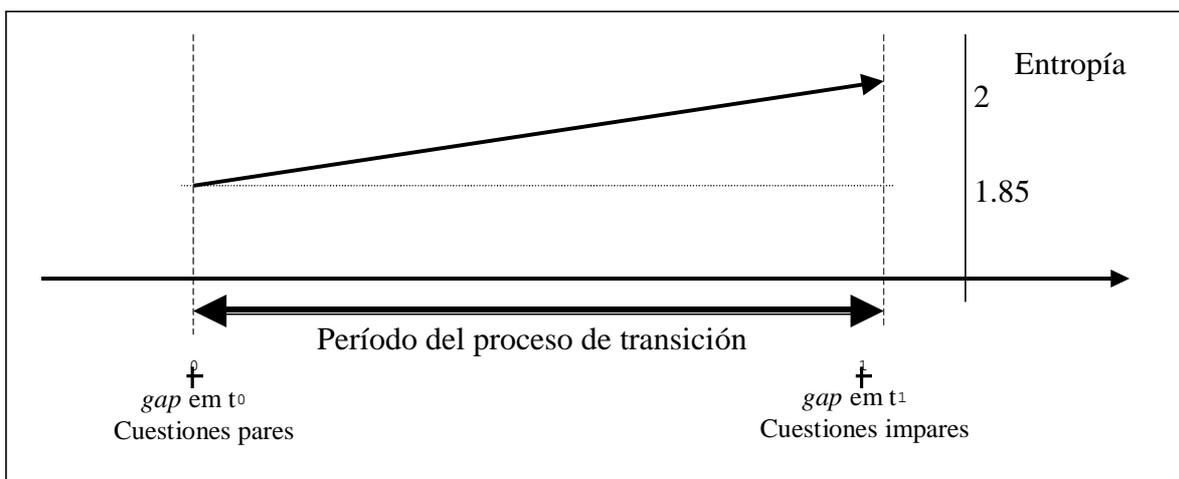


Figura 2: Representación, gráfica, de los valores de entropía que muestra la variación en el período de transición, representada por los resultados de la consolidación de las cuestiones pares (2 a 18) e impares (1 a 18).

Fuente: Elaborado por los autores.

Mudanza organizacional: una investigación de las opiniones, actitudes y expectativas de empleados que viven momentos de transición organizacional

Como resultado de cada un de los ocho elementos:

- a) se esperaba encontrar la información siendo usada para juzgar y controlar las personas; Resultado: la información, hoy, es más usada del que antes, para controlar y juzgar personas. Hipótesis acepta totalmente. Las personas hoy sienten que las informaciones son usadas en contra de ellas, indicando que, entre ellas, no hay transparencia en la comunicación y en el tratamiento.
- b) se esperaba encontrar desequilibrio entre autoridad y responsabilidad; Resultado: los empleados perciben que tienen hoy tanta autoridad sobre los medios para ejecutar sus tareas, cuanto antes. Hipótesis no soportada. Como el perfil de la gestión es lo de que algunos mandan y otros obedecen, cada empleado recibe, definido por su gerente lo que debe ser hecho, teniendo que ejecutar, conforme el solicitado. En función de eso, se puede entender que el hecho de los contestantes han considerado que no hay desequilibrio entre autoridad y responsabilidad, sea consecuencia de no tienen que usar la autoridad.
- c) se esperaba encontrar un nivel de recompensas no coherente con los resultados; Resultado: los contestantes creen que salarios y premios, hoy, son más coherentes con los resultados de lo que antes. Hipótesis rechazada. Este resultado, se puede entender, ser consecuencia de la institución de la participación en los resultados y de la revisión de la cadena salarial, generando una mudanza en los salarios.
- d) se esperaba encontrar trabajo hecho en la base de la competición; Resultado: los empleados, tanto antes cuanto hoy, perciben que la cooperación ocurre en la empresa y es la base para el alcanzamiento de buenos resultados. Hipótesis no soportada. Este resultado, segundo, interpretación e informaciones complementarias, puede ser consecuencia de la cooperación existente entre empleados, de la misma área, resultante del sentido de las personas en quieren se preservar y preservar los colegas próximos, con el propósito de que preserven sus actividades y su empleos.
- e) se esperaba encontrar: ausencia de estabilidad de empleo. Resultado: efectivamente no hay estabilidad de empleo. Hipótesis soportada. Ese hecho es demostrado y reforzado por el número de empleados desconectados a través de dimisión incentivada o voluntaria, que viene ocurriendo desde el momento de la privatización.
- f) se esperaba encuentra ausencia de clima de justicia. Resultado: no hay un clima de justicia y confianza. Hipótesis confirmada. Hoy los empleados sienten que no hay clima de justicia y eso puede ser confirmado por hechos, entre otros, como, informaciones siendo usadas para juzgar personas y por el perfil de la gestión “yo mando, usted obedece”.
- g) se esperaba encontrar recompensas no adecuadas al desempeño; Resultado: la remuneración, hoy, no es justa. Hipótesis confirmada. A pesar de la remuneración ser dada como más coherente hoy, en función de reencuadramientos y reajustes salariales y de la institución de la participación en resultados, los empleados comprenden que fueron criadas acentuadas diferencias salariales entre los varios niveles, lo que lleva las personas a cuestionamientos en cuanto al reconocimiento de su actuación.
- h) se esperaba encontrar los empleados sintiéndose y actuando cual si fuesen dueños de la empresa y responsables por su trabajo. Resultado: Los empleados, hoy, no se sienten ni actúan cual si fuesen dueños de la empresa, responsables por su trabajo. Hipótesis rechazada. Este resultado puede ser interpretado como consecuencia del clima de autoridad

muy acentuado, o sea, algunos mandan y otros tienen que hacer, lo que transforma la mayoría de los empleados en meros ejecutores.

4.1 GAP CULTURAL

En este ítem se investiga la *gap* cultural o hiato en la cultura organizacional, teniendo como referencia Sashkin y Kiser (1994). El *gap* cultural es la diferencia entre la cultura propuesta por estos autores, a través de los ocho elementos cruciales y la observada en la organización, o sea: el *gap* cultural es la diferencia entre el valor de la fuerza de la cultura organizacional existente en la empresa (que puede variar de 0 a 5) y el valor 5 considerado como máximo.

La hipótesis alternativa de la pesquisa (Hj1) es a de que el *gap* cultural hoy (en el momento t_1) es mayor de lo que el *gap* cultural existente antes (en el momento t_0).

El análisis abajo averigua la diferencia que ocurrió entre los momentos “antes” = t_0 y “ahora” u “hoy” = t_1 , referente a la entropía cultural y se tal diferencia fue positiva o negativa. Si el *gap* cultural aumentó, se puede decir que se elevó la entropía cultural.

Para el test de esta hipótesis fue usado la t de Student. El análisis demuestra que al nivel de significancia de 0,01 se puede afirmar que hay diferencia significativa entre las medias de los *gaps* culturales antes y hoy: la p-value es prácticamente *nihil* (inferior, por tanto a 0,01) según muestra la Test-1.

Test-1: Two Sample T-Test and Confidence Interval

Twosample T sea gap-hoy vs gap-ant				
	N	Mean	StDev	SE Mean
gap-hoy	120	2.386	0.751	0.069
gap-ant	120	1.848	0.575	0.053

95% C.I. sea mu gap-hoy - mu gap-ant: (0.367, 0.708)

T-Test mu gap-hoy = mu gap-ant (vs not =): T= 6.23 **P=0.0000** Df= 222

MTB >

O sea, el *gap* cultural es significativamente mayor hoy de lo que antes. La media de 1.85 de antes pasó para 2.38, hoy. Así se rechaza la hipótesis nula de la pesquisa, y acepta-si la hipótesis alternativa (Hj1) de que, que el *gap* cultural hoy (en el momento t_1) es mayor de lo que el *gap* cultural existente antes (en el momento t_0). Indiferentemente de la estratificación, o por función (G, EI, C, G+C), por sexo (M, F) o local (Capital, Interior), análisis con el estadístico Q de Yule mostraron valores prácticamente menospreciables (figura 3). Todos los valores, de Q, positivos o negativos hasta 0,09 expresan asociación menospreciable. La figura muestra que todos los valores de Q, calculados, expresan tal tipo de asociación. Esto significa que, independientemente del sexo, de la función o del local de trabajo no hubo una percepción significativamente diferente de la entropía cultural, esto es: todos los estratos percibieron en la misma orden de grandeza.

Mudanza organizacional: una investigación de las opiniones, actitudes y expectativas de empleados que viven momentos de transición organizacional

Q de Yule: gap cultural			
Estratos	antes	hoy	Q de Yule
G	1.78	2.42	0.0267
O	1.80	2.32	
G	1.78	2.42	0.0502
C	1.96	2.41	
G+C	1.87	2.42	0.0020
O	1.80	2.32	
Mujeres	1.87	2.39	-0.0060
Hombres	1.84	2.38	
Capital	2.04	2.56	-0.0326
Interior	1.65	2.21	

Figura 3: La Q de Yule y *gap* cultural por estratos y antes y después.

Fuente: Elaborado por los autores.

Cuanto al *gap* cultural, tendo como referencia Sashkin y Kiser (1994), la análisis demuestra que al nivel de significancia de 0,01 puede se afirmar que hay diferencia significativa entre las medias de los *gaps* culturales *antes* y *hoy*: el p-value es practicamente *nihil*. O sea, el *gap* cultural es significativamente mayor hoy que antes. Indiferentemente de la estratificación (por función, por sexo o local), análisis con el estadístico Q de Yule mostraran valores prácticamente despreciable. Ésto significa que, independientemente del sexo, de la función o del local de trabajo, no hove una percepción significativamente diferente de la entropía cultural, o sea: todos los estratos perceberan na misma orden de grandeza. La hipótesis fue soportada, o sea, la cultura, hoy, está más lejos de la cultura con cualidad, segundo el referencial propuesto por Sashkin y Kiser (1994).

En este ítem se investiga la fuerza de la cultura organizacional, esto es, la medida de la presencia de elementos culturales en la organización segundo Pascale (1985). En este caso la fuerza de la cultura organizacional es el número de puntos obtenidos por la organización, en cuanto a la cultura, según cuestionario específico propongo por el autor arriba. La hipótesis alternativa de la pesquisa (Hk1) es a de que la organización, en t1 (hoy), tiene una flaca fuerza cultural, menor de lo que la fuerza existente en t0 (antes). El análisis enfocó las cuestiones que abordan la fuerza de la cultura organizacional, según Pascale (1985). Una vez obtenidas las medias, éstas son multiplicadas por 13 que es la cantidad de cuestiones de Pascale para obtener la fuerza de la cultura organizacional, y los resultados obtenidos son interpretados conforme los criterios de la figura 4.

Criterios de interpretación de la fuerza de la cultura organizacional según Pascale		
Media obtenida	Puntos obtenidos	Interpretación
4,00 o más	52 o más	cultura fuerte
de 2 a 3,99	de 26 a 51	cultura mediana
abajo de 2	abajo de 25	cultura flaca

Figura 4: Interpretación de los resultados obtenidos, según Pascale.

Fuente: Pascale (1985)

El análisis demuestra que no hubo variación de la fuerza cultural, según retratado en la figura 5, o sea, la variación de la fuerza cultural es insignificante. Así se rechaza la hipótesis alternativa de la pesquisa (H_{k1}) que es a de que la organización en t_1 (hoy), tiene una flaca fuerza cultural, menor de lo que la fuerza existente en t_0 (antes).

Fuerza de la Cultura Organizacional según Pascale		
	Media	Media
Antes	3.T21	41.77
Hoy	3.19	41.42

Figura 5: Los valores, medias, antes y después de la fuerza de la cultura organizacional.

Fuente: Elaborado por los autores

El tratamiento estadístico demuestra que en la media la fuerza de la cultura en t_1 (hoy), y prácticamente igual a la fuerza de la cultura organizacional en t_0 (antes). Esto significa que, la aplicación puede no haber sido correcta o que los parámetros establecidos por Pascale (1985) no son los más adecuados, visto que, cuando consideremos el análisis individual de cada para de cuestiones, tenemos respuestas significativas de mudanza cultural, sin embargo la media neutraliza esas diferencias. Tal vez fuese necesario que las cuestiones tuviesen una ponderación en función de las características del ambiente organizacional.

En lo que se refiere a la fuerza de la cultura corporativa, propuesta por Pascale (1985):
i) se esperaba encontrar fuerza de la cultura corporativa, según Pascale, baja. Resultado: La fuerza corporativa observada considerando los criterios de clasificación mostrados en la figura 6 fue mediana.

Mudanza organizacional: una investigación de las opiniones, actitudes y expectativas de empleados que viven momentos de transición organizacional

Criterios de interpretación de la fuerza de la cultura organizacional según Pascale		
Media obtida	Puntos obtenidos	Interpretación
4,00 o más	52 o más	cultura fuerte
de 2 a 3,99	de 26 a 51	cultura mediana
abajo de 2	abajo de 25	cultura flaca

Figura 6: Interpretación de los resultados obtenidos, según Pascale

Fuente: Pascale (1985).

Hipótesis parcialmente soportada, visto que la fuerza cultural se quedó en el mismo nivel como consecuencia de algunos ítems han sido mejores y otros peores con relación a lo hoy y lo antes. Ese hecho refleja una cultura diferente, sin embargo con la misma fuerza cultural mediana, posiblemente, inadecuada para enfrentar las necesidades del mercado.

Cuanto a la fuerza de la cultura organizacional, ésto es, cuanto a la presencia de elementos culturales en la organización, segundo Pascale (1985), a análisis demostró que no hubo variación de la fuerza cultural, a variación de la fuerza cultural fue insignificante. Así rechazase la hipótesis alternativa de la investigación (H_{k1}) que es la de que la organización en t_1 (hoy), tiene una débil fuerza cultural, menor del que la fuerza existente en t_0 (antes).

El tratamiento estadístico demuestra que, en la media, la fuerza de la cultura en t_1 (hoy), es prácticamente igual a la fuerza de la cultura organizacional en t_0 (antes). Ésto significa que, la aplicación puede no tener sido correcta o que los parámetros establecidos por Pascale (1985) no son los más adecuados, visto que, cuando consideramos la análisis individual de cada par de cuestiones, tenemos respuestas significativas de mudanza cultural; pero la media neutraliza esas diferencias. Puede afirmarse que se observa una cultura diferente, pero con la misma fuerza cultural mediana, posiblemente, inadecuada para enfrentar las necesidades del mercado. Ésto muestra que, aunque según Pascale (1985) la fuerza cultural *antes* y *hoy* sea de la misma intensidad (mediana), ella se modificó substancialmente, adecuándose al enfoque organizacional actual. Antes, la organización tenía un enfoque tecnicista y hoy tiene un enfoque fuertemente comercial, para el mercado.

5 DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Asti Vera (1976) afirma que, sea en cuanto al formato, sea en cuanto al contenido:

Concluir un trabajo de investigación no es simplemente colocarle un punto final. La conclusión, como la introducción y el desarrollo, posee una estructura propia. La conclusión debe proporcionar un resumen sintético, sin embargo completo, de las pruebas y de los ejemplos (si los presenta)

consignados en las dos primeras partes del trabajo. Esta parte debe poseer las características de lo que llamamos a síntesis: en primer lugar la conclusión debe relacionar las diversas partes de la argumentación, unir las ideas desarrolladas. Es por eso que se dice que, en cierto sentido, la conclusión es una vuelta a la introducción: se cierra sobre el comienzo. Esta circulación del trabajo constituye uno de sus elementos estéticos (de belleza lógica). Se queda así, en el lector, la impresión, de un sistema armónico, acabado en sí mismo. (ASTI VERA, 1976, p. 172).

Considerando las sugerencias de los autores arriba, en este capítulo son presentadas algunas consideraciones sobre los resultados de la pesquisa (6.1); es hecho un sumario de las conclusiones (6.2), y, en el 6.3, es dada una lista de recomendaciones.

El análisis demuestra que determinados valores (raro los gerentes actúen de forma contrario a los valores defendidos por la empresa; el conocimiento y la formación ser más importantes del que la relación política para la promoción; los valores de la empresa dan énfasis a lo que es preciso hacer; y misión y valores de la empresa ser más importante del que procedimientos y rutinas) hoy son más Fortes, en la cultura de lo que antes. Esto contrarió las hipótesis de la pesquisa.

De cierta forma, con tres excepciones, los resultados confirmaron las expectativas previamente delineadas. Resultado sorprendente fue lo que mostró que los contestantes creen que salarios y premios, hoy, son más coherentes con los resultados de lo que antes; mientras creen que la remuneración, hoy, no es justa. Esto puede ser interpretado de la siguiente forma: reciben salarios mayores, pero observan una distribución desigual de los mismos.

Otro resultado que debe ser, más, comentado es lo de que los empleados entender qué las respuestas sobre autoridad y responsabilidad sobre su trabajo son resultado o reflejo del clima de autoridad, muy acentuada, existente. se puede entender qué los empleados están haciendo, exactamente, aquello que se manda hacer, no pudiendo decidir sobre lo como lo cuando y con que recurso hacer.

Fuerza de la Cultura Organizacional según Pascale. Diferencias significativas entres Antes y Hoy		
>	Cuestiones	Contenido de la cuestión.
Hoy > Antes	23-24	Es raro gerentes procederen de forma contraria a los defendidos por la empresa
	35-36	El conocimiento y la información son más importantes que el relación política para obtener promoción
	37-38	Los valores de la empresa dan énfasis a lo que es preciso hacer para que ella sea bien sucedida en un ambiente
	39-40	Atender a la Misión y Valores de la empresa es más importante del que simplemente cumplir procedimientos y
Antes > Hoy	25-26	El apoyo y a ayuda entre empleados es un procedimiento valorado en todos los departamentos.
	27-28	La empresa privilegia resultados a largo plazo
	41-42	Los empleados oyen y cuentan historias sobre líderes y héroes de la empresa, que demuestran el orgullo de pertenecer
	43-44	Ceremoniales y eventos especiales son usados para reconocer y premiar individuos y equipos que contribuyeron para los resultados

Figura 7: Los valores de la fuerza cultural de la organización, diferencias hoy y antes.

Fuente: Elaborado por los autores

Mudanza organizacional: una investigación de las opiniones, actitudes y expectativas de empleados que viven momentos de transición organizacional

En cuanto a la fuerza cultural, según Pascale (1985), se verificó que, en la media, permaneció prácticamente inalterable. Un análisis más acurada muestra, mientras, que las dos medias (antes y hoy) tienen un perfil de atributos muy diferente: elevándose algunos valores y otros bajando.

El conjunto de valores que se elevó (hoy >> antes en la figura 7) tiene como núcleo la percepción de la figura del gerente. De una forma general la fuerza gerencial aumentó. Eso puede ser demostrado considerándose que, en las cuestiones abajo, los valores presentes suplantaron los anteriores: 1. Es raro gerentes actuaren de forma contraria a los valores defendidos por la empresa (actuación del gerente); 2. El conocimiento y la información son más importantes que la relación política para obtener promoción (el gerente es quien promueve); 3. Los valores de la empresa dan énfasis a lo que es preciso hacer para que ella sea bien sucedida en un ambiente competitivo (el gerente es quien divulgue); y 4. Atender a la Misión y Valores de la empresa es más importante del que simplemente cumplir procedimientos y rutinas (el gerente es quien defina).

El conjunto de valores que disminuye de intensidad (hoy < antes), está predominantemente asociado al sentimiento y vivencia de los empleados en el cotidiano de la organización: 1. Apoyo y ayuda entre empleados son procedimientos valorados en todos los departamentos; 2. La empresa privilegia resultados a largo plazo; 3. Los empleados oyen y cuentan historias sobre líderes y héroes de la empresa, que demuestran el “orgullo de pertenecer”; y 4. Ceremoniales y eventos especiales son usados para reconocer y premiar individuos y equipos que contribuyeron para los resultados.

Ya otro conjunto de valores permaneció inalterable (hoy = antes). Tales valores, listados abajo, tienen como tónica el juicio del contestante por él mismo: 1. Los gerentes y la mayor parte de los empleados consiguen describir valores, propósitos y clientes importantes; 2. Los empleados saben como las tareas contribuyen para los resultados; 3. Los líderes consideran importante el desarrollo de facilitadores o formadores de opinión; 4. El proceso de selección está alineado a la cultura de la empresa; y 5. Los candidatos, en fase de selección reciben informaciones positivas o negativas para que decidan.

Esto muestra que, aunque según Pascale (1985) la fuerza cultural antes y hoy sea de la misma intensidad (mediana), ella se modificó substancialmente, adecuándose al enfoque organizacional actual. Antes, la organización tenía un enfoque tecnicista (cual si mostró en el capítulo 2) y hoy ella tiene un enfoque fuertemente comercial, vuelto al mercado.

Así, se puede afirmar, salvo mejor juicio, que la cultura organizacional se amoldó a la estrategia organizacional dictada por la Alta Dirección, perdiendo cualidad bajo el punto de vista del empleado (lo que es demostrado por la creciente entropía organizacional), pero, posiblemente, produciendo los resultados de corto plazo buscados por la Alta Dirección, sin embargo se puede esperar que la cualidad en el servicio, al cliente, esté aquende del necesario o adecuado para garantizar una buena imagen a la organización.

Así, puede se afirmar, que la cultura organizacional se hay perfeccionado a la estrategia organizacional dictada por la Alta Dirección, perdiendo cualidad bajo el punto de vista del empleado (que es demostrado pela creciente entropía organizacional), pero, posiblemente, produciendo los resultados del corto plazo esperados por la Alta Dirección.

Los dos modelos de evaluación (SASHKIN; KISER, 1994; PASCALE, 1985) parecen entrar en conflicto entre sí.

REFERENCIAS

- ASTI VERA, Armando. *Metodologia da pesquisa científica*. Porto Alegre: Globo, 1976.
- BEM, Daryl J. *Convicções, atitudes e assuntos humanos*. São Paulo: EPU, 1973.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. Tradução José Henrique Lamendorff. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRIDGES, William. *As empresas também precisam de terapia: como usar os tipos junguianos para o desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Gente, 1998.
- CONTADOR, José Celso. *Modelo para aumentar a competitividade industrial: a transição para a gestão participativa*. São Paulo: Edgard Blücher, 1996.
- DAFT, Richard L. *Management*. 4th ed. Fort Worth: Dryden Press, 1997.
- DAVIS, James. *Levantamento de dados em sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos César. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1985.
- GELLERMAN, Saul W. *Motivação e produtividade*. São Paulo: Melhoramentos, 1976.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- KENETT, Ron S.; ZACKS, Shelemyahu. *Modern industrial statistics: design and control of quality and reliability*. Belmont: Duxbury, 1998.
- KONDO, Yoshio. *Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento*. São Paulo: Gente, 1989.
- LICHT, René Henrique. *Capacitação gerencial: relacionamento interpessoal*. São Paulo: USP, [1998?].
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1986.
- MYERS, Isabel Briggs; MYERS, Peter B. *Ser humano é ser diferente*. São Paulo: Gente, 1997.
- PASCALE, Richard. The paradox of 'corporate culture': reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, Berkeley, v. 27, n. 2, p. 26-40, 1985.
- REICH, Ben. *Valores, atitudes e mudança de comportamento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- SALOMON, D. V. *Como fazer uma monografia*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

Mudanza organizacional: una investigación de las opiniones, actitudes y expectativas de empleados que viven momentos de transición organizacional

SASHKIN, Marshall; KISER, Kenneth J. *Gestão da qualidade total na prática: o que é TQM, como usá-la e como sustentá-la a longo prazo*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SEAGAL, Sandra. *Human dynamics*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999.

WILLIAMS, Richard Leonard. *Como implementar qualidade total na sua empresa*. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

**ORGANIZATIONAL CHANGE: A RESEARCH ABOUT THE OPINIONS,
ATTITUDES AND EXPECTATIONS OF EMPLOYEES WHO LIVE MOMENTS OF
ORGANIZATIONAL TRANSITION**

Abstract

The research has a focus on the organizational behavior, specifically on the organizational culture investigated by Sashkin y Kiser (1994), taken as the major theoretical reference. Two questions are contested: (1) which are the opinions, attitudes and expectations of employees toward an organizational change? Up to which level these verified opinions, attitudes and expectations fit the eight elements of organizational culture proposed by these authors? The proposition states that, in firms with strong organizational change, there can be found a large hiatus in the elements of organizational culture. This proposition is partially sustained by de research.

Keywords: Organizational behavior; organizational change; organizational culture.

Data do recebimento do artigo: 02/10/2006

Data do aceite de publicação: 08/11/2006