

Introducción.

El tema general de este trabajo propone analizar la cultura organizacional en una empresa argentina exportadora de diseño industrial. La idea inicial que se quiere sostener consiste en que la cultura organizacional puede actuar como una ventaja competitiva en las empresas o estudios de diseño. El proyecto integral que se plantea se basa en las teorías y estudios organizacionales que conllevan a reflexionar sobre el tema.

Quisiéramos mencionar que, a pesar de que existe un amplio desarrollo de teorías sobre la cultura organizacional (tales como la teoría Z de William Ouchi, las dimensiones de Hofstede, el comportamiento organizacional de Stephen Robbins, las teorías organizacionales de Elton Mayo y W. Lloyd Warner, la cultura organizacional según Allen Batteau, la cultura y comportamiento organizacional de Charles Handy, entre otros), no se han encontrado estudios que apliquen el análisis de la cultura organizacional a una empresa de diseño. Este vacío de conocimiento es lo que nos estimula a realizar el estudio de caso propuesto.

El objetivo general de este trabajo es analizar y estudiar la cultura organizacional en una empresa argentina exportadora de diseño industrial. Se busca detectar por medio de conceptos organizacionales, previamente seleccionados para el estudio de caso, las áreas de esta empresa que no tengan un desempeño adecuado así como también las áreas que actúen como una ventaja competitiva.

La estrategia metodológica la cual seguimos para el cumplimiento de nuestros objetivos comenzó con un primer relevamiento y análisis de la bibliografía sobre el tema, para, posteriormente, realizar un análisis de caso en la empresa Aureacorp SA, destacada a nivel mundial por Audi Konzept Design. Para el análisis del caso se utilizaron las técnicas de observación y aplicación de una entrevista al director general de la empresa estudiada, para luego comparar los resultados del análisis de datos recolectados con el marco teórico vigente en el campo disciplinar.

La hipótesis general sobre la cual se orienta este proyecto profesional es que el desarrollo de la motivación en el ámbito de la cultura de una organización, se erige como ventaja competitiva ya que se traduce en un aumento de productividad.

La estrategia argumentativa es desarrollada del siguiente modo. En el primer capítulo se realiza una presentación y análisis de conceptos de las organizaciones laborales para así dar paso a una breve descripción de la historia de la cultura organizacional y el cambio que ésta ha tenido en las organizaciones.

El segundo capítulo aborda la descripción de las variables características para el análisis de la cultura organizacional y una breve concepción de éste tema para poder abordar el estudio de caso a Aureacorp SA en el tercer capítulo. A través de este estudio de caso se analizará si la motivación y demás variables de

la cultura organizacional pueden ser o llegar a ser una clave para el éxito empresarial.

Por último se presentan en profundidad las conclusiones del estudio de caso de la cultura organizacional de la empresa Aureacorp Argentina, que incorpora las concepciones planteadas en los capítulos anteriores. El capítulo propone una comprensión mayor del concepto y analizar sus ventajas y desventajas.

La contribución principal a la cual aspira este trabajo profesional consiste en comprender todos los conceptos claves de la cultura organizacional a través del estudio de caso de Aureacorp S, A. Esto permitirá elaborar un análisis de la cultura organizacional de ésta exitosa empresa Argentina de diseño, motivo por el cual significa un aporte original al campo disciplinar de la cultura organizacional.

Capítulo 1

Organizaciones laborales y cultura organizacional: una historia de cambio para las empresas.

1.1 Organizaciones laborales

En el presente capítulo se realiza una presentación y análisis de conceptos de las organizaciones laborales para así dar paso a una descripción de la historia de la cultura organizacional y el cambio que ésta ha tenido en las organizaciones. De igual forma buscamos profundizar en las teorías organizacionales y la evolución que han sufrido con el tiempo.

Una organización laboral es un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo. En su mayoría se encuentra compuesto por individuos los cuales se desempeñan dentro de un puesto o un área de trabajo; tienen actividades físicas, naturales o de carácter cultural. Aunque pareciera ser un concepto amplio y complejo, las organizaciones tratan la manera en que se gestiona, programa, se diseña el trabajo, los problemas interpersonales, el estilo de gestión y las características de una organización (Geertz, 1973)

En cuanto al término programación podemos hablar de las horas de trabajo y el descanso, las horas extraordinarias y el trabajo por turnos. La mayoría de las organizaciones laborales programan un horario y tiempos de trabajo para los individuos de la

organización, generalmente basada en la ley nacional y las horas destinadas de trabajo y descanso para cada trabajador de acuerdo a los estatutos de la organización.

El diseño de trabajo incluye la complejidad de la obra, el ritmo de trabajo, la habilidad y el esfuerzo necesarios, y el grado de control que el empleado tiene sobre la actividad laboral. Actualmente la mayoría de las organizaciones buscan tener el mejor desempeño y que sus integrantes sean más eficaces. Esto está relacionado con el mundo y la velocidad que vivimos. La rapidez es parte de la vida y aprovechar las oportunidades que se presentan con estos conceptos nos llevan a lograr un desempeño adecuado en las organizaciones.

Por su parte una organización también cuenta con problemas interpersonales los cuales se refieren a las relaciones que un trabajador tiene con los supervisores y compañeros de trabajo. Más adelante hablaremos del clima de trabajo y cómo estos problemas pueden afectar el desempeño de una organización.

Indagando en los términos de gestión y características de una organización podemos incluir conceptos de enfoques participativos, métodos jerárquicos y trabajo en equipo. Lo que nos da paso a poder iniciar el análisis de la cultura organizacional.

Dentro de las organizaciones laborales se encuentra el ambiente laboral para ACIMED, el cuál está constituido por tres determinantes. En primer lugar nos encontramos con el ambiente

general que esta compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos que influyen a largo plazo en la gestión de los directivos, la organización y las estrategias empresariales. Para continuar nos encontramos con el ambiente operativo el cual está enfocado al cliente, el trabajo y los proveedores que tratan de ejercer una influencia alternativa, no tan concreta pero si inmediata en la dirección de la organización. Por último aparece el ambiente interno, que trata de abarcar el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que conlleva acciones específicas para su dirección y desempeño. Este ambiente actúa y se origina en el interior de la organización a diferencia del ambiente general y el operativo.

A lo largo de este trabajo analizaremos las tres determinantes que mencionamos anteriormente en los diferentes capítulos, sin embargo trataremos de enfocarnos un poco más en el ambiente interno donde se encuentra la organización con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, el cumplimiento de metas, el personal, las relaciones laborales, el entrenamiento de los integrantes, los programas de capacitación, la evaluación de desempeño, la satisfacción laboral, la producción en la empresa y el proceso productivo; el uso de tecnología y materiales, la motivación y clima laboral. Estos conceptos forman parte de la cultura organizacional y nos ayudarán en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, ya que todo esto influye en la creación de una cultura organizacional capaz de influir en el rendimiento de la empresa. (ACIMED, 2009)

Dentro del tema de las organizaciones nos encontramos con Stephen Robbins, que en su libro Comportamiento Organizacional, plantea la idea de concebir las organizaciones como culturas, en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes. Hace diez años como Robbins menciona, las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, organizados en departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (Robbins,1991).

Robbins clasifica la organización en grupos. Los grupos formales, que son aquellos definidos por la estructura organizacional, con asignaciones laborales diseñadas específicamente para cada tarea a desarrollar. Con las metas organizacionales se busca que los integrantes de la organización desarrollen comportamientos que los dirijan a cumplir esas metas. En cambio los grupos informales son alianzas de individuos que no están estructuradas ni definidas formalmente por la organización. Estos grupos informales aparecen como respuesta a una necesidad de

contacto social. Los grupos informales son formados y frecuentados principalmente en las horas libres de trabajo y no necesariamente se componen de individuos con las mismas tareas, puestos o proyectos dentro de la organización. (1991)

Para Robbins los grupos formales pueden ser llamados de igual manera como grupos de mando y de tarea, los cuales toda organización debería tener como medio de control organizacional, para medir el desempeño o para el logro de determinadas metas. Por su parte los grupos informales pueden ser llamados grupos de interés y amistad. Estos grupos generalmente se forman con personas que buscan dentro de la organización formar parte de un grupo sin necesidad de tener una tarea laboral o meta organizacional.

Los grupos de mando se determinan generalmente por el organigrama de la organización y están compuestos de subordinados que reportan directamente a un gerente dado. Al formar grupos de este tipo es necesario analizar las aptitudes y los valores de cada individuo que forme el grupo, para así lograr un desempeño adecuado y tratar de guiar a los grupos a tener un sentido dentro de la organización, así como formar su propia cultura en el grupo para desarrollar mejor sus habilidades y ser comprendidos por sus colegas.

En cuanto a los grupos de tarea, están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral detenida. Sin embargo, las fronteras del grupo de

tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. En estos conceptos planteados por Robbins podemos analizar una cultura organizacional jerárquica, donde los trabajadores trabajan individualmente por una tarea dentro de un grupo formal de trabajo y reportan sus acciones a un superior o líder del grupo encargado ya sea de reportar a otro grupo formal lineal dentro del área de desempeño laboral o directamente a su superior en la empresa.

A su vez existen grupos de interés, los cuales se pueden formar ya sea de grupos de mando o grupos de tareas. Su función principal es la agrupación de individuos para un fin común uniendo fuerzas para favorecer su ideal. Los grupos de interés si no están bien orientados se pueden convertir en una debilidad para la empresa ya que su ideal puede exigir o imponer ideas de disconformidad a sus directivos o superiores.

De esta manera Robbins analiza la formación de grupos. Sin embargo se dice que cada grupo tiene transiciones, que las etapas que son necesarias hasta conseguir lo que el grupo se propuso como meta. Asimismo, cada individuo dentro del grupo desarrolla individualmente tareas o funciones bajo un sistema organizacional y de división de responsabilidades, logrando que cada etapa en conjunto con las estrategias, normatividad y recursos consigan esa esperada transición.

Los patrones de comportamiento para lograr una organización con un clima laboral funcional que Robbins propone y que en los siguientes capítulos analizaremos en detalle son las siguientes:

las normas grupales, el pensamiento grupal, la eficacia, la eficiencia, la toma de decisiones y la dirección.

1.2 Historia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un tema que no fue estudiado sino hasta 1924 por dos teóricos especializados en teorías de las organizaciones: Elton Mayo y W. Lloyd Warner en Hawthorne. Ellos visualizaron la empresa como un sistema social donde se relacionan sus elementos. Por otra parte las personas tienen una estructura informal con sus rituales, ceremonias y sentimientos ilógicos que motivan su comportamiento. El mayor interés de estos teóricos fue estudiar al trabajador y los efectos que se podían producir en determinadas condiciones de trabajo en relación con la producción.

Después de varios estudios realizados, descubrieron que gracias a la presencia de un conjunto de elementos integrado por la motivación, comunicación, asesoría, la moral de los empleados, las relaciones interpersonales y en grupos de trabajo; se obtiene un aumento en la productividad.

De este estudio podríamos concluir que la capacidad física no altera el nivel de producción del trabajador sino que las normas sociales, directivas y clima que lo rodea afectan su nivel productivo. Es aquí donde se inició el interés por el estudio de la cultura organizacional.

Varios años pasaron los teóricos en Hawthorne estudiando la

cultura organizacional desde ese enfoque informal hasta que a inicios de los años ochenta Allen Batteau y Geert Hofstede comenzaron a estudiar profundamente a las organizaciones y la cultura organizacional debido a las grandes diferencias que se presentaban en cuanto a la productividad en el modelo americano y el modelo japonés, los cuales analizaremos más adelante. Batteau y Hofstede desarrollaron diferentes estudios pero lo que tratamos de lograr con esta investigación es un análisis comparativo para puntualizar que lo que tienen en común estos dos profesionales es que desarrollaron investigaciones dónde buscan identificar qué cultura y comportamientos organizacionales inciden en el mejor desempeño de los individuos dentro de una organización (Costa, J, 1999).

A partir de los años noventa se empieza a desarrollar y aplicar la cultura organizacional a las empresas para agregar valor y establecer ventajas competitivas. El cambio a éste modelo se dio gracias a que se convirtió la cultura en una variable o medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y logro de objetivos (Smirich, 1993).

Es mencionado desde los estudios de Batteau que las organizaciones son creadas por las experiencias y percepciones que el ser humano tiene del mundo. Lo que sucede dentro de la organización es fundamental para la cultura ya que es lo que se vive y se siente, es el corazón de la cultura y lo que forma integralmente a la empresa. Los valores y responsabilidades que conllevan a la organización ayudan a agregar ventajas que con el

tiempo van generando otras importantes como es la motivación, clima laboral y capacitación; que por su parte van de la mano y dando paso a estructuras, estrategias y programas organizacionales de acuerdo a las exigencias de la organización (Batteau, 2000).

1.3 Tipos de Cultura Organizacional

Si hablamos de cultura en las organizaciones es un concepto relativamente nuevo y poco dentro del campo de la gestión pero gracias a estos autores podemos comprender los conceptos, sus funciones y aspirar a que su uso colabore en la comprensión y la mejora de las organizaciones. Se marca una relación constante entre los autores que hemos analizado donde relacionan la cultura organizacional con las ciencias sociales, con las conductas y comportamientos de los individuos y con el hecho de que todas las organizaciones tienen una finalidad. A su vez se entiende la cultura como un dinamismo dentro de las organizaciones. La cultura organizacional ofrece seguridad y pertenencia a los integrantes, y se produce un aprendizaje continuo y constante cambio logrando una sistematización de procesos y un mejor desempeño.

Según Batteau existen cuatro tipos de cultura organizacional. Una de ellas es la *cultura de la racionalidad*, la cual busca la ideología de la organización, identifica sus relaciones, valores y misión para identificar sus fuerzas.

Batteau también identifica una *cultura de inclusión* que trata de integrar a los individuos que forman parte de una organización

y les permite ser miembros de ésta. Por otra parte propone una *cultura de orden y autoridad*, la cual se refiere a que toda organización debe tener una estructura de autoridad, confianza y legitimidad dentro de los límites legales de lo que constituye el poder y la autoridad. De igual manera identifica una *cultura de adaptación y resistencia* basada en los valores de individualidad, autonomía, vida familiar y religión, aunque podría generar una resistencia ante la no legitimación de la autoridad (Batteau, 2000).

Analizando el estudio de Batteau se puede identificar una cultura compartida que busca una homogeneidad en los miembros de la organización, compartiendo los valores y respetando una autoridad, buscando las fuerzas internas para desarrollar una ideología, integrando a los individuos con un orden estructural, tratando de lograr una adaptación teniendo en cuenta la individualidad y autonomía de cada uno; considerando los límites de exclusión o inclusión que se presenten. Enunciamos esto porque en toda organización hay límites que propician una competencia de poder entre los individuos que trabajan en la organización. La racionalidad privada de cada uno se impone a la racionalidad social debido a que la acción colectiva solo opera en pequeños grupos que comparten intereses y no en los grupos amplios en la sociedad. Los individuos que tratan de orientarse hacia el interés común se ven intimidados por los individuos que imponen poder para proteger intereses dentro del bien común. Todo esto pareciera ser complejo pero es una lucha de poder y competencia que se da en la cultura de inclusión.

Por otra parte nos encontramos con Charles Handy, un autor irlandés especializado en la cultura y comportamiento organizacional. Handy plantea cuatro tipos de culturas organizacionales dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la *cultura del poder* se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La *cultura basada en el rol* es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La *cultura por tareas* está fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la *cultura centrada en las personas*, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización (Handy, 1995).

Cuando Handy habla del poder describe la cultura de la energía como una red. Él sugiere una cultura que refleja la concentración del poder de un negocio de propiedad familiar, sin importar si es muy grande o pequeño. Desde su punto de vista, la dirección de la familia con las responsabilidades estrictas desencadena una responsabilidad a miembros de la familia, dada a las personalidades que más puedan desarrollar una red organizacional de poder. Hay que destacar que el punto importante al que se refiere es que el poder y la toma de decisiones esta concentrada en pocas manos.

Continuando con el concepto de rol, el autor propone una organización donde los pilares de la empresa tienen una especialización la cual se desarrolla de manera funcional mediante la descripción de funciones, procedimientos, reglas y sistemas. Se busca una coordinación del sistema para lograr una integración. Este tipo de cultura es sugerida para organizaciones que no están en constantes cambios, ya que cada individuo desarrolla un rol específico y se logra una especialización en esa determinada y constante tarea que forma una cultura organizacional y que tiene como resultado mayor eficiencia en el desempeño.

La cultura orientada a las tareas es característica de las organizaciones que participan en la investigación y las actividades de desarrollo. Estas organizaciones buscan ser mucho más dinámicas y están tanto en constantes cambios como en trabajos temporales; están en una búsqueda para satisfacer sus necesidades futuras. Se basan en la información y experiencia, que son las habilidades que van desarrollando a través del cumplimiento de las tareas logrando ser más efectivos y eficientes en lo que están desempeñando. Handy propone una estrecha relación entre departamentos, funciones y especialidades para lograr trabajo en equipo con un fin común.

La última cultura que el autor propone es la *cultura de la persona*, donde los individuos dentro de la estructura organizacional buscan determinar colectivamente el camino que la organización debe llevar. Trata de desarrollar más el área de

gestión, rechazando todo tipo de jerarquías en la organización pero trabajando como unidades independientes para atender las necesidades de los individuos de la organización (Handy , 1987).

Cada uno de éstos cuatro tipos de cultura organizacional nos remite a los conceptos antes mencionados de responsabilidad e integración. La cultura se va desarrollando en torno a la problemática que se va presentando en la evolución de los grupos o individuos y sus roles dentro de la empresa. Se va generando un importante proceso de adaptación teniendo picos y declives tratando siempre de solucionar los problemas para asegurar la supervivencia de la organización.

Dentro de los estudios del management comparativo encontramos, por ejemplo, el realizado por Lammers y Hickson quienes distinguen tres formas organizacionales con base a aspectos culturales de diversos países: *el tipo latino* que refiere a países como Francia, Italia y España donde existe alta centralización, estratificación rígida, desigualdades pronunciadas, altos niveles de conflicto y áreas de incertidumbre. Por su parte *el tipo anglosajón*, integrado por Estados Unidos, Inglaterra, los países escandinavos: Suecia, Dinamarca y Noruega. El anglosajón es un sistema con mayor descentralización, menos rigidez en la estratificación y flexibilidad en las reglas. Por último *el tipo tradicional* donde se ubican países en desarrollo como los de América Latina, que se distinguen por un liderazgo paternalista, reglas implícitas, falta de fronteras entre lo organizacional y no organizacional (Lammers y Hickson 1995).

Éste análisis nos muestra que podemos ubicar a la Argentina en el grupo de organización tradicional, como muchos mas países latinos. Si empezáramos a descentralizar más las tareas y aplicáramos límites podría lograrse un cambio importante en las empresas de diseño.

Este estudio de Lammers y Hickson hace una división en las formas organizacionales muy interesante ya que plantea tres formas distintas que aparecen como una constante en los países anteriormente mencionados. Hablar de una organización tradicional nos trae a la mente las empresas en Latinoamérica que son empresas estructuralmente parecidas en la forma de organización sin importar la disciplina a la que pertenezcan. Es muy marcado en este ejemplo la organización vertical, donde hay un líder paternalista, que se ocupa de todas las tareas, revisiones y es poco probable que delegue tareas administrativas y de dirección. En este modelo de empresa existen muchas normas a seguir y los empleados llegan a pasar la frontera de los límites por las malas decisiones de los directivos de no distribuir tareas y responsabilidades, así como hacer una organización más dinámica siempre respetando los límites.

En cuanto a las empresas de diseño, una gran parte de ellas empiezan formándose informalmente. Esto se debe a que no hacen una inversión inicial importante y así pueden darle uso a los instrumentos de trabajo con los que ya se cuentan. De alguna manera cuando éstas micro-empresas van creciendo y su ciclo

evolutivo tiene mayores exigencias. Se busca un cambio, ese cambio se refiere a instalarse formalmente en el mercado, lo cual tiene una serie de implicaciones que se van afrontando poco a poco pero al no haberse formado anteriormente una empresa como tal queda una estructura informal, más patriarcal y muchas de ellas por la falta de organización en ésta parte del ciclo pueden llegar a no sobrevivir al mercado.

A diferencia de las organizaciones anglosajona, las organizaciones tradicionales tienen mucho parecido con las organizaciones de tipo latino, ya sea por la historia o porque socialmente se aplican más los conceptos europeos de países como Italia, Francia y España. Estas formas organizacionales han llevado a las organizaciones latinoamericanas a tener estratificación rígida, desigualdades pronunciadas, altos niveles de conflicto y una gran cantidad de áreas de incertidumbre. Con lo cual hay una gran relación entre estos dos tipos de formas organizacionales.

Hoy en día, y gracias a todas estas investigaciones, las empresas buscan tener su propia forma organizacional, siguiendo los principios fundamentales tanto del management como de la organización para así fomentar a los trabajadores a crear nuevas formas de trabajo, innovar en la estructura clásica sistemática de organización y sobre todo a tener una cultura que les otorgue identidad y seguridad como empresa.

Desde la posición que aquí sostengo, si bien no es tarea

fácil, como empresas de diseño se debería fomentar desde el inicio a llevar una formación organizacional más formal. De esta manera, en el momento de necesitarse el cambio, podrá evitarse un ciclo de crisis organizacional donde los individuos muchas veces se frustran, desmotivan y se crea un ambiente organizacional que puede traer consecuencias con los trabajadores y la empresa.

1.4 Modelos Organizacionales

El profesor holandés Geert Hofstede, en su estudio en 1997, observó que existen agrupamientos culturales de individuos a nivel regional y nacional. Estos grupos afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, teniendo como problemática que son muy persistentes en el tiempo.

Gracias a ésta problemática, Hofstede desarrolló un modelo organizacional de cinco dimensiones, las cuales nombra de la siguiente manera: la primera es la *distancia al poder*, la cual mide el grado hasta el cual los miembros de una sociedad aceptan la distribución inequitativa del poder. La segunda es el *individualismo contra el colectivismo*, los cuales representan la preferencia por la libertad y el grado de holgura que se encuentra en los lazos sociales; como tercera dimensión habla de la *masculinidad contra la feminidad*, que describen la preferencia por el logro, el éxito material y el heroísmo. La cuarta dimensión es la *evasión de la incertidumbre*, que se encarga de medir el grado en el cual los miembros de una sociedad no se sienten a gusto con la incertidumbre y toleran la ambigüedad. Por último se encuentra

la *orientación a largo plazo en contra de la orientación a corto plazo*, que se refiere a la importancia que se le da a la planeación de la vida a largo plazo o a las preocupaciones inmediatas (Hofstede, 1997).

Para concluir el tema de los modelos y teorías organizacionales analizado en el presente capítulo, sería indicado mencionar la teoría Z de William Ouchi. Este modelo nos ayudará a hacer una comparación más precisa y podremos comprender mejor los conceptos organizacionales ya que está basado en una combinación de la gestión de las filosofías japonesas y estadounidenses (Ouchi, 1981).

La premisa principal de la teoría Z es la conducción a mejoras en el desempeño organizacional. Ouchi propone que el modelo se caracteriza por el término *seguridad* en el empleo de duración, la *toma consensuada* de decisiones, *evaluación lenta* y procedimientos de promoción, y la *responsabilidad* individual dentro de un contexto de grupo.

En los años setentas y ochentas la preocupación por la competitividad de las empresas americanas llevó a algunos a examinar la gestión de las prácticas japonesas en busca de pistas para el éxito disfrutado por muchas de sus industrias. He aquí el momento en que Ouchi comenzó el desarrollo de la ya mencionada teoría Z; la cual está basada y aboga por las obras de los pioneros en el desarrollo de este tema como es el caso de muchos autores que al inicio de este capítulo mencionamos: Elton Mayo,

Batteau, Robbins, entre otros.

Ouchi contrasta tipos americanos de las organizaciones a las que llamo del tipo A, que tienen sus raíces en Estados Unidos, estudiando la tradición del individualismo, con las organizaciones japonesas que llamo tipo J, donde se basó en la herencia japonesa del colectivismo. Aquí es dónde se empieza a marcar una clara diferencia entre el colectivismo y el individualismo que anteriormente mencionamos en los estudios de otros autores. Sin embargo nos denota una relación constante con las propuestas de los demás teóricos especialistas en la cultura organizacional.

La filosofía de Ouchi promueve una teoría que permite disfrutar muchas ventajas tanto de las organizaciones japonesas como de las americanas. Trata de sacar provecho de las mejores características de las organizaciones japonesas, manteniendo los aspectos de la gestión que están profundamente arraigados en las tradiciones de Estados Unidos respecto del individualismo (Ouchi, 1981).

La teoría Z propone un enfoque que trata de fomentar una mayor satisfacción en el trabajo de los empleados, menor rotación y absentismo del personal, productos de mejor calidad y prácticas de adaptación. Busca también un desarrollo de homogeneidad de los valores, creencias y objetivos. Hace un gran hincapié en la socialización completa de los miembros para lograr la congruencia de objetivos individuales y de grupo.

En cuanto al término *jerarquía* las organizaciones Z conservan algunos elementos tales como las relaciones de autoridad formal, la evaluación del desempeño y especialización del trabajo. Los defensores de la teoría Z sugieren que los valores culturales comunes deberían promover un mayor compromiso con la organización entre los empleados (Ouchi, 1981).

Principalmente William Ouchi propone las siguientes características que en el capítulo dos analizaremos a detalle. Propone el empleo a largo plazo, consensual toma de decisiones, responsabilidad individual, lento proceso de evaluación y promoción, informal control con medidas, un recorrido profesional especializado moderadamente y por último un holístico de preocupación.

Siguiendo los anteriores principios, los estudios revelan que se pueden lograr beneficios tanto en términos de satisfacción de los empleados, la motivación y el compromiso, así como en términos de rendimiento financiero. A la cultura organizacional de una empresa por lo tanto se le puede dar valor agregado si se siguen algunos de estos principios usados por exitosas organizaciones gracias a los aportes teóricos de Ouchi.

1.5 La Cultura Organizacional y las empresas de diseño

Hoy en día gracias a la globalización y a que los consumidores

están más informados y exigen mucho más que antes, el nivel de competencia en las empresas ha ido creciendo y aumentando en forma sistemática en los últimos años. Es por eso que la exigencia es más alta para los empleados, directivos y dueños de las empresas. Todo se reduce a una máxima exigencia para lograr ser competitivos en un mundo con miles de personas que pueden ofrecer lo mismo que nosotros. Esto último llevado al ámbito del diseño se traduce en una competencia constante con nuestros colegas la cual afecta de manera directa en tratar de exigir al máximo, lograr las metas y tener objetivos muy demandantes que al llevarse en una máxima expresión promueve una competencia entre los grupos o individuos que trabajan juntos, con la finalidad de sobresalir o lograr un mejor puesto dentro de la organización.

La problemática de ésta situación de competencia es que muchas veces no se evalúa el costo asociado al logro de esos objetivos. Los costos pueden llegar a ser una situación de problemática organizacional en la empresa ya que se generan muchas envidias, ambiciones, resentimientos y agresiones que afectan de manera inmediata el clima laboral de la organización viéndose afectada la rentabilidad de la empresa. De ahí partimos a que se genera una cultura de individualismo en las empresas ya que los grupos de trabajo no quieren participar en proyectos conjuntos por el hecho del mal manejo del clima laboral y se desintegran creando una empresa individualista que muchas veces logran posicionamiento interno de las personas por medio de la efectividad y liderazgo. La enorme tarea de esto es tratar de guiar a estos individualistas a un trabajo más grupal, a colaborar y ser una ayuda para sus

colegas dentro de la organización.

Todas las acciones y actitudes tomadas afectan el sistema organizacional en una empresa pero por medio de la motivación y un clima laboral adecuado se puede combinar eficientemente el individualismo y el colectivismo tomando en cuenta las decisiones inmediatas sin perder de vista las decisiones a largo plazo para lograr ganar terreno frente a la competencia.

Desde la perspectiva del diseño empresarial, el desarrollo de actividades grupales en la vida diaria de las empresas promueve conceptos básicos pero funcionales de liderazgo, personalidad, colaboración, lealtad y ayuda mutua pero el concepto más importante, y del que parte este estudio, es la *organización*. Por medio de ésta se busca un equilibrio entre la empresa y el personal que trabaja en ella para lograr un incremento en la producción, efectividad y calidad. La cultura de la organización y el comportamiento de los individuos son fundamentales para lograr un buen desempeño. (Handy, 1995)

El tema de la responsabilidad es un punto importante a mencionar ya que cada integrante del grupo tiene funciones pero esas funciones implican cierta responsabilidad. Esta no solo tiene que ver con el cumplimiento de la tarea sino con conceptos relacionados a atender la problemática que surge en el desarrollo de las actividades y todas las condiciones externas impuestas sobre el grupo.

Actualmente varias empresas buscan diferenciarse, tener una cultura distinta al resto de sus competidores, que les ofrezca a sus empleados una formación y un sentido de pertenencia organizacional. No es tarea fácil el desarrollo de una cultura organizacional dentro de una empresa, no solo por los aspectos que intervienen sino también por la época que se vive, dónde todo se busca convertir en un medio para algo, dónde los individuos tratan de agruparse según sus prioridades, donde los directivos tratan de hacer lo mejor por su empresa pero la cultura se va forjando con el paso del tiempo y aunque las empresas puedan guiarla hacia donde quieren, muchas veces se da una cultura determinada por variables que no se pueden controlar.

El gran reto que se tiene como organización es analizar e identificar qué tipo de cultura se está desarrollando o tratando de emprender según Charles Handy. A partir de esto formular una estructura de acuerdo a lo más conveniente para la organización sin limitarse a que con el paso de los años muchas veces ésta puede cambiar por el ingreso y salida de varios de los individuos que originalmente la formaron.

Jay Barney propone el uso de la cultura organizacional como recurso. Si a través de ella se logra una diferencia con las demás organizaciones, se convierte en una ventaja competitiva y un activo estratégico para la empresa. Para lograr una diferencia el autor define una cultura organizacional positiva que busque un vínculo de alineación con el personal, como resultado de la efectividad, tratando de dar una dirección estratégica basada en

la producción y niveles de compromiso de los empleados. Solamente si una cantidad importante de empleados han tomado pertenencia y responsabilidad al cambio, una organización puede asegurar una ventaja competitiva en el mercado.

Las empresas tratan de agregar valores competitivos todo el tiempo pero no se percatan que si de inicio no cuentan con una buena cultura organizacional, les resulta complejo adoptar esos valores. Si los integrantes no tienen una relación entre lo que está pasando y lo que debería pasar, se vuelve un ciclo vicioso y no se fomenta la orientación organizacional.

Sin embargo, mencionaremos que todas la empresas tienen su propia cultura organizacional. Ya sea basada o no en una teoría, tienen una cultura organizacional que han ido formando a través del tiempo. Lo interesante del tema es que muchas veces no se reflexiona a tener una continuidad y se va perdiendo la cultura y la organización conforme pasa el tiempo. La organización se autodestruye y cae en un ciclo donde los empleados no tienen rumbo y pierden la seguridad que les daba pertenecer a la empresa. Con relación a esto, Barney desarrolló el uso de la cultura organizacional como recurso de cambio y diferencia en las empresas.

La cultura organizacional en las empresas se ha convertido en un tema de actualidad ya que la nueva gestión genera esquemas organizacionales que reflejan la operatividad de una organización, desarrollando también una serie de procesos flexibles a los

cambios organizacionales que generen una apertura a la consolidación de una cultura que haga la diferencia en el mercado.

Crear un ambiente satisfactorio de trabajo es un aspecto muy importante ya que los individuos de la organización logran una conexión con su empresa y los valores que se promueven, generando que las nuevas generaciones de trabajadores al ingresar noten esa cultura, quieran formar parte de ella y sientan la necesidad de ingresar, practicar, entender, aprender y desarrollar todas las capacidades al máximo para obtener esa cultura anhelada.

Con esto se logra una organización estable y con un dinamismo especial que une a los trabajadores con mayor antigüedad con los nuevos integrantes de la empresa, logrando una fusión interesante y con mucho dinamismo para la ejecución de las labores empresariales. En la mayoría de los casos, si esto se puede lograr, la empresa entrará en una etapa de crecimiento, constante innovación y posición en el mercado, siendo un lugar al que la gente anhela ir a trabajar. En cuanto a los trabajadores se logra una mayor eficacia y un gran desempeño en los horarios de trabajo, una colaboración mutua entre los integrantes sin importar edades, géneros ni puestos de trabajo y si es posible mantener todo esto, se podrá ir generando una ventaja competitiva en el mercado. (Handy, 1995)

La cultura organizacional se ha ido investigando y aplicando gracias al desarrollo de otras áreas de pensamiento como es el caso del comportamiento humano, donde distintas tendencias se han

ido identificando. Gracias a estas tendencias y los estudios realizados se puede explicar que el uso de elementos como símbolos, valores y climas han generado un intercambio entre miembros de similares patrones de conducta, los cuales comparten lógicas simbólicas a través de un sentido de pertenencia referido a la cultura organizacional.

La transmisión de éstos símbolos y patrones de conducta dan lugar a la generación de una cultura dentro de las organizaciones. Existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza por condicionar el comportamiento de la organización, racionalizando muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Tal como Edgar Schein menciona, "los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar. Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura" (Schein,1985).

Analizando lo anterior formamos una idea donde las organizaciones se inician siendo un pequeño grupo, que va trascendiendo, cambiando y evolucionando, dando paso a la formación de otros pequeños grupos dentro de la misma que, en constante interacción, van desarrollando una experiencia en común que a lo largo del proceso y de manera abstracta podemos llamar *cultura*.

Schein afirma que para que pueda haber cultura tiene que existir un grupo. Ese grupo es una determinante en la cadena evolutiva o proceso de la empresa que a partir de ese grupo, van apareciendo subgrupos y de la misma manera una subcultura, que va generando una cultura general que da paso a la organización en la empresa y así sucesivamente. Generalmente en estos grupos a los que nos referimos existen individuos que asumen cargos directivos, lo cual puede generar problemáticas si varios de los integrantes quisieran tomar el liderazgo. Las responsabilidades y el proceso de formación cultural van generando que cada uno tome su propia posición y lugar aprovechando todas las experiencias compartidas para la generación de nuevas oportunidades y un aprendizaje común (Schein, 1985).

Los teóricos nos presentan modelos de cultura organizacional pero es tarea de las empresas seleccionar la más conveniente de acuerdo con los valores y sistemas que se manejan. En realidad este tema que debe ser tomado en cuenta no solo en grandes empresas sino también en empresas de poco personal como las empresas de diseño, las cuales tienen una organización peculiar y muchas no siguen un principio particular; simplemente van con la corriente y esto puede ser causa de su fallido crecimiento.

En el ámbito de diseño es común ver aparecer y desaparecer empresas constantemente, muchas de ellas por la falta de organización y muchas otras por determinantes no implicadas a ésta. La organización es un pilar fundamental que si es aplicado de manera adecuada a una empresa de diseño parecería difícil que

no se pudiera lograr una cultura organizacional, un cambio en la perspectiva del diseño como disciplina artística hacia una perspectiva empresarial. Varios mitos se han formulado en la historia del diseño pero hay estudios que lograron fomentar su cultura, crear organizaciones inteligentes y también existen exportadoras de diseño que han sobrevivido a esta constante ola de competidores independientes. Tal es el caso de Aureacorp SA, la empresa de diseño industrial que analizaremos en el estudio de caso del presente trabajo.

1.6 Valores

Monsalve considera en 1989 que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad (Monsalve, 1989). Consideramos relevante el planteo que hace Monsalve de aprender los valores a través del pensamiento, hasta haberlos reflexionado y llegado a su comprensión para poder enseñar a través de una descripción del proceso hasta que ese valor se pueda transformar en un hábito.

Si podemos transmitir este pensamiento a las organizaciones de diseño sería más efectivo el desarrollo intelectual de sus integrantes y facilitaría una cultura de aprendizaje a las nuevas generaciones entrantes. El cambio se produce en el momento de convertir todas las funciones y valores importantes en un hábito. Si este último es funcional para la empresa, se irá haciendo práctico y sencillo. Así, el ciclo de aprendizaje se volverá más

eficiente y menos complejo para la integración de la cultura a un nuevo integrante.

Muchos investigadores se basan en analizar la cultura organizacional de manera cualitativa ya que parece tarea difícil evaluar cuantitativamente conceptos que invariablemente incluyen personas y estilos de vida. En el campo del diseño es aún más complejo el tema ya que se usa una fuente de visión como forma de acción y los proyectos dependen del talento en sincronía con la gestión organización de acuerdo al momento que se está viviendo.

La identidad cultural en una organización generada por varios de los conceptos anteriormente mencionados busca unificar la empresa, buscando las oportunidades para evolucionar con mejoras tratando de evitar una crisis de identidad, la cual está relacionada al mal manejo de la cultura de la organización, sus valores, procesos y sobre todo la falta de identidad de los individuos que interactúan en ella.

Ya que la cultura no solo incluye valores y conductas, hay que tener en cuenta las estrategias y sistemas creados para dar dinamismo dentro y fuera de la organización. Las estrategias organizacionales forman parte de la motivación que tendrán los trabajadores para lograr la consumación de sus proyectos. A través de los años estas estrategias pueden convertirse en sistemas que la organización va aplicando habitualmente a todas las funciones tanto de directivos como de trabajadores.

Cuando hablamos de mantenimiento de una cultura organizacional reflexionamos en las mejoras que se van aplicando al ciclo evolutivo de la empresa, pensando y analizando los procesos para la búsqueda de criterios con los cuales se pueda dar un cambio en las áreas donde se requiera mayor capacitación y orientación.

Crear un plan de acción permite que la organización administre tanto sus tiempos como recursos de manera que se pueda lograr que las personas tengan un mejor desempeño en el menor tiempo posible, y así aprovechar todos los recursos al máximo. Las probabilidades que esto suceda de inicio son pocas pero al paso del tiempo la gente se va acostumbrando y lo toma como forma de vida y aprovechamiento, haciéndolo más fácil y sin tanto esfuerzo como en un principio.

Por otra parte nos encontramos que a medida que la competitividad sea un factor fundamental para el éxito en la empresa, los directivos harán todos los esfuerzos necesarios para alcanzar altos niveles de desempeño y eficiencia. La mayoría de empresas que buscan competitividad y éxito empresarial, están en un ciclo de constante aprendizaje. Es de gran importancia lograr que sea un aprendizaje continuo y así ir generando activos estratégicos en la empresa que funcionen para el desarrollo de las personas dentro y fuera de la organización.

La flexibilidad al cambio en las organizaciones genera una gran transformación. Lammers y Hickson desarrollaron su estudio basándose en las formas culturales pero si las empresas y sus

integrantes no están dispuestas a una evolución o cambio puede ser difícil llegar a un desarrollo organizacional, aprendizaje y modificaciones importantes a nivel cultural en la empresa.

El modelo organizacional latino es característico de muchas empresas familiares que han perdurado a través de muchos años y que hoy se encuentran en un periodo de frustración por el crecimiento de mercado, la alta competencia y los estándares de mercado tan altos que implican y sugieren un cambio organizacional para un mejor desempeño de la empresa. Las empresas que logran hacer este cambio gracias a las decisiones de las nuevas generaciones se ven expuestas a un proceso estratégico de visión compartida que da grandes resultados tanto en los trabajadores como en los directivos logrando una identidad histórica y haciendo de su empresa una organización comprometida al cambio cuando este es necesario.

Sin embargo los activos humanos deben ser orientados a la toma de decisiones, acciones y fomentar el uso de nuevas estrategias para agregar sistemáticamente valor a los procesos de organización. Si el capital humano es entrenado y motivado para lograr sus metas, a partir de un periodo de tiempo se van notando los cambios y la nueva organización brinda resultados satisfactorios.

1.7 Características de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional no solo abarca los conceptos de

valores, clima laboral y motivación como los estudios reflejan; es también el resultado de procesos, sistemas y estructuras que se van desarrollando conforme va creciendo la organización. Los ciclos evolutivos tanto de los iniciadores de la empresa como del personal que se va integrando a esta son parte fundamental de la cultura organizacional empresarial y un pilar básico en los momentos de cambios (Robbins 1991).

La personalidad de cada organización se define por un sistema de significados comunes entre sus integrantes con la necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno. Esa personalidad los define en la sociedad y es la cara que representan ante las demás empresas y la competencia. Es interesante crear una personalidad que muestre en concreto lo que es la empresa pero creando una necesidad para la gente en el mercado de conocer más de ella o querer trabajar para ella.

Dentro de la organización la cultura se vive de una manera en la que se trata de entender y analizar las consecuencias que esta tiene al haberse tomado distintos planes y estrategias organizacionales. En conjunto el comportamiento con las consecuencias deberían tener un equilibrio y antes de tomar cualquier decisión o acción saber y descifrar cuales podrían ser las consecuencias a largo y corto plazo.

Es de suma importancia conocer la cultura de una organización ya que las estrategias, estructuras y normas van a influir directamente en los integrantes y el comportamiento que éstos

tengan en dicha empresa,

Hasta el momento hemos analizado distintos estudios y enfoques de los especialistas en la cultura organizacional y podemos ver las determinantes constantes en inclinación que tienen muchos de ellos. Algunos de estos investigadores se inclinan a un enfoque funcional de la cultura organizacional, dividiendo los factores y esquemas en roles, tareas o funciones que son fundamentales para la cultura de una organización. Por otro lado se encuentran los teóricos que tienen un enfoque social presentando los tipos de cultura organizacional de acuerdo a aspectos sociales y que tienen que ver con la cultura y comportamiento del ser humano. Estos enfoques nos han ayudado a comprender desde distintos y diversos puntos de vista la cultura de las organizaciones y las resultantes que podemos obtener en la aplicación de estos conceptos; de igual manera tenemos una gran división de la cultura organizacional y las explicaciones de éste fenómeno tan actual en el mundo.

Continuamente los individuos tratan de expresarse por medio de comportamientos, actitudes y costumbres. Esa interacción generada por los distintos integrantes de una empresa se va filtrando, se crean sistemas y agrupaciones de personas que tienen ideas y valores en común creando una interacción entre distintos grupos formulando una cultura de la total agrupación. Estos grupos de trabajo, formales o informales como al inicio del capítulo se definió, forman parte de un ciclo de comunicación en la organización que presentan distintas estructuras a seguir que en constante combinación y equilibrio con grupos semejantes logran un

desempeño global dentro de la empresa.

En una organización la mayor parte de los conceptos, prácticas y comportamientos pueden ser aprendidos por cualquier integrante, lo que nos hace pensar y estar alertas a que como directivos se debe tener consciencia en lo que se hace, dice o genera.

Continuando con el tema del aprendizaje organizacional hay que definir que dentro de la empresa se busca que los trabajadores aprendan lo más posible pero en la mayoría de los casos no se logra un aprendizaje completo y es por eso que se propone uno mas funcional y especializado. Las personas reciben la información, la procesan, muchas de ellas la entienden y la ponen en práctica y es ahí donde se da el aprendizaje. El problema ocurre cuando los individuos no procesan ni entienden la información, volcándose a un ciclo vicioso donde hay que repetir constantemente la información y el receptor se aburre de recibirla constantemente, lo que produce en él un bloqueo (Farell , 2000).

Gracias a los estudios organizacionales que se han ido mencionando a lo largo de estas páginas, hemos podido entender el aprendizaje organizacional, concepto básico de la cultura organizacional. Principalmente hay que tener en cuenta en las empresas que si logramos una atención porcentual y un entendimiento de los procesos será menos complejo el proceso de enseñanza y capacitación. Hay que tratar de sintetizar todos los procesos dentro de la capacitación del personal y crear soluciones empresariales de enseñanza más prácticas y funcionales, para que

la gente que recibe esta capacitación desde el inicio conozca la personalidad, identidad y sobre todo la cultura de la empresa a la que está por ingresar.

Adentrándonos al tema de comportamiento humano dentro de una organización, la actitud que se tiene dentro de la empresa y hacia los miembros de esta es indispensable. Lo recomendable según Peter F. Drucker es una actitud con visión a la búsqueda continua de oportunidades y nuevas estrategias que puedan ayudar a la organización a tener un clima laboral saludable. Drucker menciona que la competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente. (Drucker, 1986).

Por otra parte y retomando el tema de los modelos organizacionales nos encontramos con los estudios de Paul Evans, Elizabeth Lank y Allison Farquhar, quienes han identificado y descrito cuatro diferentes modelos organizacionales en cuanto al reclutamiento del personal y la forma de hacer carrera en las organizaciones. Estos autores proponen la división de modelos organizacionales basándose en las diferencias culturales nacionales.

Los modelos propuestos en el estudio describen una cultura organizacional anglosajona, donde se valora principalmente el individualismo, la competitividad y el cumplimiento de la norma al momento de seleccionar al personal. El modelo anglosajón propone formas racionales técnicas al momento de seleccionar el personal.

Las relaciones entre los individuos son un poco más impersonales, buscan un compromiso contractual y una orientación individualista. En el ámbito de las relaciones interdepartamentales existe una gran competencia, la comunicación es vertical y muy específica. Tanto la responsabilidad como participación es asumida individualmente aunque tiene una jerarquía estrictamente definida pero igualitaria.

Los autores proponen también una cultura organizacional latina donde es más relevante como se adapta e interactúa el individuo con el grupo y las relaciones positivas con las personas en las más elevadas posiciones jerárquicas son lo que caracterizan el reclutamiento de personal y el poder hacer carrera en la compañía, ya que este es un tema importante cuando se trata de ir creciendo y subiendo escalones en la estructura empresarial de una organización.

Scott sugiere en su estudio en las culturas latinas se pone mayor énfasis en la personalidad, comunicación y habilidades sociales en el seno de la organización, además que la entrada a las grandes compañías internacionales es también muy elitista y se toman en cuenta las cadenas interpersonales; en contraste con la noción anglosajona de inteligencia, en donde prevalece la competitividad y para admitir a un nuevo recurso humano se valoran más los resultados del exámenes de inteligencia que la forma en que se interactúa con el grupo o el jefe (Scott, 1987).

Entraremos un poco más al tema de la cultura organizacional

latina ya que es la que geográficamente nos correspondería analizar. El estilo latinoamericano tiene las siguientes características según los autores Evans, Lank y Farquhar: las organizaciones son particularistas, las relaciones entre los individuos son muy personales y existe un alto grado de paternalismo en el compromiso de la organización(1989). En cuanto a la organización se menciona una tendencia individualista, con una racionalidad económica orientada a la ganancia a corto plazo; las relaciones entre los departamentos son de competencia y conflicto pero la comunicación entre los individuos es formal y amplia.

Por otra parte las organizaciones latinas tienden a la evasión de responsabilidades y la toma de decisiones es individualista, generalmente los directivos deciden y comunican a los empleados qué y cómo hacerlo. Las empresas latinas tienen una jerarquía difusamente definida pero una estructura muy jerárquica, al referirnos a difusamente definida lo mencionamos como que no está planeada para determinada manera pero sin planearla ni definirla resulta muy jerárquica y con división de clases.

Por su parte los autores señalan también una cultura organizacional alemana donde sus organizaciones se enfocan más sobre la preparación del individuo para la realización de carreras funcionales. Ese tipo de organizaciones se enfocan más a preparar sus recursos humanos, ya que después de ser reclutados tendrán un tiempo de dos a tres años de entrenamiento, lo cual combinarán con su empleo en la compañía y se valora especialmente a aquellos con

un intensivo entrenamiento. El grado más alto de muchas compañías alemanas es que se obtenga el título de doctor por parte de sus empleados.

El entrenamiento y capacitación como anteriormente mencionamos en este trabajo, resulta fundamental para el desarrollo de la cultura organizacional, ya que las empresas proporcionan una enseñanza a los nuevos integrantes y estos perciben desde el momento de entrar a su nueva organización cómo se desarrolla ésta, qué grupos formales e informales existen dentro, cómo se vive la empresa, cómo funciona y qué estrategias utiliza.

Las empresas aplican diversos procesos de entrenamiento y capacitación con la necesidad de ajustar y habituar a la persona al rol y puesto de trabajo en que se va a desarrollar, sin embargo a través del tiempo todos estos procesos se vuelven insuficientes si no es bien entendido el concepto inicial de capacitación que se refiere al tiempo dedicado a un individuo para la adopción de nuevas prácticas (Evans, Lank y Farquhar, 1981).

James March y Herbert Simon eligieron como un factor determinante de la cultura organizacional a la rotación de personal, ya que de alguna manera la entrada y salida de personal de una organización, aunque se le haya dado un entrenamiento, influye directamente en la cultura de la organización por los valores, comportamientos y experiencias vividas en el periodo de rotación de personal. (1958)

Retomando los conceptos clave del modelo organizacional alemán, los teóricos mencionan que el modelo es altamente competitivo y su reclutamiento de personal está basado en una elite, procedente de las universidades de un mayor nivel. Las funciones que les son inicialmente asignadas pueden tener o no relación con sus estudios profesionales.

Generalmente las empresas tienen estándares en la selección del personal, ya sea por formación universitaria o directamente por cuál es la universidad en la que desarrollaron sus estudios. En el modelo alemán se menciona esto porque los puestos importantes de trabajo en las empresas son delegados en su mayoría a egresados de las universidades de mayor importancia y se aseguran que la persona pertenezca a esa elite ya que será la manera de relacionarse y de formar una cultura organizacional en su empresa.

Por último Evans, Lank y Farquhar describen una cultura organizacional japonesa, la cual se basa en dos principios primordiales: el primero es la auto activación y el segundo es el concepto de "justo a tiempo". Los dos principios generaron un cambio global ya que la innovación es la base de la cultura japonesa. Con estos principios lograron que sus empresas alcanzaran hoy por hoy estándares muy altos en desempeño y eficacia. Este modelo de producción promueve la incorporación de altos niveles de tecnología en el proceso de trabajo, pero también queda respaldado por la cultura japonesa proveniente del periodo de posguerra.

El modelo organizacional japonés propone de igual manera una disciplina de opción cero, donde no hay inventarios ni de materia prima ni de productos terminados. Con esto logran bajar los costos y flexibilizar los volúmenes de producción así como también variar los productos. En términos organizacionales esto se refleja en la esencia del factor humano, donde las organizaciones japonesas siguen una cultura laboral con tendencias a altos estándares de calidad, innovación constante y mejora de todos los procedimientos.

En cuanto a conceptos que destacan en el modelo organizacional japonés que se está describiendo, podemos mencionar que tienen un proceso de selección de personal particularista donde están en constante adscripción y capacitación laboral. Las relaciones entre los individuos son personales y se trata de resolver los conflictos cara a cara.

En términos de orientación las organizaciones japonesas reflejan una cultura con tendencias grupales donde la racionalidad económica se presenta por medio de la producción y a largo plazo. Los miembros de la organización tienen una cultura milenaria de adaptación a las situaciones y colaboración, lo cual los hace muy buenos en trabajo en equipo.

La comunicación en el modelo organizacional japonés es de manera horizontal y grupal, logrando una interacción amplia en todos los sentidos con cualquier integrante de la organización, lo

que promueve una cultura con mayor dinamismo y la innovación se presenta en mayor medida ya que continuamente se está creando y promoviendo a generar nuevos usos, esquemas y formatos.

De igual forma la cultura organizacional señala que los conceptos de responsabilidad y participación son asumidos grupalmente y las decisiones son compartidas. El modelo está en un constante intercambio de posiciones en los diferentes grupos de la organización generando la participación de todos los integrantes equitativamente para la toma de las decisiones. La estructura de la organización es muy jerárquica ya que culturalmente los japoneses tienen costumbres las cuales respetan y asumen con familiaridad y honor.

No se podría hablar de Japón ni de sus modelos organizacionales sin mencionar la tecnología, desde ya hace unos años los japoneses promueven una cultura tecnológica donde en sus organizaciones el uso de la innovación, creatividad y tecnología son bases fundamentales para el desarrollo de una organización. Muchas veces el aspecto de la tecnología no solo refiere a maquinas sino que también recae en la mano de obra, tratando de incorporar a las organizaciones un alto grado de capacitación y programación de todo tipo de sistemas que impliquen una ventaja competitiva en términos de producción.

El modelo japonés demuestra al mundo algo muy importante y trascendental para los estudios de la cultura organizacional ya que ellos desarrollaron un modelo donde se puede llegar a altos

niveles de eficiencia sin dejar de lado la propia cultura (Rodríguez Mansilla, 1996).

Volviendo al tema central sobre el cual gira este trabajo, nuestra postura es que la cultura organizacional es la esencia de las organizaciones. Es por eso que cada organización tiene su propia cultura, pero se pueden ir haciendo adaptaciones de otros modelos como los anteriormente mencionados siempre y cuando no alteren rotundamente la cultura original de la organización.

De tal forma la tendencia organizacional hoy se inclina no por adaptar una cultura de otras regiones sino trabajar la cultura propia haciendo ligeros cambios y adaptaciones que han dado positivos resultados globalmente hablando. Recientemente, Gareth Morgan, en un interesante y creativo texto, ha propuesto la utilización del concepto de *metáfora* para referirse a los actuales paradigmas de la organización e identifica y analiza los siguientes en su obra; la organización como una máquina, como organismo, como cerebro, como cultura, como sistema político, como cárcel física y como cambio y transformación (Jackson and Morgan, 1978).

Los intentos por establecer una teoría general de las organizaciones han ido convergiendo, poco a poco, en un esfuerzo generalizado que abarca en la actualidad, tanto las teorías clásicas y conductuales, como los enfoques de sistemas, contingentes y de calidad y excelencia, plasmados en una visión a nivel macro de las organizaciones como entidades socioculturales

en las que actúan los procesos administrativos (B. Kliksberg, 1996).

La cultura organizacional pretende, como cualquier teoría científica, establecer un cuerpo de conocimientos de validez universal. Es en este punto donde algunos autores han encontrado su principal debilidad, aunque los actuales aportes contingentes y situacionales resuelven en parte el problema de la universalidad, al depender la teoría, como todas las demás propuestas científicas, de un paradigma o marco de referencia, que en el caso de las organizaciones está conformado por las variables, tanto externas como internas de las organizaciones y su entorno, así como de sus interrelaciones. Propone, por tanto, la utilización de modelos consistentes con su circunstancia específica, de manera que se establezca una relación funcional entre las variables externas, la tecnología y la cultura, con las variables internas de la organización, ya sean estructurales o de procesos (Jackson and Morgan, 1978).

La teoría de las organizaciones se apega a los métodos empleados por las ciencias sociales y utiliza para la investigación desde los estudios de casos hasta los experimentos de campo. Los niveles de análisis recorren la organización desde el estrato más elevado, en donde se analizan las variables relacionadas con el medio externo, la cultura, la tecnología y la estructura, hasta los puntos de decisión y de conflictos internos, pasando por todas las etapas tradicionales del proceso administrativo; es decir, la fijación de objetivos, la planeación,

la organización, la asignación de personal, la dotación de recursos, la dirección y el control (Peters and Waterman, 1984).

Capitulo 2

Modelos Organizacionales

En este capítulo se describirán todas las variables a profundidad de los modelos organizacionales mencionados en el primer capítulo de los autores Hofstede y Ouchi. Respecto de la estrategia metodológica, se realizó un estudio correlativo seleccionando las variables constantes de cada modelo

organizacional para así poder entender y analizar los conceptos seleccionados. Esta descripción se llevará a cabo para el análisis de conceptos y variable que después serán estudiados en Aureacorp SA y así aplicarlos a esta empresa en caso necesario.

Los estudios de la cultura organizacional tienen diferentes enfoques pero al analizar los términos dados de dichos modelos se puede distinguir una tendencia hacia lo social y el comportamiento humano. Es por eso que muchos de los conceptos que adelanten este capítulo serán descritos presentan un enfoque social según Hofstede de lo que se está estudiando. (1980)

2.1 Geert Hofstede: modelo de las cinco dimensiones

El primer modelo que se analizara será el del profesor Geert Hofstede quien analiza el comportamiento en las diferentes culturas. Resulta sorprendente cómo los individuos tienen distintos comportamientos según la cultura de procedencia. Todos tenemos un instinto humano que al parecer nos iguala pero Hofstede comprobó en su trabajo que el ser humano se desarrolla y toma decisiones basándose en cómo el individuo va aprendiendo a operar en su propio país. (2001)

Lo que Hofstede trata de aportar al campo de la cultura organizacional es dar una perspectiva de la cultura para ser más efectivos al interactuar con otras personas de las diferentes organizaciones. Para realizar éste estudio el profesor seleccionó cinco variables con las cuales se puede medir la cultura de una

organización a las cuales llamó "las cinco dimensiones culturales". (1980)

Comenzaremos analizando la primera variable que es lo que denomina "distancia al poder"; la cual se refiere al grado en el que los miembros menos poderosos de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder. Si se presenta un puntaje más alto, esto significa que hay expectativas de que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros. Las organizaciones que presentan una elevada distancia en el poder son típicamente más violentas según la propuesta de Hofstede. Un puntaje bajo refleja la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales. Las naciones latinoamericanas y árabes están catalogadas como las más altas en esta categoría; las escandinavas y germánicas en las más bajas. La distancia al poder es también definida como el grado de cercanía o separación que existen entre los administradores y los empleados en los procesos de toma de decisiones y ejercicio del poder. (1980)

La siguiente dimensión a describir es la del "individualismo en contra del colectivismo", refiriéndose al grado en que la gente espera valerse por sí misma o, alternativamente, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización. Los Estados Unidos son la sociedad más individualista. El colectivismo enfatiza los valores y la armonía entre los miembros de un grupo, al cual se subordinan los intereses personales. En este sentido, Japón es el prototipo de cultura centrada en el colectivismo.

En cuanto a la dimensión relacionada con la "masculinidad contrastada con la feminidad", el autor se refiere al valor asignado a los tradicionales roles de los géneros. Los valores masculinos están asociados a la competitividad, la asertividad, la ambición, y a la acumulación de riqueza y posesiones materiales. En una cultura masculina, la mayoría de la gente cree que solo los hombres se deben preocupar por las carreras lucrativas y que las mujeres no deben trabajar muy duro ni estudiar si no se quisiera. En una cultura femenina, hay más casos de mujeres en carreras universitarias, tradicionalmente ocupadas por los hombres. Según Hofstede, Japón es considerado como la cultura más masculina y Suecia como la más femenina.

Las culturas con mayor índice de orientación hacia la feminidad tienen una visión más amplia y completa sobre los diferentes papeles que juegan tanto los hombres como las mujeres en las actividades laborales y domésticas. Algunas características más centradas en la feminidad lo constituyen el cuidado y consideración que se tenga en las relaciones interpersonales y el equilibrio entre las actividades del hogar y del trabajo. De acuerdo con las investigaciones de Hofstede, son los países escandinavos los que tienen una cultura más orientada hacia la feminidad. (1980)

Con la dimensión de evasión de la incertidumbre, Hofstede busca reflejar el grado en que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. En términos sencillos, las culturas con más puntaje en esta escala evitan tomar riesgos. Las culturas

mediterráneas, Latinoamérica y Japón un mayor puntaje en esta categoría. (1980)

Por su parte en esta dimensión, el autor propone medir el grado en el cual los miembros de una sociedad que no se sienten a gusto con la incertidumbre pero toleran la ambigüedad, para referirse al nivel de claridad-ambigüedad de las instrucciones y órdenes emitidas por los administradores, las cuales provocan reacciones de rechazo y preferencias entre los empleados. Una cultura organizacional con bajo nivel de evasión de incertidumbre, acepta la ambigüedad como parte inherente a los retos que ofrecen los empleos para el desarrollo individual, mientras que en una cultura con alto nivel de evasión de incertidumbre, los empleados tratan de evitar actividades que les signifiquen niveles altos de ambigüedad porque les representan amenazas contra su seguridad y estabilidad personal en el trabajo, y prefieren tareas concretas con instrucciones específicas. Estas tipologías que se mencionan y describen son generalizaciones ya que en el estudio de caso analizaremos los diferentes casos en una misma empresa.

El autor distingue una quinta dimensión cultural de Hofstede se denomina orientación a largo plazo en contra de orientación a corto plazo. Ésta dimensión fue añadida posteriormente de las demás y se refiere a la importancia que se presenta en una cultura a la planeación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas. La orientación al largo plazo esta dirigida a sociedades con propensión al ahorro y a la perseverancia, y en el caso del corto plazo, Hofstede habla de

sociedades más tradicionalistas, preocupadas por las obligaciones sociales, y caracterizadas por una mayor diplomacia o tacto en el trato. (Hoecklin, Lisa. 1995)

Estas dimensiones de la cultura nacional son indicadores de los valores agregados de una sociedad, más que medidas directas de valores individuales y nos permiten realizar análisis comparativos y evaluar las diferencias existentes en culturas de las distintas organizaciones para así poder entender tanto unas como otras pero ya teniendo una clara perspectiva del tema. Algo importante que concluye Hofstede es que no existe una mejor cultura, sino que considera que las culturas nacionales son simplemente diferentes (Hofstede, 1980)

Gracias a la correlación de estas dimensiones con los modelos culturales de la cultura organizacional podemos iniciar el análisis de caso a partir de una perspectiva cultural más global no solo enfocándonos en los aspectos positivos sino también buscando los aspectos negativos de una organización para poder entenderlos y estar conscientes de que es necesario propiciar un cambio.

Otra de las conclusiones de los estudios de Hofstede es que los valores de la cultura nacional afectan los comportamientos de las personas, quienes a su vez conforman las culturas en las organizaciones que afectan todas sus operaciones. (Hofstede, 1980)

En relación a las dimensiones de Hofstede con los aspectos

organizacionales en una empresa, podemos mencionar que la cultura en las organizaciones nacionales que no busca una interacción con otras culturas puede resultar un impedimento en el contexto globalizado, generando conflictos para la internacionalización de la organización. Existen varios aspectos que se deberían tomar en cuenta para un intercambio global, pudiendo estos ser la tecnología tanto administrativa como organizacional. Si se produce un intercambio nacional, tecnológico administrativo y de tecnología organizacional, es muy probable que facilite un intercambio internacional.

Según Hofstede, las dimensiones culturales que propone pueden funcionar para un detallado análisis de las culturas organizacionales y proporcionan un método de medición que puede ayudar a hacer análisis comparativos y encontrar los aspectos críticos que una organización requiere mejorar. (1980)

Actualmente se tienen varios enfoques sobre cómo manejar las diferencias de culturas y hoy más que nunca se desarrollan muchos estudios para poder manejar las diferencias existentes y los impactos que pueden tener en la sociedad. Hablando en términos empresariales, las organizaciones tratan de tener una cultura organizacional en equilibrio y con constantes innovaciones que hagan crecer a los individuos que trabajan en ella pero siempre tratando que las diferencias entre los grupos que integran dicha organización no lleguen a afectar el desarrollo de la cultura de la empresa.

Existe una clara interrelación entre las variables que reflejan la tendencia de los integrantes de una organización determinada, ya que presentan como resultado, que a mayor relación de resultados de cada una de las dimensiones de Hofstede y los valores principales de la organización hay una mayor probabilidad de obtener excelentes resultados en momentos de cambio, aplicación de nuevas estrategias, sistemas y programación. Gracias a ésta descripción se intenta hacer un vínculo con las características que William Ouchi presenta en su trabajo llamado la teoría Z, la cual tiene una correlación interesante con las cinco dimensiones de Hofstede.

2.2 William Ouchi: la teoría Z

La teoría Z de William Ouchi. como mencionamos en el primer capítulo, es un estudio que está basado en una combinación de la gestión de las filosofías japonesas y estadounidenses y tiene como premisa la conducción a mejoras en el desempeño organizacional. Ouchi propone que el modelo se caracterice por la seguridad en la duración del empleo, la decisión consensuada de decisiones, la evaluación lenta incluyendo procedimientos de promoción, y la responsabilidad individual dentro de un contexto de grupal. (1981)

La teoría Z de Ouchi busca crear una nueva cultura empresarial en la cual los individuos en una organización encuentren un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa. (1981)

La confianza, atención a las relaciones humanas y las relaciones sociales estrechas son los principios fundamentales que la teoría Z propone para identificar una serie de pasos que permiten tanto un desarrollo como una transformación de la cultura organizacional en una empresa.

Ouchi realizó un desarrollo de trece pasos con los cuales se puede cambiar la cultura organizacional empresarial y así entender el tema central de su teoría. El primer paso consiste en analizar y comprender el tipo de organización así como la manera en que los integrantes de la empresa participarán en el cambio.

En el paso dos se propone una evaluación detenida de la filosofía de la entera organización para así dar paso a definir una filosofía adecuada para la empresa e informar a la gerencia o dirección general la tendencia a seguir para esta nueva etapa.

A partir de la nueva filosofía de la organización se deben crear esquemas, estructuras, modelos y programas motivacionales. Con estos modelos se podrá estimular el desarrollo de lazos personales entre los integrantes de la nueva organización así como también enseñarles la nueva cultura que se está adoptando y tratando de implementar.

Gracias a los pasos anteriores aparece el paso número seis dónde se realiza una re evaluación del progreso y la dirección que se está tomando hasta el momento así como también un análisis de los modelos y esquemas propuestos para verificar que se está

logrando en realidad una transformación.

Una vez que fue realizada ésta re evaluación se desarrolla un plan de participación para el sindicato de los nuevos procesos implementados y gracias a esto se podrá estabilizar tanto el número como las categorías de empleados. Es importante hacer partícipe a los integrantes de la organización para poder evaluar todos los procesos.

El paso nueve propone establecer un sistema de evaluación y promoción para los individuos que integran la organización. Es recomendable que este proceso sea lento y con tiempos organizacionalmente determinados para lograr una mejor aceptación y generar una cultura de cambio pero con orden para no entrar en un periodo de crisis.

Ouchi propone como paso décimo ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores, creando programas de estudio, de capacitación e impulso para que se desarrollen y puedan ampliarse a otras dimensiones dentro de la organización. Con esto se genera un proceso de implementación final para así promover la participación y dedicación de los individuos que integran la organización.

Por último, en el paso trece Ouchi propone promover que los empleados compartan su entorno personal con sus semejantes. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos. La teoría Z describe tres valores básicos que son la confianza, la

intimidad y la sutileza. (Ouchi, 1981)

La confianza se refiere a que en la empresa Z todos entienden que la gente se va a comportar correctamente, es decir, se promueve la confianza en el personal, se piensa que todos se orientarán a producir y por lo tanto, los controles no serán tan exigentes porque se promueve el autocontrol entre los trabajadores. El resultado es que el trabajador se comporta de acuerdo a lo que se espera de él. Si tenemos confianza en el otro, la persona tiende a comportarse correctamente (Ouchi, 1981).

Por su parte la Ouchi menciona la intimidad como la concepción holista de las empresas Z, abarcando al ser humano en su totalidad en lugar de considerarlo sólo como trabajador de la empresa. Los empleados de cualquier nivel tratan a sus semejantes como verdaderos seres humanos. No se despersonaliza a nadie. El autoritarismo es poco factible. La relación del empleado con su jefe debe ser total, abarcar a toda la persona y no restringirse a una mera relación funcional. La relación debe ser íntima.

Finalmente, la sutileza es descrita como el trato de los jefes con los empleados, el cual debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre sí y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico. (Ouchi, 1981)

Si bien el autor nos proporciona pasos transformacionales sino valores, es de suma importancia conocer el objetivo de la empresa, para así poder darle una dirección a los integrantes de ésta hacia

dónde tienen que llegar y cómo deben que llegar. La razón de ser de la empresa así como su filosofía son fundamentales para saber qué es lo que se quiere, cómo se lo quiere, cuándo se lo quiere y con quiénes se lo quiere. Tal vez nos parezcan preguntas nada complejas pero al momento de intentar responderlas es cuando se plantea y evalúa la dirección que se está tomando en determinado momento.

Como podemos observar, la teoría Z promueve una mayor relación entre la empresa y el trabajador ya que éste es considerado como parte fundamental de la compañía, y, por otra parte, la empresa es muy importante en la vida del trabajador, ya que a ella dedica gran parte de su tiempo y de ella obtiene su sustento.

En su estudio Ouchi intenta promover la organización hacia el trabajo conjunto y a la consideración de todos los empleados como importantes, buscando una alineación real entre los intereses de los trabajadores y los de la empresa. Con esto se indaga un constante trabajo en equipo de tal forma que sea más eficiente y efectivo.

La cultura organizacional enfocada al trabajo en equipo permite implicar a los trabajadores en el proceso y propone el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional. El trabajo en equipo y la constante participación de los empleados en las decisiones crea en ellos satisfacción y un interesante sentido de autonomía, ya que produce una autonomía en el compromiso grupal y esto causa mayor autonomía, favoreciendo a

la productividad.

Si los integrantes de la empresa se consideran importantes y tienen un sentido de pertenencia tratarán de dar lo mejor de si mismos, logrando un equilibrio entre la empresa y sus empleados. Generalmente, la aplicación de la teoría Z fomenta que las mejoras y los nuevos procesos se implementen en los trabajadores, ya que los empleados son los que mejor conocen su trabajo. Es por eso que se requiere una gran confianza mutua y de trabajo a largo plazo.

Las características principales (y que anteriormente mencionamos pero que a continuación describiremos) son parte fundamental de las empresas tipo Z y son las bases que Ouchi propuso en su teoría para el desarrollo efectivo de las empresas.

Ouchi sugiere en su teoría la importancia de ofrecer estabilidad laboral a largo plazo, para lograr que una empresa consiga hacer sus contrataciones una vez por año.,En general, los que ingresan a una empresa tienen asegurado su trabajo hasta los 55 años; cuando llegan a esta edad llega el momento en que deberían retirarse si no pertenecen a los puestos directivos de la empresa. Los individuos que llegan a esta edad y al retiro reciben una importante suma económica y así pueden seguir con sus prioridades o la empresa los reubica en otras compañías menores.

Gracias a que la empresa ofrece este tipo de modelo de trabajo los empleados se sienten seguros en su empresa ya que saben que al cumplir esa edad aunque se tengan que retirar van a recibir una

importante suma económica que les garantiza una estabilidad. Este incentivo provoca que los integrantes de la organización tengan un sentido de pertenencia y familiaridad con la empresa, además de hacer lo necesario para no ser despedidos.

Otra de las características fundamentales de la teoría Z es el enfoque de evaluación y promoción lento, el cual sugiere que para que un ejecutivo obtenga un ascenso importante podrían pasar hasta diez años de carrera. Durante ese periodo, las personas del mismo nivel recibirán los mismos ascensos y aumentos de sueldo. (Ouchi, 1981)

El hacer este proceso lentamente crea una dificultad con los elementos y situaciones dentro de la empresa que se van presentando a corto plazo, en la mayoría de los casos propiciando una actitud cooperativa, funcional al rendimiento y a los procesos de evaluación. Los ejecutivos jóvenes se desarrollan, aprenden y buscan crear su carrera teniendo cada determinado tiempo un mejor desempeño y así a través de los años lograr el tan esperado ascenso. La promoción solo llega cuando estos han demostrado más profundamente lo que son capaces de hacer. Por otra parte, los que ya han probado su capacidad y contribuido al éxito en el pasado tienen asegurado el título y un mejor sueldo, a pesar de la amenaza que significa alguien más joven.

Por su parte la responsabilidad colectiva es otra característica principal de la teoría Z la cual describe a los valores colectivos, tratando que la organización se oriente al

colectivismo y desarrollen funciones en equipo para lograr un mejor desempeño y eficacia. El colectivismo es un proceso funcional que consiste en llevar a cabo todas las tareas, proyectos, sistemas y esquemas en base a un esfuerzo colectivo, reduciendo cuanto más se pueda el individualismo.

Dentro de las características de la teoría Z nos encontramos también con la participación en el proceso de toma de decisiones, el cual se refiere a que colaboran todos los que estarán involucrados directamente con la decisión. Pueden ser varios pero tienen que hablar y ponerse de acuerdo hasta llegar a un consenso. Aunque resulta un proceso lento, es más efectivo ya que todos están de acuerdo con la decisión tomada. (Ouchi, 1981)

La carrera no especializada forma parte de las características base de la teoría de Ouchi, donde propone que a los empleados se les traslada con mayor frecuencia que con la que se les asciende, de modo que adquieren experiencias en diversas funciones. Esto resulta un tema importante ya que se va generando conocimiento dentro de las distintas áreas de la empresa, por lo que los individuos reciben ese conocimiento y aprenden de las distintas áreas generando una interacción de todos en la organización así como también logrando que los empleados siempre tengan algo nuevo que aprender y desarrollen habilidades que tal vez no habían sido descubiertas por ellos mismos.

Por otra parte nos encontramos con otra característica fundamental como los mecanismos de control implícito, los cuales

se definen como "medidas explícitas y formalizadas, donde no existen muchos objetivos pero sí abundan una importante cantidad de reglas básicas las cuales son proporcionadas por la cultura". (Ouchi, 1981)

Para tener mecanismos de control es fundamental crear una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente. El directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Por último describiremos la definición de responsabilidad colectiva, la cual es importante ya que estudiaremos en el análisis de caso la responsabilidad de una empresa argentina de diseño industrial. William Ouchi menciona en su teoría y se refiere a que los individuos no tienen la responsabilidad individual de un área o situación particular sino que se forma un grupo que asume colectivamente la responsabilidad de determinadas situaciones o tareas, logrando así un importante nivel de responsabilidad en las personas. (1981)

Como podemos analizar después de esta descripción de la teoría de William Ouchi, el trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características con las cuales se puede mejorar el rendimiento en el trabajo. Si todas éstas características las aplicamos a la formación de los individuos se podrá generar una mejora en la calidad y eficiencia dentro de una empresa.

Gracias a las teorías de Ouchi y Hofstede pudimos realizar una comparación de los modelos organizacionales que será usado para el estudio de caso y así describir tanto las variables más importantes como las variables que tienen en común estos modelos de cultura organizacional.

A partir de dicha descripción y análisis entendemos que la cultura organizacional no solo es fundamental para la empresa sino también para crear un conjunto de situaciones constantes con las cuales los trabajadores desarrollen habilidades y aprendan a no desligar su condición de seres humanos a la de empleados ya que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

Capitulo 3

Aureacorp SA

"Aureacorp SA es una empresa de diseño y proyectistas fundada en la Argentina, por el diseñador Juan Maronese. Aureacorp opera en el ámbito del diseño y la gráfica, nace a partir de la síntesis de capacidades y experiencias varias en el sector industrial y proyectual e interactúa en cada una de las fases con máxima profesionalidad.

El estudio propone acompañar al cliente a lo largo de todo el proceso estilístico a través de una búsqueda conceptual, bocetos preeliminares, desarrollo CAD, modelación sólida, animaciones, renders, gráfica y consultoría.

Aureacorp SA interactúa con el cliente en un proceso de constante innovación y creatividad. Por otro lado, realiza investigaciones de tendencias y nuevas tecnologías ya que cumplen un rol fundamental para posicionar a sus clientes en el mercado del diseño de alta calidad.

La empresa tiene como meta que durante el proceso proyectual su preparación profesional les permita preservar la frescura de la idea inicial, mediante un constante dialogo con ingeniería, proponiendo las soluciones técnicas necesarias para satisfacer los vínculos industriales sin perjudicar el diseño original. Esta capacidad los distingue y es muy apreciada por el mercado nacional e internacional. Los principales clientes que figuran en las listas de Aureacorp SA son: Lamborghini, Pininfarina, Audi, Alfa Romeo y Chandon entre otros. " (Maronese, 2010)

Estas palabras corresponden a Juan Maronese, actual director general de Aureacorp, una importante empresa en la disciplina del diseño que hemos seleccionado para hacer un análisis de caso para el presente proyecto de grado. Al no presentarse estudios de la cultura organizacional acerca de empresas de diseño, consideramos

relevante analizar y estudiar los conceptos organizacionales en ésta disciplina, aplicados al caso de estudio.

En éste capítulo se presentara una descripción, análisis y comparación de los distintos conceptos que fueron seleccionados de acuerdo a los estudios de Geert Hofstede y William Ouchi a través de una entrevista, así como también un proceso continuo de observación y análisis en la empresa, realizado entre los meses de octubre y noviembre de 2010.

Debemos destacar que por motivos de privacidad legal los empleados de la empresa no estuvieron autorizados a completar el cuestionario diseñado (ver cuerpo C), debido a que se está trabajando en un proyecto, nuevo e importante, de una gran empresa automotriz, el cual requiere de estricta confidencialidad de parte de Aureacorp SA y los miembros de la empresa. Por tal motivo la visión y perspectiva del trabajo corresponde a la directiva de Juan Marínese, director general de la empresa, ya que solo se pudo realizar la entrevista a los directivos. Sin embargo nos fue posible realizar todo tipo de comentarios y observaciones al estar en la empresa, lo cual ha permitido enriquecer nuestra investigación de manera considerable.

De acuerdo con el capítulo anterior pudimos hacer una selección de conceptos con el objetivo de ser aplicados para analizar la empresa citada.

Estos son:

- centralización,
- desigualdad,
- niveles de conflicto,
- flexibilidad,
- individualismo,
- competitividad,
- colectivismo,
- entrenamiento,
- nivel educativo,
- motivación,
- tiempo libre,
- proceso de evaluación y promoción,
- carreras no especializadas,
- mecanismos implícitos de control,
- proceso colectivo de toma de decisiones,
- responsabilidad colectiva,
- distancia al poder,
- masculinidad y feminidad.

Todos éstos conceptos fueron descritos y analizados en los estudios de Ouchi y Hofstede. A partir de ello, se realizó una comparación entre ellos y los resultados de la entrevista realizada en Aureacorp SA.

3.1 Centralización y Distancia al Poder

De acuerdo a los conceptos de centralización y distancia al poder, se puede hacer la siguiente descripción: Aureacorp SA cuenta con treinta diseñadores que trabajan en la empresa con un sistema organizacional de jerarquías parecidas pero con distintas responsabilidades. Esto se refiere a que no hay una jerarquía lineal como en muchas empresas. El estudio trata de que cada uno de los diseñadores desempeñe distintos roles y funciones sin la necesidad de centralizar el poder así como también las decisiones en un solo integrante, tal como fue observado.

Según el director la empresa trata de "dar valor" a cada integrante por medio de la aplicación de un sistema organizacional donde los individuos trabajen bajo el mismo nivel que sus semejantes habiendo solamente por cuestiones legales y de organización un solo director, pero cada trabajador de Aureacorp tiene en sus manos el poder de la presentación, realización y ejecución de cualquier proyecto si el director le proporciona la responsabilidad. Es así como la empresa distingue su esquema organizacional y los roles de los diseñadores.

Geert Hofstede se refiere en su estudio de las dimensiones a la *distancia al poder* como el grado en el que los miembros de la organización esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder, por lo que en el estudio realizado a Aureacorp pudimos comprobar que esas diferencias en la organización solo existen con el director general o la persona destinada a la dirección y ejecución del proyecto. Por lo tanto se crea un grupo con mayor

solidez y sin una problemática constante ya que se presenta un esquema organizacional igualitario.

3.2 Desigualdades, Niveles de conflicto y Carreras no especializadas

Por medio de la entrevista realizada y las observaciones en Aureacorp SA pudimos concluir que para trabajar en la empresa no se necesita haber realizado una carrera especializada. El noventa por ciento de los miembros de esta organización son personas de distintas disciplinas en el área de diseño, que no tuvieron ningún tipo de experiencia en la disciplina antes de trabajar para Aureacorp SA, por lo que han ido formando y especializando sus carreras en esta compañía.

La empresa analizada está formada por diseñadores sin importar su disciplina de origen ya que una de las características principales del estudio es dar oportunidad a cualquier talento sin poner límites ni especializarse solo en una disciplina. Pudimos comprobar que la empresa trata de especializar a sus empleados en la disciplina del diseño industrial, ya que su mayor ingreso y producción de diseño se encuentra destinada a la industria automotriz. Esto se convierte en un *nivel de conflicto* tanto para la empresa como para los diseñadores, ya que la empresa se vuelve especialista en un área específica y descuida de gran parte de los trabajos que no forman parte de la industria automotriz. Los diseñadores trabajan en un monorubro, lo cual los hace especialistas en la industria automotriz pero anula el desarrollo

potencial de cada diseñador en las demás áreas de diseño donde podrían explotar al máximo su talento.

William Ouchi se refiere a que en las carreras no especializadas es donde se puede ir dando un crecimiento y explotar el talento de la persona al máximo siempre y cuando no se convierta en un conflicto o muchas veces en una desigualdad para la persona por enfocarse específicamente en una disciplina. En el presente estudio de caso realizado, pudimos comprobar que el ser "tan especialistas" en la disciplina de diseño industrial automotriz los hace más fuerte en términos de competencia pero crea conflicto cuando les aparece un proyecto de diseño industrial excluyente de la industria del automóvil.

Al parecer Aureacorp SA, trata de no crear desigualdades en los diseñadores desde el proceso de selección. La empresa cuenta con miembros con educación universitaria, estudiantes en diseño, diferentes edades y hasta personas sin profesión por lo cual mantienen una flexibilidad en el perfil de selección, después de varias pruebas en las entrevistas ellos valoran si es un candidato merecedor de ocupar la elite de esta importante empresa. Con esto, y con su esquema organizacional por roles, se puede comprobar que la empresa trata de tener las menores desigualdades posibles ya que desde el inicio busca un perfil parecido en la gente que integra la compañía y generalmente todos tienen las mismas responsabilidades, sin importar su nivel educativo ni edad.

Sin embargo en la empresa se ha presentado una constante

dificultad. Debido al rubro en el que se desempeñan, solo cuentan con personal del sexo masculino. Actualmente los directivos están sufriendo una gran problemática ya que hay empresas interesadas en que también se tenga el diseño y perspectiva femenino en algunos de los proyectos. Más adelante hablaremos sobre la masculinidad y feminidad pero nos parece de gran importancia mencionar este caso como *nivel de conflicto* en la empresa.

Durante nuestra observación se presentó una problemática en cuanto a la selección del diseño final para las llantas de un automóvil de una importante empresa automotriz. Posteriormente nos fue explicado en la entrevista que el mayor conflicto que se presenta en el estudio se produce cuando un diseñador presenta certeza y seguridad personal sobre las decisiones grupales, es decir, que un diseñador este seguro casi en su totalidad que su diseño es el que va a ser el mejor para el cliente, anulando la decisión grupal. Este tipo de conflicto el estudio trata de solucionarlo enviando un "integrante con un rol mayor para fomentar el trabajo por el bien común, no individual," y así delimitar qué camino seguir en el proyecto.

Como podemos observar, los conceptos propuestos para realizar el se presentaron de una forma constante durante la realización del estudio de caso. A raíz de ello, se derivó en un proceso de análisis que, sin perder su complejidad, se llevó a cabo de manera ordenada. Lo mismo ocurrió con la comparación de lo que los autores presentan en sus investigaciones.

Debemos destacar que es tarea difícil detectar el grado de los conflictos en un empresa de diseño ya que muchas veces la conceptualización es intangible y no se puede cuantificar por lo que el estudio presenta de igual manera una conflictividad en la toma de decisiones cuando se trata de algo tan subjetivo como el diseño. Aureacorp SA trata de reducir el nivel de conflicto presente en la certeza de un diseñador con su propio trabajo, por lo que logran por medio de una decisión de un personaje con un rol distinto dar una pauta para los demás y poder tomar una decisión adecuada en el momento adecuado.

3.3 Individualismo, Competitividad, Colectivismo y Responsabilidad

En cuanto a los conceptos de individualismo en oposición al de colectivismo, se puede apreciar en la empresa estudiada un alto grado de colectivismo y trabajo en equipo. Los proyectos en su mayoría son distribuidos de tal manera que trabaja un grupo de diseñadores otorgando la responsabilidad a un miembro del equipo sin importar el rol que desempeñe pero nombrado por el director general como encargado del proyecto. En esta persona reside toda la responsabilidad y ello forma parte de su formación profesional dentro de la empresa, ya que se logra que cualquiera pueda estar preparado para la presentación y desarrollo de proyectos, en cualquier momento y para cualquier compañía que los contrate.

Mediante un sistema de toma de decisiones grupales y un proceso continuo de mejoras en cuanto a la calidad y la eficiencia en el diseño que se presentará, se genera un clima competitivo

dentro del equipo de trabajo y así se explota el máximo potencial de los diseñadores, buscando una mayor eficiencia en el trabajo en equipo y organización. La competitividad de Aureacorp SA está basada no solo en su alta calidad en modelos 3D (por lo que se destacan en el mundo y ha sido su plataforma de crecimiento ya que lo usan como un medio de interpretación); sino también porque han logrado una competitividad máxima presentando modelos organizacionales provenientes de su cultura organizacional a grandes empresas, lo cual los ha posicionado en el mercado y ha posibilitado a la empresa formar parte de una elite de diseño en la industria automotriz, según Audi Konzept Design. (Audi Konzept Design, 2010)

Esto último, traducido a términos organizacionales, aporta al sostenimiento de nuestra hipótesis: que la cultura organizacional de Aureacorp SA ha significado y ha participado en gran parte del éxito de esta empresa de diseño.

Si mencionamos el concepto de *individualismo* podemos describir que en la empresa también se presentan casos donde el diseñador actúa y trabaja individualmente para un proyecto siempre pensando en el bien común pero sin dejar atrás su forma de conceptualizar el caso y ese trabajo personal que lo caracteriza en el resto del equipo.

Mediante el estudio del colectivismo e individualismo en la empresa analizada, se pudo observar cómo funciona el concepto de responsabilidad en la empresa. Comparando esto con la teoría Z de

Ouchi podemos observar una gran similitud de Aureacorp SA con el caso japonés ya que en éste participan todos los que estarán involucrados directamente con la decisión. Pueden ser muchos. Normalmente un equipo integrado por 3 personas se encarga de hablar con todos hasta que se llegue a un verdadero consenso. A pesar del mayor tiempo que se requiere, también hay mayores posibilidades de que todos apoyen la decisión. Esto mismo sucede como anteriormente lo mencionamos con la empresa seleccionada, con lo cual pudimos comprobar la aplicación de algunos conceptos organizacionales que han contribuido con el crecimiento y desarrollo de esta empresa. En Japón nadie tiene la responsabilidad individual de un área en particular, sino que un grupo asume la responsabilidad conjunta de las tareas (Ouchi, 1981). Una razón muy importante que justifica la asignación colectiva de la responsabilidad es que se evitan "cuellos de botella" cuando uno de los empleados no puede cumplir con su parte del trabajo.

En el párrafo anterior podemos entender de forma comparativa que muchos conceptos de la cultura organizacional se presentan con cierta inclinación a la teoría Z de William Ouchi, marcando cierta tendencia hacia un modelo organizacional con valores colectivos en Aureacorp SA.

La *responsabilidad* es un valor esencial para Aureacorp SA. Por ello tratan de que cada integrante de la empresa sienta este valor como suyo y lo fomente con sus semejantes. Es notorio que en una empresa de diseño existan personas responsables con cada una de

sus funciones, roles y sobre todo tiempos, lo que al parecer para Aureacorp es indispensable y juega un papel fundamental para brindarle mayor competitividad a la empresa globalmente.

3.4 Flexibilidad, Tiempo libre, Proceso de evaluación y promoción

Aureacorp SA se destaca por ser una empresa altamente flexible con sus empleados. Mediante la observación y la entrevista realizada pudimos percatarnos de que mantienen dicha flexibilidad en el perfil de selección, de tiempo libre y de horarios.

La empresa trabaja con horarios flexibles. El tiempo de trabajo generalmente es de 9 horas pero en el caso de proyectos que requieren mayor tiempo se pueden convertir en 13, 14 y hasta 15 horas de trabajo por día. En cuanto al tiempo libre es variable ya que se da en todo momento y se puede descansar en el momento que se requiera mientras las responsabilidades estén cumplidas. Las horas de comida durante el día generalmente las hacen por grupos de trabajaos ya que ahí se charla de los proyectos con una perspectiva informal.

El tiempo libre forma parte del desarrollo de cada empleado de la empresa. Se trata por medio de éste de lograr que el individuo adquiera una responsabilidad con su tiempo y sus horarios de trabajo, generando una mayor posibilidad de un proceso creativo durante las horas libres, generalmente descansando o realizando alguna actividad. La flexibilidad existe en la empresa y es controlada ya que en la mayoría de los casos si no se está

trabajando en algún proyecto que requiera el uso de horas extras, los diseñadores pueden definir sus tiempos libres y vacaciones.

Aureacorp SA trata de fomentar que durante el tiempo libre los diseñadores se desconecten del trabajo que están realizando pero continúen con un desarrollo creativo personal. Gracias a esta flexibilidad y horarios el estudio puede tener la participación de distintos creativos en su mejor momento y maximizar su potencial en el horario de trabajo.

Actualmente están desarrollando un proceso de evaluación específico ya que hoy en día solo cuentan con unos *backlogs* de trabajo con una retrospectiva que se realiza al final de cada proyecto, evaluando los procesos por parte de cada uno de los integrantes del equipo que participó en el prototipo y con esa retrospectiva generan las posibles alternativas por las que pudieron haber resuelto la problemática presentada.

El proceso de evaluación en la empresa se encuentra muchas veces determinado por los directivos de las compañías para las que se trabaja, ya que evalúan el proceso y de diseño que el diseñador tuvo que desarrollar para llegar al resultado que ellos necesitaban. Un gran ejemplo que pudimos observar es cómo la aplicación de diagramas organizacionales de tiempos y control funcionan en la empresa y con esos mismos mecanismos se puede evaluar a la persona que los va armando, en éste caso el diseñador a cargo del proyecto.

3.5 Nivel educativo, Masculinidad y Feminidad

En Aureacorp SA, se da un proceso de selección de personal siempre enfocándose a un perfil formando en la disciplina del diseño, joven y en su mayoría varones ya que la empresa trabaja con empresas como Audi y Lamborghini especialmente en la industria del diseño automotriz, por lo cual es más atrayente para los hombres trabajar en el rubro.

Consecuentemente, se trata de una empresa formada en su mayoría por varones, con un promedio de edad que ronda a los 25 años, creando una empresa de diseño integrada por diseñadores, de cualquier disciplina ya que una de las características de estudio es dar oportunidad a cualquier talento sin poner límites ni especializarse solo en una disciplina.

Es aquí donde por medio de la observación de que la mayoría de los diseñadores son de sexo masculino y por medio del proceso de selección donde se elijen a varones en un noventa por ciento de los casos para trabajar en el estudio, se pudo realizar una comparación donde se observa una tendencia hacia la masculinidad no solo por la presencia de miembros del sexo masculino sino que el rubro de la compañía resulta ser asociada a lo varonil: según el director Juan Maronese, generalmente se desarrollan proyectos que implican cuestiones de percepción visual y formas masculinas por tratarse de la industria automotriz.

No obstante, Aureacorp SA no está negado a que personas del

sexo femenino integren su equipo de trabajo. Una de las razones es por la diversidad que se genera teniendo personas de distintos sexos, procedencias culturales y Geográficas culturales. La problemática que se les presenta constantemente es que en la Argentina desde el proceso de selección no aparecen mujeres interesadas en unirse al equipo de Aureacorp SA.

Hoy en día muchas empresas al intentar contratar a Aureacorp SA, están interesadas en no tener solo varones trabajando en su proyecto sino también dar oportunidad a las mujeres en el diseño en la industria automotriz. Es una tarea difícil ya que la industria está influenciada por una tradicional presencia masculina y no es tan fácil que exista diversidad en estas compañías. De acuerdo a lo que pudimos comparar en el presente análisis, la industria automotriz, por ser una gran industria de producción en serie y muchas marcas, usaba modelos organizacionales tales como el Fordismo o el Toyotismo los cuales están orientados a la producción en serie, labores destinadas a empleados en su mayoría varones. A pesar del paso de los años no se han creado nuevas oportunidades para las mujeres en este campo y hoy con la globalización es necesario para muchas empresas contar con esa diversidad en el trabajo.

En cuanto a los niveles educativos, la empresa cuenta con miembros con educación universitaria, estudiantes en diseño y hasta personas sin profesión por lo cual mantienen una flexibilidad en el perfil de selección. La única condición para trabajar ahí es estar interesado en el diseño y ser un individuo

responsable ya que como anteriormente mencionamos es el principal valor de la empresa.

Comparando el concepto de nivel educativo con el modelo de la teoría Z de Ouchi y las dimensiones de Hofstede podemos ver un contrastante elemento: tanto para los japoneses y los americanos el pertenecer a una universidad de las grandes ligas en cada país es muy valioso en el currículum de cualquier persona y puede llegar a ser el motivo de contratación.

Es admirable el proceso tan flexible de selección de personal en Aureacorp SA y la poca prioridad que se le brinda al nivel educativo de los empleados que forman parte de la empresa. Sin embargo, muchos de los diseñadores continúan sus estudios o se inscriben a estudiar cuando ingresan a la empresa, gracias a la flexibilidad de horarios ya que pueden cursar en las noches generalmente y pueden estudiar en sus tiempos libres, así como también les proporcionan permisos para rendir exámenes y el trabajo puede ser muy intenso por temporadas pero un tanto tranquilo en otras por lo cual les es fácil estudiar.

3.6 Entrenamiento, Motivación y Mecanismos implícitos de control

De acuerdo con el análisis y estudio de caso realizado, se puede comprobar que la empresa cuenta con un alto grado de entrenamiento ya que desde el primer día que una persona ingresa a trabajar en la empresa se le da una capacitación creada específicamente por y para los miembros de Aureacorp SA. Esta

capacitación consiste en modelos de aprendizaje de la herramienta principal para trabajar en el estudio, de nombre Alias 3D.

Aureacorp SA, genera un proceso de entrenamiento y capacitación basado en técnicas internas del manejo de dicho programa, las cuales son enseñadas a los diseñadores, pudiendo cada uno desarrollar una importante carrera dentro de la empresa en el manejo de dicha herramienta de trabajo. Es indispensable para trabajar en la empresa el correcto uso de estos programas. Mediante la observación se pudo analizar que los diseñadores trabajan muy poco sobre papel ya que son expertos en el trabajo en computadora lo cual les ha dado una gran ventaja competitiva en el mercado nacional. Esto se debe a que la tarea del diseñador no es solo dibujar sino presentar un proyecto con distintas dimensiones y que después pueda ser llevado a un proceso de fresado, que es la técnica para la creación de prototipos.

El entrenamiento y capacitación en la empresa también se proporciona brindando al nuevo diseñador la oportunidad de ir a trabajar a la oficina de Aureacorp SA en Italia, donde también se genera un ciclo de entrenamiento tanto para los proyectos como para volver a la Argentina y trabajar con técnicas de diseño italiano.

Por las razones anteriores los directivos de Aureacorp SA no le prestan importancia al nivel educativo de tal manera que ellos van generando conocimiento y desarrollando las carreras de cada uno de los miembros en la compañía. Los cursos son impartidos

únicamente por la empresa por lo que podemos ver una alta centralización en términos de capacitación: la misma empresa genera una escuela para los que están trabajando ahí.

En cuanto a los mecanismos implícitos de control, el estudio funciona con cierta inclinación al modelo de Hofstede, donde se basan en el establecimiento de objetivos específicos destinados a evaluar el desempeño. Los proyectos que pudimos analizar se llevan a cabo por medio de unas planillas organizacionales que detallan objetivos y tiempos destinados a cada etapa del proyecto. Estas planillas creadas y diseñadas por el equipo directivo de Aureacorp SA, son un mecanismo muy eficiente para el control por proyecto.

Llegaron a ser tan importantes y funcionales para la empresa que hace unas semanas marcaron una ventaja competitiva en las oficinas de Audi Konzept Design Munich. Actualmente, Audi planea usar los esquemas organizacionales de control de Aureacorp SA. Es por eso que gracias a la cultura organizacional de la empresa y los mecanismos de control creados, hoy son la empresa externa más importante que trabaja con Audi en el mundo.

Por otra parte crearon un proyecto de control llamado "drop delivery box" el cual funciona de tal manera que en una caja el responsable coloca las especificaciones del proyecto a diseñar y durante la semana se van introduciendo propuestas por cada uno de los diseñadores, a la vista de todo el estudio. Con esto se logra un proceso al que ellos llaman "desarrollo del proyecto con responsabilidad y tiempos". La caja es abierta en la fecha

indicada de vencimiento y es ahí donde se analizan las propuestas pero se controla quiénes fueron los diseñadores que entregaron propuestas y quiénes no, repitiendo el proceso con cada nuevo proyecto.

Por medio de este mecanismo de control se logra crear un sentido de responsabilidad de los diseñadores, brindándoles el tiempo necesario para la entrega de su propuesta sin estar recordando continuamente la fecha y lugar de entregas. Gracias a este sistema diseñado e implementado Aureacorp SA ha creado un clima de trabajo flexible, brindando responsabilidad a cada integrante y creando a través del tiempo una disciplina, que al presentar los proyectos en grandes compañías les agregan una ventaja competitiva contra el resto.

La motivación en Aureacorp se trata fomentando las oportunidades para crecer profesionalmente, como es el caso de cursos de 3D y los entrenamientos internacionales así como también permitiendo a todos sus empleados el contacto y comunicación con contactos privilegiados en el medio y la presentación de las propuestas directamente a importantes diseñadores a nivel mundial.

En Aureacorp, Juan Maronese define que "se vive un ambiente y clima laboral flexible limitado solamente por responsabilidades". La gente trabaja ahí por el trato humano que se les brinda y, aunque no recibe sueldos altos, quiere trabajar ahí por el ambiente que se ha ido generando con el tiempo. Muchos de los diseñadores, llevan trabajando entre cuatro y cinco años para la

empresa.

Esto último nos hace reflexionar sobre gran parte del presente trabajo donde se expusieron conceptos de la cultura organizacional y cómo puede ésta influir directamente como ventaja competitiva en una empresa de diseño. Después de analizar el caso de Aureacorp SA podemos mencionar que el tener una cultura organizacional propia, flexible y con el valor tan importante de la responsabilidad, se puede observar que en la empresa se vive un clima laboral en el que la gente se desarrolla sus capacidades y se adapta a los cambios y mecanismos de control que se van diseñando para la mejora de la organización.

A partir del estudio de caso de esta importante empresa en la disciplina del diseño se reflexionará en el siguiente capítulo de lo importante que es y cómo la cultura organizacional ha agregado una ventaja competitiva para Aureacorp SA a nivel mundial.

Conclusiones

El presente capítulo presenta las conclusiones por parte del autor y la visión que se tiene sobre la cultura organizacional en una empresa de diseño, comprobando la hipótesis inicial la cual es que el desarrollo de la motivación en el ámbito de la cultura de una organización, se erige como ventaja competitiva ya que se traduce en un aumento de productividad.

Después del análisis de caso y las variables analizadas de la cultura organizacional en Aureacorp SA, nos encontramos con una empresa que al tener una cultura organizacional orientada a la responsabilidad individual ha logrado que su organización le agregue una ventaja competitiva en el mercado mundial, trabajando para grandes empresas en la industria automotriz.

La cultura organizacional durante muchos años fue utilizada para coordinar y controlar a un grupo de personas dentro de una organización. Tenían niveles verticales, departamentos, puestos de trabajo, sistemas a seguir y muchas reglas estrictas en cada área.

Actualmente, se está reconociendo el trabajo de los individuos en sus distintas áreas, la mayoría de las funciones son más especializadas, tienen una atmósfera de trabajo, códigos y desarrollan una cultura que dentro de ese clima laboral hoy es fundamental para la supervivencia de la empresa. El uso de códigos, lenguajes y estilos dentro de una empresa es cada día más usado. Se trata de darle importancia a esas cuestiones que antes no se les daba valor. Hoy se trata de crear un código donde exista una conexión en todos los integrantes de la empresa, ese código no necesariamente es un código estructural y sistematizado sino es un conjunto de reglas, ideas, esquemas y funciones de trabajo que la empresa va adoptando para la ejecución más efectiva de los proyectos.

La cultura dentro de una empresa se expresa en un espacio y lugar determinado del cual recibe influencia. Los individuos que

se encuentran o pertenecen a ese espacio son determinantes clave de lo que se puede hacer así como la forma de dirección a llevar. Si la cultura es compartida entre varios de los miembros, esto permite un alto grado de cohesión dentro de la empresa. A partir de la cohesión de los integrantes se logra también un aprendizaje organizacional, donde la cultura le da experiencia a los miembros de la organización. En la memoria de la organización queda prescripto el estilo y personalidad de la dirección que debe llevar y la estructura funcional que debiera tener.

A través de la cultura organizacional se vincula al individuo con su organización, su calidad de vida laboral y los comportamientos que tiene hacia y con sus semejantes, destacando que esta cultura se vuelve habitual y no solo la aplican dentro de la organización sino en su forma de vida. En relación al estudio de caso que se realizó para este trabajo, podemos observar la disciplina que se ha ido formando en cada uno de los diseñadores que tuvimos oportunidad de observar y aunque por cuestiones de confidencialidad nos fue imposible entrevistarlos, por medio de las formalidades en los proyectos que nos mostraron, los horarios que ellos mismos disponen y la calidad con la que presentan sus proyectos se puede decir que han aprendido una disciplina gracias a la cultura organizacional que se vive en la empresa.

Se puede hablar que la cultura organizacional como una cadena de conceptos organizacionales que deben estar en equilibrio y en cohesión con los individuos ya que las debilidades de uno pueden afectar a otro y así consecutivamente hasta llegar a una crisis,

de la cual es difícil salir pero con muchos cambios, esfuerzos y nuevas estrategias se puede recuperar el campo perdido y lograr mejoras organizacionales.

Se menciona que una crisis en la empresa no solo puede romper esquemas organizacionales que se habían desarrollado sino también esa crisis puede llegar a ser si es tomada de manera positiva el gran cambio a la cultura organizacional en la empresa que esta sufriendo este periodo. El hablar de un cambio en la cultura organizacional se puede ver influenciado por el nuevo desarrollo de una cultura que anteriormente no era adecuada para la empresa. Si se hace una debida investigación, las empresas que quieren agregar un valor y una ventaja competitiva en su empresa, deberían usar varios de los conceptos que en este trabajo describimos y podrían ser muy útiles en el cambio organizacional, creando un clima apto para enfrentar los retos de cada día y con la mejor disposición de los miembros de la organización.

La cultura organizacional formula la pauta para el desarrollo de una filosofía e identidad global empresarial, guiando los comportamientos y acciones de los integrantes de la organización. Es tarea de los directivos crear y desarrollar esta filosofía ya que son sus antecedentes y experiencias lo que dan valor para el acercamiento y unión de los miembros dentro de la organización. Hay que tener en cuenta que si se dan muchos cambios de alto impacto y a gran velocidad en la empresa, puede presentarse el fenómeno de que a los individuos no les resulte fácil adaptarse a esa cultura generando pasivos humanos que traerán consecuencias en

el proceso de cambio de la organización.

Todo cambio organizacional y desarrollo de una cultura requiere un alto nivel de compromiso, participación y toma de importantes decisiones, por lo que es de suma importancia tanto planificar como diseñar la estrategia a futuro a la que se va a llegar con ese plan. Concretamente se diría que los cambios hay que tomarlos con calma y no drásticamente ya que pueden jugar un papel en contra de la organización.

Tal como se analizó en el estudio de caso, la responsabilidad es fundamental para lograr un cambio organizacional o agregar valor a la cultura organizacional establecida. Es muy probable que si se enfrentan los retos con responsabilidad, se puede ir creando una disciplina que más adelante dará frutos en cuestiones formales e informales de la empresa.

Retomando el tema de la cultura organizacional en una empresa de diseño, podemos mencionar que por tratarse de una disciplina que requiere distintos tiempos los cuales muchas veces son subjetivos, las empresas crean su propia cultura organizacional pero existe una gran problemática, ya que los diseñadores no están acostumbrados a tener esquemas organizacionales como sería el caso de empresas de otro tipo de industrias. Al analizar nuestro estudio de caso se puede decir que los diseñadores buscan un espacio flexible y libre donde trabajar y tarea compleja acotarlos a ciertas normas organizacionales.

Para que las innovadoras organizaciones de diseño alcancen el éxito, deberá existir armonía entre las actitudes de la gente y las nuevas estructuras, procesos y tecnologías. Como los valores cambian muy lentamente, las arquitecturas de las organizaciones evolucionarán de forma gradual.

A diferencia de lo que ocurre con la tecnología, la cual puede efectuar adelantos que dejen atrás generaciones anteriores, la cultura organizacional en una empresa de diseño es una forma de arte social que se mantiene ligada a las necesidades de sus consumidores y las personas que trabajan en ella.

Según nuestro estudio de caso y análisis de la teoría organizacional, se pueden encontrar tres factores que deben tenerse en cuenta cuando se evalúa el desempeño de la organización: *la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos, el empleo de los recursos y la flexibilidad*. Es necesario que la empresa se flexible en cuanto a los cambios que se puedan presentar para adquirir mayor experiencia y generar una aceptación a los cambios.

Se puede mencionar que existen varios tipos de factores que constituyen el contexto de la organización de diseño como por ejemplo: *entorno*, el cual impone exigencias a la organización y puede aplicar restricciones sobre las actividades de la organización. Los *recursos* los cuales se consideran los activos de la organización y por último la *historia de la organización*, ya que el funcionamiento actual de la organización se ve influenciado

por el pasado y la historia de la empresa. Gracias a estos factores se puede definir si la cultura organizacional en la empresa está funcionando adecuadamente y que valores se le pueden agregar a cada área para un mejor desempeño.

A partir de la descripción de las teorías organizacionales y del estudio de las investigaciones de autores como Geert Hofstede y William Ouchi, se puede hacer mención a un concepto que genera claridad en el objetivo, este es el caso del *rendimiento*. Nos parece de gran importancia el rendimiento ya que es lo que la empresa produce, cómo se desempeña y cuán efectiva resulta. En el diseño debería ser parte fundamental tener un mecanismo de control del rendimiento ya que al trabajar bajo proyectos se puede ir creando un historial de rendimiento y así modificar los aspectos organizacionales en los que no se presenta un desarrollo adecuado.

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Por pequeña que sea una organización esta debe comenzar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden ser limitados y deben utilizarse eficazmente si es que se requiere que la empresa sobreviva y prospere. Esto requiere una formulación de objetivos y una asignación de responsabilidad. La asignación de responsabilidad esencial, incluso si la organización se compone de un solo hombre. Porque él debe de distribuir su tiempo tan eficazmente como sea posible.

El diseño de un nuevo sistema de organización quizá sea el

paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa, la construcción. La construcción de la organización ideal debe considerar lo mejor que se haya escrito sobre la materia y que sea adaptable a las necesidades de la empresa.

Tal como se describió en los capítulos anteriores, resulta fundamental para el diseño de organizaciones analizar y estudiar el conocimiento actual de la empresa. Sin la comprensión general y específica de la situación actual y una buena comprensión de los requerimiento del sistema futuro, la posibilidad de que el sistema propuesto sea bueno se reduce en forma considerable.

Generalmente las empresas de diseño cada integrante tiene la responsabilidad de hacer varias funciones por lo que se genera una conflictiva organizacional lo cual dirige al estudio a un replanteamiento de tareas. En muchas ocasiones, la falta de una determinación adecuada de funciones ocasiona que jefes de una misma línea desarrollen labores de otros campos que no corresponden a su esfera de acción, también deberá evitarse que por la naturaleza de las funciones algunos jefes sean ayudantes y críticos de otros del mismo nivel. Cada línea y en particular cada jefe deberá limitarse solamente a su esfera de acción que le compete.

La división de funciones y evitar una alta centralización puede generar un gran cambio para la cultura organizacional de una empresa, sin embargo el grado que deberán dividirse las actividades y crearse departamentos diferentes depende

principalmente del factor económico. La formación de un nuevo departamento funcional significa que debe nombrarse un nuevo gerente o responsable, lo cual también implica que debe asignársele cierto número de subordinados. Por lo tanto, esto implica costos extra y debe estudiarse la prudencia de la medida comparando los beneficios contra los costos.

Recapitulando lo que señaló William Ouchi en cuanto a las carreras no especializadas, se menciona que una variable donde se puede ir generando un crecimiento y explotar el talento de la persona al máximo, siempre y cuando no se convierta en un conflicto o muchas veces en una desigualdad para la persona por enfocarse específicamente en una disciplina. En el estudio de caso realizado, pudimos comprobar que el ser "tan especialistas" en la disciplina de diseño industrial automotriz los hace más fuerte en términos de competencia pero crea conflicto cuando les aparece un proyecto de diseño industrial excluyente de la industria del automóvil.

Destacando el esquema organizacional del estudio de caso presentado en este trabajo, podemos comprobar que no es indispensable la formación de distintas áreas de trabajo, sino destinar de una forma inteligente la responsabilidad a cada miembro de la organización, formando grupos de trabajo con un responsable dejando atrás el histórico concepto de jerarquías creando una organización funcional por roles y con distintas responsabilidades.

Tanto la motivación como el clima laboral son técnicas que actualmente se tratan de perfeccionar en las empresas, el desarrollo de habilidades motivacionales, tratando de hacer que las personas sean mejores, mas productivas y que amen su trabajo; es una parte fundamental al momento de definir los objetivos organizacionales de las empresas. Si se desarrollan y fomentan constantemente en la empresa, dará resultado a un clima flexible y adecuado para los miembros de la organización así como también de los próximos integrantes.

De acuerdo con lo observado en el estudio de caso podemos concluir también que existen dos premisas que son fundamentales para el desarrollo motivacional: el tiempo con el director y el incremento en la autonomía y autoridad en los miembros de la organización. El tiempo personal que se le da a un empleado es tomado como reconocimiento ya que muchos lo valoran como inspiración, aprendizaje, comunicación o simplemente ser escuchados en sus ideas, preocupaciones y opiniones. Esto crea un sentido de pertenencia y brinda mejoras continuas. En cuanto al incrementar la autonomía y autoridad en el trabajo de los individuos, nos referimos a que para muchos el reconocimiento llega cuando se les da autonomía y autoridad para desempeñarse, incluyendo la administración de un presupuesto toma de decisiones y organizar a otros. La autoridad y autonomía son privilegios no derechos, es por eso que solo los deben tener quienes se los merecen basándose en su desempeño.

Por otra parte quisiéramos mencionar una conclusión que surgió

a partir de la combinación de elementos de la investigación y estudio de caso dónde creemos que en cuanto más se divide el trabajo designado cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia y destreza.

La eficiencia se traduce en una mejora continua en la calidad debido a que los miembros de la organización tienen un sentido de pertenecer a la empresa, la buscan y disfrutan trabajar en ella. El clima organizacional si es adecuado no solo afecta en cuanto a la motivación del individuo sino que también interviene en la relación de este con sus semejantes dentro y fuera de la empresa, por lo tanto se presenta lo que William Ouchi llama seguridad en el trabajo, ya que la persona se siente con la tranquilidad que no va a perder su empleo y está motivado a trabajar con mayor eficiencia, lo cual provoca un reconocimiento importante por parte de los directivos y se crea un importante vínculo de reciprocidad en la empresa.

Por su parte las si las empresas de diseño pudieran adquirir mayores habilidades organizacionales se fomentaría a una cultura eficaz y eficiente. Actualmente es difícil encontrar estudios de diseño donde la eficacia sea su prioridad, existe la cultura donde los tiempos no son lo más importante sino el diseño por lo tanto analizamos que si se lograra desarrollar organizaciones de diseño con sistemas organizacionales y esquemas de desarrollo, la disciplina del diseño generaría mayores activos y aumentaría la producción, lo cual provocaría mejoras en las empresas, un mayor grado motivacional y se presentarían mejores condiciones laborales

para los diseñadores.

La motivación es fundamental para poder trabajar en con una cultura organizacional o realizar una modificación a ésta, sin embargo nada es indispensable pero todo funciona como una cadena, que si aplicamos conceptos organizacionales como los de los autores mencionados en capítulos anteriores, se va desencadenando una necesidad de cada día mejorar lo existente y si los resultados son positivos se genera mucha expectativa de lo que podría ocurrir si la empresa encuentra su camino en el mercado.

Toda organización debe tener en algún sitio y en determinada forma una suprema autoridad coordinadora, que debe estar centrada para actuar equilibradamente. La centralización es indicativo de facilitar dirección personal cuando la compañía pequeña, prepararse para la integración y uniformidad de acción así como también palpar las emergencias. Creemos que debe haber centralización de la toma de decisiones aprobadas y debe existir descentralización cuando se tiene que hacer decisiones de emergencia que afecten todas las unidades de la compañía.

La descentralización se puede llevar a cabo en todos los niveles. Los directores pueden delegar más autoridad a los gerentes, y éstos a su vez delegarla a los trabajadores o jefes inferiores, la autoridad delegada a los trabajadores se refiere a las decisiones particulares del trabajo propio del individuo. Gracias a la descentralización tenemos algunas ventajas las cuales pueden ser: el desarrollo del talento del ejecutivo, la capacidad

para tomar decisiones y su habilidad para identificar tal talento.

Llegamos a la conclusión también que el tamaño de la empresa es una gran determinante en el desarrollo de su cultura organizacional. En la pequeña empresa, es más posible y conveniente que exista una mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables; en la gran empresa, por el contrario, es necesaria una mayor descentralización, porque el contacto personal del administrado es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos, e incluso es imposible que abarque todas las técnicas aplicables. Por lo tanto conviene que las soluciones se tomen en el nivel en que se presentan los problemas.

A partir de esto podemos enfocar las empresas de diseño en una categoría y así podemos concluir que por medio de una adecuada delegación, definición y asignación de deberes y autoridad formal: de responsabilidad mejor establecidas: de dividir el trabajo más equitativamente de fortalecer la especialización con todas sus ventajas de mejoramiento de la eficiencia de constituir cadena escalar en la que fluya más fácilmente la autoridad y se pueda exigir la responsabilidad correspondiente en cada cargo o nivel jerárquico; de lograr una equilibrada centralización de autoridad y la integración de las funciones descentralizadas y desconcentradas; de establecer una unidad de mando y por lo tanto evitar la presencia de conflictos de autoridad, se puede llegar a obtener una mejor coordinación de labores.

Se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Sin embargo consideramos que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes.

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los conceptos y teorías organizacionales con las que se realizó este proyecto de grado, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones, así como las modificaciones permanentes que han sufrido y el nivel competitivo al que se enfrentan.

Por tanto se cree que las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de la creación de oportunidades a través de la creación del conocimiento y su expresión. Nos resulta importante mencionar y destacar el hecho de que la cultura se va desarrollando a partir del sistema de valores y el sistema de creencias de sus líderes. Por lo tanto la cultura organizacional muchas veces puede verse sujeta a adoptar los valores propios de sus líderes con lo cual se rige bajo esos estatutos.

Concluimos también que una organización que tiene una cultura invaluable, rara e imperfectamente imitable disfruta de una ventaja competitiva sobre las demás. La diferenciación cultural que describimos se obtiene mediante la identidad que cada ser humano tiene. Por otro lado los individuos y los grupos no tienen una sola identidad, sino que forman parte de un sistema de organizaciones con distintos niveles de preferencia, generalmente de acuerdo a cuestiones sociales, culturales y psicológicas.

La cultura se encuentra en las bases de todo sistema de identidad, pero no desarrolla tareas y costumbres afines, en la mayoría de los casos se construye con la interacción entre los individuos dentro de un sistema de oportunidades y normas que hay que seguir. Creemos que la cultura no podría existir sin tener una identidad, por lo que la cultura organizacional en una empresa generalmente trata de tener una identidad propia y diferente a las demás para poder lograr un proceso de diferenciación grupal y una ventaja competitiva en el mercado.

La identidad de cada ser humano es resultado de una serie de procesos sociales personales que determinan su desempeño dentro de una organización, es también un elemento constitutivo de la personalidad de los individuos y parte fundamental en los procesos de interacción humana. La identidad es una fórmula que de ser bien aplicada puede convertirse en un activo social, la identidad proporciona un sentido de pertenencia e identificación, sin más que decir puede simbolizar mucho más para una empresa que lo que se podría imaginar. Es por eso que la cultura organizacional y sus

diferentes dimensiones están vinculadas en gran parte con la motivación, el clima organizacional y la identidad; esta última incluyendo los valores y principios del grupo para poder desarrollar una diferenciación en la cultura y lograr una ventaja importante.

Para finalizar este capítulo podemos mencionar que se pudo hacer un análisis interesante, reflexionando y razonando por medio de nuestro estudio de caso si una empresa cuenta y fomenta las condiciones organizacionales necesarias así como un apto clima organizacional y motivacional es muy probable que desarrolle una disciplina y agregue una ventaja competitiva en el mercado a su empresa, gracias a esto puede lograr consolidarse en el mercado y crear en el medio una expectativa constante y ganas de trabajar en el lugar.

En cuanto a los empleados se logra un sentido de pertenencia y valores hacia su empresa, lo cual logra un mejor desempeño en sus tareas. Con esto, nuestro estudio de caso y todo lo anteriormente mencionado podemos comprobar nuestra hipótesis de que el desarrollo de la motivación en el ámbito de la cultura de una organización, se erige como ventaja competitiva ya que se traduce en un aumento de productividad.

