

**TRABAJO FIN DE GRADO EN RELACIONES  
LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

**Facultad de Ciencias del Trabajo**

**Universidad de León**

**Curso 2018/2019**

**ANÁLISIS TEÓRICO-PRÁCTICO DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL.**

**THEORETICAL AND PRACTICAL ANALYSIS OF  
ORGANIZATIONAL CULTURE.**

**Realizado por el alumno D. Hugo Fernández Oliver**

**Tutorizado por la Doctora Dña. Ana Isabel Blanco García**

# ÍNDICE

<b>1. Abstract</b> .....	5
<b>2. Objeto del trabajo</b> .....	6
<b>3. Metodología</b> .....	8
<b>4. Cultura organizacional</b> .....	10
<b>5. Clasificación de las culturas organizacionales</b> .....	12
<b>5.1. La Cultura jerárquica</b> .....	14
<b>5.2 La cultura del mercado</b> .....	15
<b>5.3 La cultura clan o familiar</b> .....	16
<b>5.4 La cultura adhocrática</b> .....	16
<b>6. Constantes determinantes en la cultura organizativa</b> .....	18
<b>6. 1 El cambio organizativo</b> .....	18
<b>6.1.1 Tipos de cambio organizativo</b> .....	19
<b>6.1.2 Proceso de cambio</b> .....	20
<b>6.1.3 Herramientas para el cambio</b> .....	21
<b>6.2 El liderazgo</b> .....	22
<b>6.3 Introducción y adaptación a la cultura organizativa</b> .....	24
<b>6.3.1 Búsqueda y selección</b> .....	24
<b>6.3.2 Adaptación</b> .....	25
<b>6.3.3 Análisis y solución ante las diferencias sociales</b> .....	26
<b>6.3.4 Cuatro bloques de la adaptación</b> .....	27
<b>6.4 El control</b> .....	27
<b>6.4.1 Variables que determinan la flexibilidad del control</b> .....	29
<b>7. Análisis de la cultura organizativa de DoAffiliate.NET</b> .....	29
<b>7.1 Introducción</b> .....	29
<b>7.2 Clasificación en el modelo de Cameron y Quinn</b> .....	31
<b>7.3 Constantes determinantes en la cultura organizativa de DoAffiliate.NET</b>	32

7.3.1 Análisis del cambio organizativo .....	32
7.3.2 Cambio organizativo en los subgrupos o departamentos .....	32
7.3.4 Herramientas para el cambio .....	34
7.4 Análisis del liderazgo .....	35
7.4.1 El análisis del liderazgo en los departamentos .....	35
7.4.2 Introducción y adaptación a la cultura organizativa .....	36
7.4.3 Análisis de la adaptación respecto a las diferencias sociales .....	37
7.4.4 Análisis de los cuatro grandes bloques de la adaptación. ....	38
7.5 Análisis del control en DoAffiliate.NET .....	39
8. Conclusiones .....	40
9. Bibliografía .....	41
10. Anexos.....	44

## **1. Abstract**

The theoretical framework of this project provides, in the first instance, a general overview of the concept of organizational culture, its origin, development and value as a resource. The second portion discusses the classification of the four different types of culture that serve as a guide to achieve specific objectives, seeking coherence in its development. Lastly, there is a thorough analysis of the characteristic pillars that are used to identify both formal and informal difficulties in order to guide the proposed intervention.

This analysis can then be applied to the reality of a business, expressing its cultural scheme by means of direct observation and interviews for achieving the practical goal of this project. The future of the proposed system will be used to indicate the strong points of the argument in practice. The barriers to its development that an organization and its departments may create will also help specify the argument in focus.

## **Resumen**

El marco teórico del trabajo ilustra, en primera instancia, una amplia visión sobre el concepto de cultura organizacional, su origen, desarrollo y valor como recurso. La segunda parte trata, sobre la clasificación de los cuatro diferentes tipos que sirven de guía para cumplir distintos objetivos, buscando coherencia en su desarrollo. Por último, un análisis en profundidad de los pilares más característicos, con el que identificar las dificultades formales e informales para guiar la estrategia propuesta.

La parte práctica trata de trasladar este análisis a la realidad de una empresa, plasmando, mediante la observación directa y la técnica de la entrevista, su esquema cultural. Se utiliza para ello, los preceptos del sistema propuesto. Para así señalar los puntos fuertes de la línea argumental en la práctica y las barreras al desarrollo que se crean en la organización y en dos departamentos.

## **2. Objeto del trabajo**

El objetivo del trabajo es la sistematización del proceso de análisis de una cultura organizativa, persiguiendo una coherencia en el planteamiento base, liderado por las metas organizacionales.

La estrategia de recursos humanos precisa de un conocimiento profundo sobre el concepto, dominando la metodología necesaria para la creación y mantenimiento de la socialización en las organizaciones y valorando la misma como recurso. Es importante catalogar los núcleos de influencia, debido a que determina el rumbo de la formación. El balance de poderes define la guía en el origen y desarrollo de la cultura. Estos son bidireccionales y, pese a que son liderados ante los nuevos miembros por la dirección, el poder informal también influye en su presente. La importancia de saber liderar este proceso es fundamental para, perseguir la línea planeada y realizar los cambios necesarios de manera eficiente. La comprensión de los valores y creencias reales de los diferentes grupos, permite trazar esta fiel visión de qué modelo existe, analizar sus orígenes formales e informales para identificar las incoherencias argumentales y corregirlas en favor de la productividad y perennidad de la organización en la línea propuesta.

Clasificar la estrategia, permite visualizar las conductas propias de la hoja de ruta, previamente marcada por el grupo de decisión y guardar este entendimiento. Es necesario la comprensión de que la idoneidad en el modelo no existe y, la adaptación a uno determinado debe decidirse balanceando los intereses de los miembros y la organización.

El análisis de las diferentes constantes de la cultura organizativa, persigue una dinámica de toma de decisiones acordes con la estrategia seleccionada, capacitando el análisis a la organización de sus diferentes características y, de una manera más focalizada, buscar la eficiencia en su desarrollo. Consiste en una visión tridimensional en el que las diferentes esferas individual, grupal y organizacional, pueden ser diseccionadas para conseguir una conjunción mayor de intereses entre los tres ámbitos.

El análisis práctico es una suerte de contraposición entre las ideas base de una organización real, la guía que utilizan los líderes intermedios más influyentes del organigrama y una observación desde el último escalón jerárquico. Se trata de esclarecer cuáles son los puntos

fuertes de la organización que permiten la eficiencia en los procesos y el cumplimiento de objetivos y a su vez señalar las barreras a estos mismos que son formadas por las incoherencias argumentativas de la cultura organizacional.

Mediante este análisis se pretende probar la asociación entre coherencia organizacional y eficiencia, debido a la conjunción de intereses, realzando que las diferentes barreras de entendimiento son causadas por la falta de esta unidad en la línea argumental.

### **3. Metodología**

Se ha realizado un análisis bibliográfico usando las palabras clave “cultura organizacional, tipos y características” persiguiendo una aplicación directa a la estrategia de recursos humanos. Los textos provienen de Latinoamérica, España y Estados Unidos. El objetivo fue conseguir una visión más amplia sobre el tema a tratar, procurando su homologación en diferentes situaciones. Los artículos utilizados tienen su procedencia de Google Academic, Universidad de la Rioja y Baltic International Academy.

Basándonos en este análisis, se ha utilizado metodología cualitativa en las entrevistas en profundidad y observación participante, para construir un estudio de caso en la empresa IET.LV, más concretamente en su marca, DoAffiliate, que actúa como una empresa independiente creada en 2013.

Las entrevistas se han focalizado en tres ámbitos diferentes: la organización, el departamento de soporte al cliente y el departamento de ventas. La entrevista elegida ha sido semiestructurada (Vicente Mariño, 2014), para desarrollarla en un ambiente distendido.

La alta dirección, decide delegar la narración de la visión organizacional al director del departamento de ventas, debido a su buen dominio del inglés, su actividad relacionada con todos los grupos del organigrama y su longevidad en la empresa, en relación con su existencia. También desarrollará la visión de su propio departamento. El departamento de soporte al cliente será descrito por su líder. Estos dos departamentos, son los más grandes dentro de Do Affiliate, representan más de la mitad de los miembros de la marca.

Los expertos seleccionados para la realización de las entrevistas fueron:

El director del departamento de ventas: varón, con nacionalidad letona de 25 años de edad, año de inicio en la empresa: 2015.

La directora del departamento de soporte al cliente: mujer, con nacionalidad letona y 27 años de edad, año de introducción en la empresa 2016.

El guión de la entrevista es formado después de del marco teórico del trabajo y en relación con él, tratando de explicar previamente el contenido de la entrevista y teniendo en cuenta el conocimiento de la organización de los participantes. Ambas fueron grabadas en audio, en las oficinas de DoAffiliate a 12 de abril de 2018 y 25 de abril de 2018 y serán adjuntadas en los anexos.

Mi participación en la empresa como parte del equipo de ventas, empieza en septiembre del 2017, comenzando la observación activa de una manera metódica en enero de 2018. La aportación consiste en una visión organizacional, desde mi perspectiva en un grupo inferior jerárquicamente en relación a la de los entrevistados y con una nacionalidad diferente.



#### **4. Cultura organizacional**

La cultura organizacional u organizativa ha sido investigada en gran cantidad de artículos y textos. Entre las diferentes definiciones arrojadas, se distinguen unos patrones que definen la misma sin delimitarla en exceso esto es necesario debido a la gran diferencia en la práctica organizacional entre diferentes culturas organizativas.

La forma más reconocible y básica sobre la cultura organizativa es una visión de la misma como “socialización grupal” en la que se adhieren una gran amplitud de factores, como los mencionados por García Álvarez (2006) en su definición sobre la cultura organizacional: “La cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado.” (p. 165)

La cultura organizacional se desarrolla en estos aspectos, creando una respuesta base o estereotípica debido a esta socialización grupal, representando qué es lo apropiado en cuanto a conductas, en la medida que estos valores se reproducen como parte de la conducta individual de las personas que forman la organización es definida la fortaleza o debilidad de la cultura organizativa. (Rodríguez Garay, 2009, p. 69)

La formación se inicia desde la dirección y se reproduce mediante el aprendizaje y adaptación de los nuevos miembros, pero se observa de una manera finalmente como bidireccional, desde el grupo ya existente al nuevo miembro y a la inversa como ya señalaba Mintzberg (1999) por lo tanto las personas que forman o dirigen la organización guían la socialización y el poder de las diferentes personas, dentro de la organización sea formal o informal, influye en el resultado final de la conducta.

Las relaciones de poder dentro de la organización guían el producto de estas interacciones y las transformaciones de la cultura organizativa, la interacción es el motor de la transformación en la cultura y puede significar el éxito o fracaso de la organización. (Cummings y Worley, 2007, p. 482)

El desarrollo de la cultura organizacional desde una perspectiva sociológica es una socialización de un grupo con su equilibrio interno de poderes y normas afectado por estímulos internos o externos que producen respuestas diferentes entre los miembros y se transforman con relación al equilibrio de poderes en normativas, la coherencia de esta socialización continua con los hábitos, actitudes y tradiciones en la organización definen la aceptación por las personas que pertenecen a la misma e incide sobre la fortaleza o debilidad de la cultura organizacional.

La socialización como se ha dejado constancia no es una impresión de nuevos modelos de conductas, es un proceso de adaptación mutua, esa adaptación es grupal e individual y dentro de la organización es natural que existan diferentes corrientes organizacionales que formen grupos divididos por la planificación formal de la empresa o por las situaciones temporales desarrolladas en los grupos informales. Como resultado la influencia o poder individual tiene diferentes niveles en la organización, Rodríguez Garay (2009) lo describe así:

“La cultura organizacional no es necesariamente monolítica y es posible que convivan varias subculturas con distintas presunciones básicas acerca de las formas apropiadas de pensar y actuar.”

De esta manera los aspectos lógicos y emocionales catalogados como respuestas no son los mismos para todos los miembros de la organización.

Schein (1990) muestra diferentes métodos de adaptación a la cultura. Esta socialización se realiza de manera diferente en cada empresa, pero la percepción desde un punto de vista sociológico está en la importancia que tienen estos métodos y sus consecuencias para cada persona. Estos métodos basados en la observación de los miembros, que estaban fuera de la cúpula de liderazgo, frente a situaciones críticas, la forma de recompensar el trabajo y los métodos de escala en la organización de manera formal son la base de la socialización pero no son suficiente para entenderla al completo, no son mencionados los métodos de adaptación formal y continua a la cultura mediante la socialización directa realizada en reuniones, textos guía o charlas informales con los diferentes miembros y la asignación de un rol.

Su visión está centrada en la gran influencia que tienen los líderes formales sobre el desarrollo de los objetivos, pero no la importancia que tiene la organización horizontal, los diferentes métodos de socialización o las diferentes influencias que tiene la persona sobre la cultura organizativa.

Peters y Waterman (1982) recalcan la importancia de que los directivos tengan una actitud positiva hacia desarrollar la cultura organizacional. De esta manera las relaciones de poder existentes serán guiadas por actitudes positivas hacia la organización y unos valores aceptados por los miembros.

Diversos estudios sobre el valor de la cultura organizativa en términos cuantitativos por Denison y Mishra (1995) definen la cultura como recurso organizacional, este está ligado directamente con la productividad y eficiencia.

Como ejemplo de ese recurso, la comprensión de las decisiones organizativas es mucho más sencilla desde el punto de vista de los diferentes miembros, después de la explicación y aceptación de la dirección y los objetivos de la organización, ésta permite la coherencia necesaria para la confluencia entre objetivos organizacionales e individuales.

Así mismo la empatía de la dirección o miembros empoderados con los subordinados permite una proyección de la organización hacia objetivos compartidos (Calderón, Murillo y Torres 2003, p.122), los intereses comunes permiten una mayor efectividad en las tareas y los objetivos compartidos entre individuo y organización permiten una dirección conjunta hacia las metas propuestas más eficiente.

Entender el elemento sociocultural de las organizaciones es una responsabilidad de las personas encargadas de gestionarlas y esto implica comprender la relación de la persona con la organización, sus actitudes, expectativas y aspiraciones. (Calderón, Murillo y Torres, 2003, p.111)

## **5. Clasificación de las culturas organizacionales**

La tipificación mantiene su importancia en la capacidad de liderar la estrategia marcada por el grupo de decisión en la organización, además sirve como guía para la identificación de incoherencias en el planteamiento, previniendo de esta manera el desinterés de los miembros a medida que descubren estas rupturas en el entendimiento argumental que

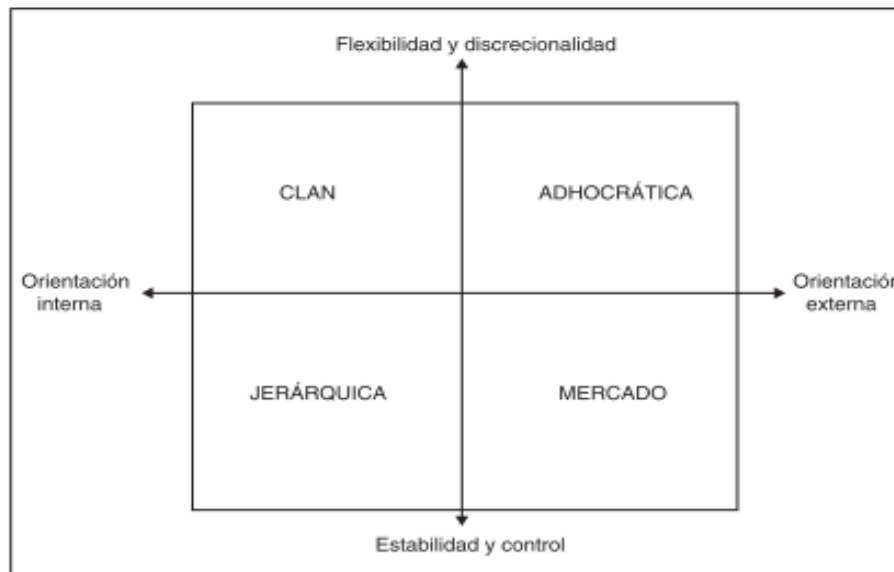
mantienen con la organización, provocando una mayor satisfacción y productividad en el trabajo.

La importancia para las organizaciones se acentúa en la selección de un modelo determinado que se ajuste lo máximo posible a la confluencia de intereses individuales y grupales de los miembros de la organización y los intereses organizativos y poner los recursos necesarios para desarrollar el modelo elegido.

De la misma manera que la eficiencia desde un criterio puede ser formulada por factores como la flexibilidad, facilidad en la toma de decisiones y dinamismo para otras organizaciones con propósitos diferentes la eficiencia puede venir de la mano del control, estabilidad y orden, así mismo diferencia entre otras dos dimensiones significativas de eficiencia que dividen las culturas organizativas entre las de orientación interna basadas en la integración y unidad y las de orientación externa basadas en la diferenciación o rivalidad. (Cameron y Quinn, 1999).

La subjetividad en el criterio de eficiencia que plantean Cameron y Quinn lleva a la reflexión de que la cultura organizativa ideal o modélica no existe y que en las diferentes empresas incluso dentro de ella en departamentos diferentes puede ser ideal una cultura u otra según los objetivos planteados por cada organización

Por lo tanto, asumiendo estos principios, desarrollaremos estos cuatro grupos para tener una visión esquemática de las culturas organizativas, mediante este cuadro muestra las diferentes direcciones que una organización puede tomar. Consiste en un mapa conceptual para una clasificación de diferentes tipos de culturas organizativas y un encuentro posterior de rasgos definatorios que incluye cada uno de los tipos descritos.



Fuente: Cameron y Quinn (1999)

Figura 1. Modelo de Valores en Competencia. Fuente: Cameron y Quinn (1999).

La tipología de las culturas organizativas será estudiada desde la perspectiva del modelo de valores en competencia desarrollado por Cameron y Quinn ya que es uno de los más referenciados en investigación sobre cultura organizativa. a (Desphandé *et al.*, 1993; Obenchain, 2002; Lau y Ngo, 2004; Obenchain y Johnson, 2004).

### 5.1. La Cultura jerárquica

En el inicio de la descripción de este tipo de cultura organizativa es deber mencionar que el análisis de Weber guía tanto el mencionado trabajo de Cameron y Quinn como la mayoría de escritos sobre la materia.

Bajo el orden establecido sobre la necesidad de adaptar las culturas organizativas a los diferentes propósitos que tienen las direcciones para con los miembros, se establece: las empresas de producción que requieren estabilidad y regulación aplicando esta cultura se convertían en muy efectivas y los líderes de estas organizaciones necesitan capacidades organizativas. Este tipo de cultura es utilizada en empresas de fabricación mecánica o órganos gubernamentales mayoritariamente. (Cameron y Quinn, 1999).

Permite una toma de decisiones de arriba a abajo, responsabilidades claras de las tareas a realizar, persiguiendo la mecanización de la estructura organizacional de tal manera que la limitación impide la posibilidad de participar en la creación de contenido fuera de la regulación establecida del tiempo de trabajo.

La hiperregularización crea problemas de eficiencia, la productividad es disminuida por la desnaturalización de las relaciones personales sobre todo en los procesos creativos necesarios para mejorar en el ámbito empresarial e igualar los equilibrios de mercado, la evolución de los procesos depende únicamente de la dirección, es el principal problema que tienen que afrontar las empresas con modelo similar al descrito.

## **5.2 La cultura del mercado**

Es un modelo basado en la eficacia económica y diferenciado por la identificación de los costes de transacción, este modelo se asentó también durante la época de 1960 y los principales autores que la desarrollaron fueron Oliver Williamson y Bill Ouchi. (Cameron y Quinn, 1999).

Es referido a una organización que en sí misma trabaja como un mercado, orientado a las demandas externas y la organización de los proveedores, clientes y órganos reguladores. (Cameron y Quinn, 1999).

Los miembros se catalogan como inversiones que generan unos ingresos determinados a la organización y tienen un valor, la decisión de su continuidad está basada puramente en una cuestión económica de corto o largo plazo según los intereses de la organización, las promociones y el liderazgo formal e informal se guían por estos preceptos económicos.

La organización interna se desarrolla alrededor de las transacciones económicas y la generación de valor como análisis fundamental. Competencia y productividad son sus dos principios, la organización de la cultura debe ser basada en estos principios buscando la efectividad de cara al mercado y los resultados. (Cameron y Quinn 1999).

Favorece el trabajo individual y la selección de los mejores miembros bajo esta perspectiva individualista para la generación de valor, fomentando el esfuerzo de los miembros en esta dirección y la competición interna ya que dentro de ese mercado interior cada individuo es oferta y demanda ante recursos limitados.

### **5.3 La cultura clan o familiar**

Este tipo de cultura observado por Ouchi, 1981, Pascale and Athos, 1981 y Lincoln, 2003 en Japón está basado en la fraternidad y cohesión, basan su estrategia de eficiencia en el trabajo y funcionamiento del equipo. Además, los miembros tienden desarrollar un compromiso con la organización, esta confianza es mutua, por lo tanto, se forman grupos prácticamente autónomos a la empresa que reciben de manera grupal la compensación por su trabajo, el clima de cercanía incita a los miembros del grupo a compartir sus sugerencias y participar en las decisiones. (Cameron y Quinn, 1999)

Este modelo fraterniza el trabajo y las relaciones entre miembros de estos grupos autónomos pero, crea una lealtad que puede producir jornadas superiores a las acordadas, asunción de los impagos en momentos difíciles de la organización o deshabilitación informal de los mecanismos de acción grupal como la cohesión entre los trabajadores del conjunto de la empresa en los grupos sindicales, puede resultar en una sustracción de sus derechos individuales como trabajador en las organizaciones empresariales, también provoca insatisfacción en los trabajadores más válidos cuando no ven reconocido el valor de su trabajo de manera individual.

Esta acción, como grupo fuertemente cohesionado, tiene varios resultados sobre la eficiencia, la productividad en los proyectos grupales aumenta, pero el efecto burbuja de un bloque de opinión no facilita la innovación.

### **5.4 La cultura adhocrática**

Modelo formado en la horizontalidad de las relaciones y con una reciente inclusión en las grandes organizaciones en la actualidad en determinados departamentos relacionados con la innovación o solución de problemas.

Debido al proceso de transformación de la economía industrial a la economía de la información, el modelo más adaptable a la solución de problemas o innovación en este periodo, está basado en la adaptación a los continuos cambios en el mercado y la necesidad de adaptación hacia los mismos para la supervivencia de la empresa.

Sus bases se cimientan en la discrecionalidad y flexibilidad con una referencia en la orientación externa, es decir una delegación mayor en los miembros del grupo que aplica este modelo, produciendo una toma de decisiones horizontal, basada en la capacidad y la confianza en todos los miembros para liderar los proyectos en momentos puntuales de los procesos y flexibilidad en la toma de decisiones, dejando atrás modelos excesivamente regulados, es necesaria una actitud positiva hacia el cambio como punto fuerte de estas organizaciones, usando como punto de partida estímulos externos para la innovación interna. (Cameron y Quinn 1999)

La dirección de los diferentes departamentos, en estas organizaciones, deben potenciar la creatividad e iniciativa combinando esto a las tareas diarias. Objetivos y metas cambiantes definen el funcionamiento de estas empresas. (Cameron y Quinn, 1999)

En el ejemplo que exhiben Cameron y Quinn sobre el departamento gubernamental de salud mental describen que el organigrama es intrazable, esto esclarece el nivel de horizontalidad del grupo de trabajo, se infiere que la organización es debida a las relaciones informales dentro del grupo de profesionales que tienen una misma meta y la especialización de los mismos en diferentes tareas organizacionales.

Esto permite una mayor flexibilidad en la toma de decisiones, los conflictos de intereses son un problema de adaptación al mercado por eso es importante cuidar las relaciones informales antes mencionadas y hacer revisiones del trabajo, mediante reuniones, esclareciendo los puntos fuertes y débiles del proceso, acordando de manera consensuada roles no estáticos para el funcionamiento del grupo, el trabajo en equipo es el factor de mayor importancia tratando de no trazar los liderazgos fuera de la capacidad del individuo en la concreta materia, alejando los organigramas formales como argumento de poder o liderazgo.

La complejidad del liderazgo en una organización como ésta reside en la falta de recorrido histórico-cultural en el modelo y la difícil adaptación de los individuos a la misma.



## **6. Constantes determinantes en la cultura organizativa**

En los puntos anteriores del proyecto se ha definido la cultura organizacional, se ha proporcionado una visión que permite etiquetar los diferentes tipos en relación a los estudios de Cameron y Quinn.

Este punto tratará de facilitar la tarea organizativa de modelar una cultura organizacional dedicada a la creación de valor y la persecución de objetivos.

Una cultura organizacional coherente debe profundizar en estos puntos para desarrollar un sistema que permita la persecución de objetivos grupales e individuales de una manera más eficiente.

### **6. 1 El cambio organizativo**

El cambio debe ser entendido como un proceso de adaptación organizacional, tanto para los cambios estratégicos a largo plazo, como para los cambios más instantáneos o cortoplacistas respondiendo a diferentes estímulos. (Sandoval, 2014, p.165)

El cambio organizativo es una respuesta compleja al impulso de un estímulo en una organización, pudiendo modificar la organización en cualquiera de sus aspectos.

El propósito del cambio organizativo es la persecución de diferentes objetivos o metas que no tienen que ser fijas en el tiempo e incluso pueden ser modificadas por el estímulo que provoca el cambio.

La necesidad del cambio en el sistema actual de organizaciones se ejemplifica con la situación de las empresas en el sistema económico y la influencia de la globalización. (Sandoval, 2014, p. 164) Esto refleja el cambio prácticamente ilimitado de las organizaciones según los estímulos relacionados con sus intereses.

El ajuste continuo que las empresas contemporáneas realizan, tiene la premisa de la creación de valor. La consecuencia es la necesidad de adaptar a los miembros de la organización a este cambio continuo, aunque no suceda en ese momento. (Sandoval, 2014, p.165)

Existen dos tipos de cambio, el cambio producido por un estímulo o debido a la proactividad organizada. (Sandoval, 2014, p.165)

Se realiza en tres ámbitos, el individual, el grupal y el organizativo y a través de tres métodos, la participación activa, colaboración y confianza. (Castañeda, 2015)

### **6.1.1 Tipos de cambio organizativo**

Los tipos de cambio descritos por Sandoval (2014) se diferencian en el motor del mismo, existiendo dos tipos: la incidencia y la anticipación, es decir, el impulsado por incidencias que requieren un cambio o el debido a la proactividad interna.

- El cambio producido por la respuesta a un estímulo.

Se trata de un intento de adaptación a una nueva circunstancia, modifica la visión sobre el ajuste de la organización y origina una transformación. Se identifican tres tipos de estímulos: la iniciativa de otra organización, eventualidades internas o crisis e incidencias. (Sandoval, 2014, p.165)

Este tipo se realiza con un impacto más positivo en la organización, si existe una preparación previa y estimaciones de los posibles cambios. La adaptación se realiza de manera más adecuada y se evitan conflictos.

- El cambio dado por anticipación o proactividad

Es dado debido a una periodicidad en la reflexión, que forma la estrategia a medio y largo plazo de la organización. (Sandoval, 2014, p.165)

Éste suele ser más consensuado en relación a los cambios que no se realizan buscando la anticipación al estímulo y puede ser mejor aceptado por los miembros si participan en la decisión y las reflexiones estratégicas.

### **6.1.2 Proceso de cambio**

El proceso está formado por liderazgo y adaptación al cambio en la organización, es una de las claves de la coherencia organizativa. El proceso define en gran medida la cultura organizativa, además es una de las claves del funcionamiento de la organización. (Sandoval, 2014, p. 168)

En la exposición del proceso de cambio, expuesto por Beer et al. (1990), en el que se exponen las diferentes vías que se pueden llevar a cabo en una organización, explica un modelo basado en la interacción de los procesos y las personas y su influencia sobre un cambio concreto.

Finalmente expone un modelo dual, que interpreta la transformación desde un punto de vista mixto y que tiene como motor ambas vías, las personas y los procesos. Esta visión es la más realista independientemente que en determinadas ocasiones la influencia de una de las dos vías señaladas sea mucho mayor.

Para visualizar esta doble influencia sobre el proceso del cambio en la organización que los procesos y las personas ejercen, podemos ejemplificar esto mediante un escenario en el que se requiere una transformación profunda en una organización, debida a la adquisición de una nueva tecnología que cambia el método organizativo. La influencia de personas sobre procesos, vendría dada por quienes introducen la tecnología al resto de miembros para cambiar el método de obtención de resultados, de estas personas depende la percepción de la vía de cambio. Si los miembros ven cambios en sus procesos y rutinas debido a esa nueva tecnología sin una introducción por parte de las personas que lo lideran, tienen una percepción del mismo liderada por el proceso.

Si la participación de las personas que ven cambiadas sus rutinas en este proceso es mayor, el cambio se implementa de una manera menos problemática y más consensuada. Esto permite la persecución de los objetivos de la organización de manera más eficiente.

### **6.1.3 Herramientas para el cambio**

El cambio organizacional es un proceso que requiere de un caldo de cultivo, basado en ciertas condiciones. Las condiciones idóneas pueden conseguirse a través de la implicación organizacional, mediante cuatro herramientas.

Castañeda (2015) demuestra la eficacia de estas cuatro herramientas mediante un estudio estadístico, una muestra de 612 empleados del sector público y privado que evalúa la claridad estratégica, cultura de aprendizaje, formación y soporte organizacional en relación al éxito en el proceso de cambio.

La conclusión extraída en el estudio es la influencia positiva de los medios puestos a disposición para el éxito en las transformaciones, añadiendo valor en aspectos clave como la simplificación del proceso de cambio y la adaptación de los miembros.

- La claridad estratégica

Es definida como la transparencia sobre las metas que la organización persigue, el proceso de consecución y los medios puestos a disposición para conseguirlos.

El incremento en la transparencia en estos puntos facilita la mejora en el proceso y la adaptación al cambio.

- La formación

Se trata del proceso de socialización que atraviesa un miembro de la organización para adaptarse a una nueva situación.

Es el segundo paso después del proceso de transparencia llevado a cabo en la claridad estratégica, permite mejores aportaciones en el cambio por parte de los miembros y un perfeccionamiento en sus procesos y rutinas en relación al cambio.

- La cultura del aprendizaje

Método o costumbre del uso de la información en una organización.

Es utilizado para facilitar la transmisión de los conocimientos en la organización, es una inversión en la formación y para desarrollo de un conocimiento organizativo superior y plural. Contribuye en la flexibilidad de la empresa de cara a los cambios.

- El soporte organizacional

Recursos empleados para el cambio en la organización.

La cantidad de recursos es proporcional a la eficiencia en las transformaciones organizacionales, estos recursos deben contribuir a los otros tres puntos del proceso además del cambio en sí.

Estos recursos pueden ser invertidos de dos formas, como respuesta a cada cambio de manera individual o para la formación de procesos y estructuras para el cambio, la cantidad de modificaciones en las diferentes organizaciones liderará la decisión más efectiva entre estas dos opciones, pero la necesidad de la inversión en recursos para el cambio es probada de cara al éxito.

## **6.2 El liderazgo**

Metcalf y Benn (2013) desarrollan un concepto de liderazgo que sigue la línea de la definición de cultura organizacional de Rubén Rodríguez Garay (2009) utilizada en este proyecto.

El liderazgo se compone de una compleja interacción de movimientos dentro de la organización, con la intención de guiar las respuestas ante los estímulos internos y externos.

Lo notorio de esta definición del liderazgo es la mención a los estímulos externos, situando el liderazgo definido por Metcalf y Benn (2013) como variable y dependiente de diferentes factores. Esta definición deforma la visión clásica del liderazgo que ha sido referente, apuntando a un individuo dentro de la organización y en una posición formal como norma. Rompiendo este esquema analítico, se desarrolla la importancia de los diferentes agentes que influyen en las decisiones organizacionales.

El liderazgo pasa a ser la capacidad de los miembros de la organización en el control y persecución de sus objetivos dentro de un entorno cambiante, y la adaptación de estos cambios en los miembros y la idea base de la organización.

Un ejemplo de este modelo de liderazgo podría darse en una organización empresarial: Las diferentes fuerzas externas que cambian el rumbo organizacional, como la regulación del país en el que se encuentra, la influencia del mercado o incluso una catástrofe natural son algunos de los posibles estímulos, la capacidad de transformación de éstos en cambios organizacionales y la mayor aceptación del relato forma el liderazgo en las diferentes situaciones.

Se debe trabajar en dirección a que los agentes del cambio y los desarrolladores del plan organizativo sean capaces de canalizar las fuerzas externas de influencia hacia la organización de manera positiva, así buscar oportunidades de mejora y reflexión sobre los estímulos. Metcalf y Benn (2013). Para este propósito existen dos vías, la pluralización de los procesos de cambio permitiendo liderar los cambios de manera consensuada por las personas afectadas en la organización o la formación en los diferentes aspectos que pueden estimular el cambio en cualquier parte de la organización a las personas que toman las decisiones en una organización más jerárquica.

Análisis de estímulos, canalización, adaptación al grupo y capacidad de transmisión son las capacidades organizacionales necesarias para el liderazgo. No son capacidades individuales necesariamente, es un proceso organizacional, un esfuerzo en la toma de decisiones canalizada por los mecanismos formales e informales para su desarrollo y el modelo de cultura organizativa es lo que define a través de quien se canaliza el proceso, de esta manera los miembros transforman sus objetivos en relación los cambios. (Metcalf y Benn, 2013, p.375). Cabe mencionar las “barreras al liderazgo” formadas por los obstáculos organizativos al desarrollo de iniciativas de los miembros y las dificultades creadas al canal de comunicación entre los puestos formales de decisión y el resto de los miembros.

### **6.3 Introducción y adaptación a la cultura organizativa**

Acorde con la exposición anterior, la introducción y adaptación a la cultura organizativa forma parte de una transición entre la recepción de un estímulo y el proceso de respuesta guiado por el liderazgo.

El estímulo es la necesidad de incluir un nuevo miembro y la respuesta es la búsqueda, selección e introducción en la organización y al resto de miembros, después, la capacidad de formación necesaria para introducir al nuevo miembro a la cultura organizativa.

La comprensión y empatía hacia la persona catalogada como estímulo y de la organización facilita este entendimiento previo de capacidad y objetivos mutuos, además boceta su beneficio potencial para la organización. (Valentín, Rivera, Mbawmbaw, Nieto y Téllez, 2005, p. 62)

Por ejemplo, una persona se muestra como un estímulo para la organización, por lo tanto la necesidad es creada por un estímulo externo, si existe un entendimiento entre necesidades y objetivos, se produce un intento de liderazgo, que muestra a esa persona dentro de la organización como apropiada y adaptable a los objetivos, por lo tanto comienza el proceso de introducción y adaptación a la cultura organizativa.

La adaptación de nuevos miembros a una organización es una inversión de recursos en la misma (Bermúdez, 2011, p.123).

#### **6.3.1 Búsqueda y selección**

El proceso de búsqueda y selección es el primer paso para la adaptación organizacional. Se destaca la importancia de tener en cuenta las ofertas que los diferentes candidatos muestran y las necesidades de la empresa como vínculo necesario en el encaje de esta persona en la organización. La adecuación del proceso de selección pasa por la individualización en el mismo en cuanto al cargo a ocupar en la organización para ser lo más exitoso posible. De esta manera la selección del candidato, siendo coherente con el proceso, será más adecuada a las necesidades empresariales. (Vallejo, 2011)

### **6.3.2 Adaptación**

La adaptación está basada en la formación de la persona seleccionada dentro de la cultura organizativa.

En este entorno cambiante, la capacidad de transmisión de información y la metodología de enseñanza de las empresas con una premisa de eficiencia es básica para la creación de ventajas competitivas y desarrollo organizativo. (Ahumada, 2002, p. 140)

Por lo tanto, el liderazgo de este estímulo de manera positiva para la organización significa desarrollo. Se trata de adaptar necesidades y proyectos a la realidad de la empresa y a la del nuevo miembro, vinculando ambas en objetivos conjuntos.

Después de liderar la introducción de esta persona y la capacidad de adaptación de ésta a los objetivos grupales es el momento de hacer realidad esta adaptación.

La premisa principal es la mutua adaptación que mencionaba Mintzberg (1999). Requiere una creación de un clima de predisposición para la introducción de nuevos miembros a la organización.

Los continuos cambios organizacionales en el actual concepto de organización subrayan la importancia de la introducción en valores y actitudes de la organización para la posterior formación en habilidades de manera más continua, además es importante la introducción al resto de miembros para la correcta adaptación a lo largo del tiempo en la organización. (Cummings y Worley, 2007)

Por lo tanto, resulta necesario mencionar la capacidad de la organización para mantener la accesibilidad de los miembros a las decisiones y cambios y el cuidado de las vías de comunicación de diferentes miembros de manera tanto vertical como horizontal. (Metcalf y Benn, 2013, p.380)

La comprensión de las diferencias y similitudes en la forma de pensar es el primer paso para sortear las dificultades de este factor organizacional. Compartir las ideas y mantener estrechos lazos de comunicación es la clave para generar esa empatía que necesitan los miembros de una organización. (Valentín, *et.al.* 2005)



### **6.3.3 Análisis y solución ante las diferencias sociales**

La reflexión previa sobre la empatía es necesaria para las diferencias sociológicas entre miembros, el objetivo, evitar que estas diferencias se transformen en estructurales dentro de la organización.

Me quiero detener en este punto a subrayar dos de las diferencias sociales que se convierten en estructurales dentro de las organizaciones de manera más habitual, el género y la nacionalidad. Ambos aspectos son formados por una socialización determinada y es importante subrayar la normatividad informal que rige estos aspectos. Hay que tener en cuenta diferentes factores para una adhesión que desestructure estas desigualdades dentro de la organización y replantear, mediante la empatía la posición y el trato hacia actuales miembros.

El género y la nacionalidad son constructos sociales como otras muchas variables, fuera y dentro de las organizaciones. Dificultan la adaptación de personas debido a los prejuicios causados por la socialización en diferentes países, por lo tanto, las diferencias asociadas a estas dos variables sociológicas deben tenerse en cuenta en el momento de la integración. La adaptación es una vía de socialización organizacional en la que el análisis conducido por los estereotipos, no es válido para una eficiente consecución de los intereses organizacionales.

Para evitar el impacto estructural de esta diferencia en la socialización, es necesario la comprensión de las diferencias que esto implica, en el desarrollo organizativo, tratando de crear una formación organizacional al respecto, de esta manera estará menos formalizada la reproducción de las diferencias estructurales. (Valentín, *et.al.* 2005)

Las personas que forman y desarrollan las culturas organizativas deben tener en cuenta estas diferencias sociológicas y a través de la formación de sus miembros transformar la organización, para que las diferencias estructurales hacia la pluralidad no sean un obstáculo para la excelencia, el desarrollo personal será accesible para todos sus miembros dentro de sus capacidades objetivas.

La adaptación de miembros es un factor de dificultad en muchas ocasiones por la diferencia de cultura y situación social, la empatía debe ser la herramienta de adaptación mutua para una exitosa incorporación a la organización. Teniendo en cuenta los aspectos tanto externos como internos de la organización para la adaptación. Retórica especialmente válida para las diferencias sociales que se pueden encontrar en las personas de la organización ya sea por género, nacionalidad u otras cuestiones. (Retortillo y Rodríguez, 2008)

### **6.3.4 Cuatro bloques de la adaptación**

La adaptación, por lo tanto, se puede sintetizar en cuatro grandes bloques:

1. Introducción al grupo de trabajo mediante los valores y objetivos grupales (Bermúdez, 2011, p.124)
2. Asimilación del rol (Bermúdez, 2011, p.123)
3. Aprendizaje de habilidades. (Vallejo, 2011, p.173)
4. Introducción al resto de miembros de la organización. (Vallejo, 2011, p.174)

El resultado de esta adaptación de las organizaciones a un modelo de pluralidad es la capacitación de las mismas para la excelencia y el desarrollo de los miembros organizativos sorteando las barreras que en la mayoría de organizaciones son estructurales.

### **6.4 El control**

El proceso de los círculos de calidad es la forma más nítida de desarrollar el concepto de control en las organizaciones, se adapta a la idea de adaptación de los procesos, organización e individuos que resaltamos con las ideas de Mintzberg (1999).

La definición de los mismos por Thomson (1984) resalta estas características.

Thomson (1984) explica el control como la voluntariedad de un grupo de personas que se reúnen para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas en el área de trabajo para preservar la persecución de objetivos organizacionales.

La palabra voluntariedad en este ejercicio crea controversia si lo aplicamos a lo que es el control de la empresa, pero el proceso completo del control se lleva a cabo sólo por personas que voluntariamente ponen su esfuerzo y conducen mediante el liderazgo este procedimiento, el control formal de la organización sin una voluntariedad explícita, acaba

resultando en una llana demostración jerárquica de poder, ineficiente en el proceso de control. (Pereira, 1999)

Extraemos de esa definición de proceso cuatro pasos que definen el control: evaluación, detección, análisis y búsqueda de soluciones en el proceso de consecución de las metas propuestas.

Por lo tanto, el control es un proceso de preservación del objetivo organizativo con el esfuerzo de un grupo de personas externas o internas con respecto a la organización.

La apertura del enfoque que le damos al control organizativo, la diversidad vertical que proponemos para el control, la búsqueda de soluciones y la selección de personas que lo realizan, son variables que muestran qué tipo de control organizativo tiene cada cultura. Reyes y Simón (2001) durante su investigación en México llegaron a la conclusión de que esta apertura del control hacia los círculos de calidad más que un sistema era una filosofía.

Lo que tratan los círculos de calidad es pluralizar el control de las organizaciones entre los diferentes peldaños de la organización, es catalogado como filosofía debido a que es necesaria una transición del método convencional, en el que el control era un sistema derivado de las posiciones organizacionales en escala horizontal en la que el término como señala Pereira (1999) es un método de demostración de poder.

Existe la necesidad de hacer un análisis más amplio sobre el control organizativo, teniendo en cuenta más variables que el simple control de recursos humanos ejercido por los superiores. De esta manera trazaremos de una manera más clara los problemas que tiene una organización en cuanto al control.

En estos parámetros, podemos establecer la dicotomía sobre la pluralización del control en los espacios creados para el mismo, si el control es ejercido para mostrar el poder sobre los recursos humanos únicamente o si es plural dentro de los diferentes grupos horizontales que intervienen en el proceso a controlar para mejorar la efectividad. Esclarecer cuál es el efecto del control actual y cuál es el objetivo facilita la tarea de análisis.

#### **6.4.1 Variables que determinan la flexibilidad del control**

El control debe ser una herramienta para alcanzar las metas de la organización. (Pereira, 1999). Por lo tanto, se debe tener en cuenta que estrategia en las diferentes situaciones es más eficiente para alcanzar ese resultado. La definición de Thomson (1984) menciona dos variables que determinan la flexibilidad del control organizativo:

1. La periodicidad del control: siguiendo el hilo argumental del trabajo los estándares no son otra cosa que bloqueos a la iniciativa y eficiencia, por lo tanto, valoro una clasificación de la periodicidad entre temporal o causal, además de la valoración sobre si es suficiente o no esa frecuencia.
2. Voluntariedad de los miembros que ejercen el control, la actitud de estos miembros hacia el control proporcionará la diferencia entre la calidad de las mismas, es necesario, como señala Thomson (1994), la capacitación de las personas que lo van a realizar y será definitorio del compromiso de los miembros capacitados esa asistencia a los períodos de control.

Por lo tanto, la utilidad del método de control para desarrollar objetivos como principio debe guiar las bases de periodicidad y voluntariedad del mismo. (Thomson, 1994)

El ejemplo de círculo de calidad en el que se incluyen los diferentes componentes desde la perspectiva de horizontalidad, da una visión más cercana y fiel de los problemas, análisis y un enfoque de quien desempeña la tarea final. (Reyes y Simón, 2001, p. 41)

Estas premisas son de vital importancia para la solución efectiva de problemas y su prevención.

### **7. Análisis de la cultura organizativa de DoAffiliate.NET**

#### **7.1 Introducción**

La cultura organizativa de esta organización dentro de la empresa será analizada a través de las entrevistas realizadas al director de ventas, que definirá por delegación de la alta dirección todo lo relativo a la empresa y su departamento y a la directora del soporte para clientes para su propio departamento, además de mi observación directa durante ocho meses en la empresa.

La empresa IET LV cuenta con tres marcas diferentes, todas trabajan en el mismo espacio físico y cuenta con más de treinta miembros. DoAffiliate.NET, la marca analizada, tiene un organigrama sencillo, formado por una alta dirección de dos personas, dos departamentos principales que representan el grueso de trabajadores, ventas y soporte al cliente y dos departamentos más independientes del organigrama formal, contabilidad e informática formados por un miembro cada uno debido a la externalización parcial de estos servicios. dedicada a la intermediación entre empresas financieras y empresas de publicidad. La tecnología de la empresa es lo que destaca en la misma, debido a que el valor que crean para sus clientes son datos objetivos sobre ventas y es lo único que se retribuye.

La cultura organizativa tomando la definición de Hellriegel y Slocum (1998), se forma con la capacidad de desarrollo de resultados orientados a la organización sin una estricta guía de trabajo.

El director de ventas, encargado por la alta dirección de realizar la definición de la empresa a nivel general y departamental para este proyecto, relaciona la empresa con esta definición: “La evolución de la empresa no es guiada por ningún tipo de proceso específico, está basada más bien en la proactividad y los resultados.”

Esta organización basada en los resultados de los clientes y la innovación en los procesos, se refleja en el espacio físico de la empresa y la socialización informal que se realiza. El espacio de trabajo es amplio, cada trabajador cuenta con unos auriculares conectados al ordenador que evitan distracciones, dos pantallas de ordenador que facilitan la multitarea y reducen el campo visual de otros estímulos, además en la sala hay música ambiente en un volumen moderado, para visualizar esta política el director de ventas explica: “Se utiliza la comunicación verbal, pero la mayoría de las veces, incluso estando en la misma habitación, utilizamos la comunicación con herramientas electrónicas como Skype” El espacio físico de la empresa cuenta con dos salas de descanso con comedor y cafetera, una cocina, dos baños, una sala de reuniones y siete salas de trabajo, existe completa flexibilidad para organizar tu descanso y tiempo para comer.

Estas características empresariales implican un control amplio sobre el tiempo de trabajo dentro de la empresa y permite descansar en un momento determinado, si el trabajador se siente estresado o quiere trabajar sin interrupciones cuando se siente más productivo.

Estas características marcan una diferencia con los modelos empresariales más habituales y el desarrollo del análisis de esta cultura refleja sus peculiaridades.

## **7.2 Clasificación en el modelo de Cameron y Quinn**

La clasificación es útil para determinar qué modelo se ajusta más en diferentes aspectos y comportamientos de la cultura organizativa.

El director de ventas define la cultura organizativa como una mezcla de las tipologías mostradas, relacionada directamente con la cultura clan, mercado y adhocrática por el tipo de organización y la remuneración en la empresa. Destaca la desregulación de los procesos de cambio y el proyecto de horizontalización de la toma de decisiones para disociar la cultura jerárquica a DoAffiliate.NET.

La cultura de mercado (Cameron y Quinn, 1999) está muy presente en los métodos de control y remuneración de la actividad, por lo tanto, es uno de los factores con más peso en la empresa, la remuneración total depende de los resultados, éstos tipificados en cada departamento de manera diferente desde la dirección, el director de ventas admite la dificultad de motivación de los empleados en algunos casos debido a esta regulación.

La cultura clan o familiar (Cameron y Quinn 1999) es fomentada sobre todo en las reuniones informales y adaptación de horarios, pero no es una guía de trabajo, no existe una mentalidad bloque en la mayoría de métodos de trabajo. Explica el director de ventas: “La comunicación se hace de una manera informal incluso con la alta dirección de la empresa”.

La cultura adhocrática (Cameron y Quinn, 1999) es habitual en el motor de cambio de la organización según el director de ventas. No es necesario un procedimiento específico para plantear cambios en la organización y las delegaciones de cada puesto permiten realizar cambios en el método de trabajo, pero si existe una cultura jerárquica en la aplicación de todos los cambios.

La cultura Jerárquica (Cameron y Quinn, 1999) está presente, pero no sigue los estándares empresariales pese a que se perpetúe este método organizativo. Estos residuos de cultura jerárquica se representan en explicaciones que el director de ventas lanza sobre la organización, como:

“Pese a que existe una comunicación informal con la alta dirección, los empleados deberían dirigirse a su responsable de departamento primero, pero de alguna manera se hace de ambas maneras”.

“Existe de alguna manera partes burocráticas en procedimientos u órdenes directas desde los escalones más altos en la jerarquía”

### **7.3 Constantes determinantes en la cultura organizativa de DoAffiliate.NET**

#### **7.3.1 Análisis del cambio organizativo**

Se desarrolla esta faceta mediante la revisión continua sobre el método de trabajo y la flexibilización del proceso de cambio relata el director de ventas.

Por lo tanto, el cambio es orientado a la persecución de objetivos, a través de la respuesta a estímulos externos e internos sin existir un estricto protocolo para el mismo.

Existen delegaciones en los cambios, pero el grueso del cambio organizativo reside en la alta dirección.

#### **7.3.2 Cambio organizativo en los subgrupos o departamentos**

El proceso de cambio y las delegaciones son diferentes dependiendo del departamento, también su proceso por lo tanto se produce una visión más objetiva del proceso de cambio realizando un análisis independiente de cada departamento.

El director del departamento de ventas explica una constante muy definitoria del estilo de promoción de cambio: “Cualquiera puede promover el cambio, desde una persona del

departamento de atención al cliente, que por ejemplo está recibiendo señales de un nuevo mercado y posibilidades”.

- Cambio organizativo en el departamento de ventas

El director del departamento de ventas describe la libertad de comunicación con cualquier tipo de propuesta dentro del departamento, siendo menos habitual la comunicación con la alta dirección. Se producen reuniones basadas en el cambio del método de trabajo y estrategia semanalmente, mensualmente con la alta dirección con un tiempo limitado dedicado al cambio.

La capacidad de cambio se define en la delegación del escalón jerárquico. Existiendo capacidad de cambio en los tres escalones señalados por Castañeda (2015), en el individual según la delegación correspondiente, el grupal es determinado por el líder del departamento, pero sin una autonomía completa respecto a la alta dirección.

En la práctica la toma de decisiones es completamente jerárquica, menos en los métodos de trabajo que en la mayoría de aspectos se tiene la autonomía de una cultura de mercado

- Cambio en el departamento de soporte técnico

En el departamento de soporte al cliente, la directora señala un sistema más jerárquico y menos autónomo debido a que las instrucciones llegan de arriba a abajo y rara vez en el otro sentido, además de la inexistencia de reuniones grupales de departamento. Estas características descritas dificultan el consenso y el intercambio de ideas en el departamento.

La delegación hacia la dirección del departamento es mucho menor, cualquiera puede trasladar sus propuestas a la alta dirección si lo considera conveniente, pero existe una normativa informal para evitar estas situaciones.

En este departamento se resta peso a la proactividad como método de análisis y percepción de estímulos de cambio debido a la falta de reuniones departamentales, es menos autónomo y más jerárquico pese a trabajar también por resultados.



- Proceso de cambio

El proceso de cambio en DoAffiliate sigue, según el líder del departamento de ventas, un proceso lógico y refiriéndose al esquema de Beer et al. (1990) se cambian los métodos primordialmente si se desarrolla la transformación en la metodología, el cambio mayormente impulsado por las personas se da cuando ellas mismas lo han propuesto.

Esto significa que los cambios propuestos desde un escalón jerárquico superior suelen estar dirigidos por la metodología propuesta sin un consenso previo que haga que el motor del cambio sea híbrido. Los cambios grupales por lo tanto siguen un proceso típico de culturas adhocráticas y jerárquicas.

### **7.3.4 Herramientas para el cambio**

En la empresa se dan en diferente medida las herramientas expuestas por Castañeda (2015).

- La claridad estratégica es una de las más reconocibles debido a que los resultados y normas son coherentes con los objetivos empresariales.
- La formación es uno de los puntos clave, debido a la inexperiencia en el campo por la mayor parte de nuevos trabajadores, es la ventana al cambio y eficiencia en la organización, por lo tanto, existen varios recursos de formación en la empresa.
- La cultura del aprendizaje no está muy desarrollada, debido a la falta de conversaciones informales entre diferentes grupos.
- El soporte organizacional es diferente según el departamento, pero los canales de comunicación están abiertos y suelen realizarse cambios propuestos por diferentes escalones jerárquicos, no existe una remuneración los cambios liderados lo cual se transforma en una barrera de recursos para el mismo.

Las herramientas del cambio son una ventana para el desarrollo de la coherencia en la cultura organizacional, existen facilidades para crear una cultura adhocrática en cuanto a la claridad estratégica y a la formación pero la falta de recursos que choca con su filosofía

de mercado y la poca cohesión entre departamentos son una oportunidad perdida de aprovechar más estos factores.

#### **7.4 Análisis del liderazgo**

La descripción del liderazgo en la empresa, por parte del director de ventas es de una tendencia informal, cuidando las delegaciones formales, explica: “A veces tiene que basarse más en la jerarquía y disciplina, pero basándose en la respuesta que dan los empleados, también si se trata de conseguir un logro puede cambiar, depende del empleado”.

La posibilidad de liderar cambios tiene el único filtro de la aprobación de cara al departamento, pero las comunicaciones con los puestos más altos de la jerarquía no son habituales. Los encuentros carecen de oportunidades para explicar nuevas ideas, debido a que están orientados al control de resultados o formación de cambios no consensuados.

Los cambios propuestos al director de departamento son realizables bajo su aprobación, dentro de la delegación que tiene, el resto de propuestas fuera de sus delegaciones tienen que pasar por la aprobación de la cumbre jerárquica con las barreras organizacionales antes mencionadas. La dirección de los departamentos sí tiene reuniones semanales con la alta dirección donde se pueden plantear los cambios propuestos por otros miembros.

Como conclusión, las barreras de liderazgo en el canal comunicativo interno no son muy amplias, debido al tamaño de la compañía, pero existe un fallo en la comunicación con la alta dirección y una falta de espacios de consenso.

##### **7.4.1 El análisis del liderazgo en los departamentos**

El liderazgo de los dos departamentos difiere debido a las normas y creencias de la cultura organizativa.

- El departamento de ventas, según el directivo del mismo, trata de establecer un liderazgo informal, pero explica las limitaciones de un puesto de liderazgo formal intermedio en la escala jerárquica.

El liderazgo individual es cercenado en la práctica por la realidad jerárquica organizacional, pese a los espacios de debate y formación, el monto de trabajo y la falta de una remuneración o reconocimiento por el desarrollo de estas iniciativas, desmotiva la creación de este contenido en una cultura que se basa en la remuneración de resultados

- En el departamento de soporte al cliente las barreras al liderazgo resultan mayores, la directora del departamento señala la inexistencia de reuniones grupales como tiene el departamento de ventas y acentúa la necesidad de las mismas.

El poder de cambio que posee la directora del soporte de clientes en relación al director de ventas es menor, debido a la carencia de reuniones directas sobre los cambios y los valores empresariales hacia este departamento que entorpecen la inversión en la transformación.

Define el liderazgo formativo como una tarea más horizontal debido a que se comparten los problemas que surgen en el trabajo por vía telemática y habla de la libertad y necesidad de que cualquier persona en el grupo que conozca una solución puede resolverlo.

Por lo tanto, la creación de espacios que faciliten el liderazgo en DoAffiliate.NET, esclarece que el canal no es igual de estable bidireccionalmente, debido al poco incentivo a la iniciativa individual en el grueso de trabajadores.

#### **7.4.2 Introducción y adaptación a la cultura organizativa**

La importancia de la formación en DoAffiliate.NET es clave, debido a la singularidad de la tecnología y la inexperiencia de las personas que se unen a la organización en la materia, analiza el director de ventas, acerca de la organización. “Es una tarea muy complicada, cuando se busca un nuevo miembro del equipo debido a que es un nicho muy específico de mercado y para su equipo por ejemplo busca como puede adaptarse una persona más que experiencia concreta.”

El proceso de selección no tiene demasiados filtros y está basado en actitudes más que habilidades específicas, se crea un anuncio en la red o algún conocido de los integrantes de la empresa es presentado al proceso de selección. Más adelante, se realiza una entrevista en la que se busca capacidad de aprendizaje o actitudes que se adecúen al puesto, describe el director de ventas.

La personalización del proceso de selección que resalta Vallejo (2011), se consigue mediante una entrevista cara a cara, en la que el director de departamento trata de identificar si la persona puede adecuarse al puesto.

La importancia en la metodología que Ahumada (2002) mencionaba, en cuanto a la transmisión de la información como clave para la creación de ventajas competitivas, se desarrolla mediante un sistema diseñado por el director del departamento basado en la experiencia. Además, la formación se organiza de manera periódica y jerárquica, con reuniones en las que se discute sobre los métodos de trabajo.

Los departamentos tienen diferencias, el director de ventas definía su formación: “No puedo forzar a nadie a trabajar mediante un método específico, trato de mostrar mi visión, argumentada en la experiencia para guiar de manera informal hacia la consecución de resultados”.

La directora del soporte para clientes la describe así su método departamental: “Durante tres días enseño personalmente, luego utilizamos una guía en forma de documento y un grupo de dudas formado por todas las componentes.”

#### **7.4.3 Análisis de la adaptación respecto a las diferencias sociales**

El director de ventas relata sobre la organización: “No existe un trato diferente por la nacionalidad, apariencia o nacionalidad”

Centrándonos en el departamento de ventas, la cercanía y seguimiento individual del trabajo en el departamento es una de las claves del proceso de formación y cambio continuado, utilizando como premisa la adaptación y sin haber diferenciación por género o nacionalidad, explica.

En este grupo hay dos personas de diferentes nacionalidades y son todos del sexo masculino.

En los eventos formales, la comunicación procede siempre en inglés, de tal manera que todos los integrantes entiendan la conversación. Los eventos informales, como los

cumpleaños, los discursos se realizan en letón, por lo tanto, en esas situaciones las personas que no saben el idioma no entienden lo dicho.

En el departamento de atención al cliente son todas del sexo femenino y de una única nacionalidad.

#### **7.4.4 Análisis de los cuatro grandes bloques de la adaptación.**

- Valores y objetivos grupales. (Bermúdez, 2011)

Es realizada mediante la toma de contacto inicial en la entrevista de trabajo en el que se explica claramente el método de trabajo y remuneración, los objetivos son cambiantes con el tiempo y aclarados en las reuniones con la dirección.

- Asimilación del rol. (Bermúdez, 2011)

Las competencias propias del puesto de trabajo se van asimilando entre el primer y tercer mes a través de la experiencia, cuando surgen ciertas dudas sobre el método de trabajo o las diferentes actividades que se realizan en tu puesto se esclarecen con la comunicación directa con el director o directora de departamento.

- Aprendizaje de habilidades. (Vallejo, 2011)

Es un proceso continuado, reforzado por medios informáticos que reflejan la experiencia de los diferentes miembros de la empresa y se refuerza durante las reuniones de departamento o con la dirección con conversaciones informales.

- Introducción al resto de miembros de la organización. (Vallejo 2011)

Tampoco existe un proceso específico y se realiza de manera informal. Las reuniones empresariales por diferentes celebraciones son semanales.

## **7.5 Análisis del control en DoAffiliate.NET**

El control en la empresa es realizado mediante la supervisión del progreso personal y grupal. Mediante reportes y evaluación de resultados. Todos los trabajadores de la compañía trabajan bajo un régimen de resultados propio de una cultura de mercado, en la que este tipo remunerativo aplica un autocontrol describe el director de ventas. Los objetivos principales son las ventas y la imagen de marca.

En lo relativo a su departamento, existen dos tipos de reuniones de control, una semanal sobre el proceso y a veces el resultado y mensual con la alta dirección de la empresa.

La directora del departamento de soporte al cliente relata la importancia de las reuniones semanales con la alta dirección, en ellas se pregunta por los resultados individualmente y se habla de prioridades de tareas a realizar. Reclama un control grupal mediante reuniones.

En lo relativo a la definición de control Thomson (1984), el control de DoAffiliate.NET desarrolla estas tareas de detección, análisis y búsqueda de soluciones persiguiendo los objetivos organizativos. En el caso del departamento del soporte, existe una clara barrera a la voluntariedad por parte de la alta dirección, lo que dificulta un control eficiente y cercano.

La suficiencia en cuanto a la periodicidad queda marcada la suficiencia y satisfacción del departamento de ventas y la insatisfacción del departamento de soporte al cliente.

## **8. Conclusiones**

La cultura organizacional es un concepto amplio, que abarca desde normas estrictas a creencias o valores que se difuminan entre los miembros, es una socialización grupal. La formación y desarrollo de ésta, se relaciona directamente con la consecución de objetivos, debido a esto, es necesario valorarla como recurso y gestionarla acorde a los intereses del grupo.

El proceso de asociación entre intereses y cultura, se refleja en un modelo determinado por la orientación de la organización y sus políticas, de esta manera se sigue una línea argumental que varía por los estímulos que modifican los intereses. No existe un modelo ideal, pero sí se puede sistematizar las decisiones en función de los objetivos y de esta manera acercarse de una manera lógica mediante la cultura.

Este acercamiento pasa obligatoriamente por diferentes puntos estratégicos de la cultura, cuidar cada uno de estos facilitará la persecución de la eficiencia. Catalogar los núcleos de influencia y el rumbo de los intereses de la organización para formar una cultura de desarrollo acorde a éstos.

El departamento de recursos humanos debe tener la delegación de diseñar la estrategia y formar a la dirección sobre su aplicación, debido a que sus tareas pasan por el manejo del proceso de cambio, reconociendo el liderazgo en los diferentes grupos y consensuando éstos con el mismo, la selección y adaptación para los intereses propuestos en la organización a través de su conocimiento profundo y, además el progreso hacia la coherencia en el control con esta formación.

Es necesario establecer un plan de cultura organizativa para los diferentes objetivos de las organizaciones, avanzando de este modo en el progreso hacia la eficiencia en la consecución de objetivos, creando sinergias entre los diferentes grupos relacionados también en cuanto a la cultura organizativa.

## 9. Bibliografía

Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, XI (1), 139–148.

Beer, M., Eisenstat, R. A. y Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 1, 158-166

Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa: Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, 21, 117-142.

Calderón Hernández, G., Murillo Valdés, S.M., Torres Narváez, K.Y. Cultura Organizacional y Bienestar Laboral, *Cuad. Adm. Bogotá* (Colombia) ,16 (25), 2003, pp. 109-137.

Cameron, K., Quinn, R., (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.

Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. Estudios Gerenciales. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232015000100008&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000100008&nrm=iso)

Cummings, T. y Worley, C. (2007) Desarrollo organizacional y cambio, Méjico, México: Thomson Editores

Denison, D., y Mishra, A. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science* (6:2), 1995, pp. 204-223

Desphandé, R., Farley, J., Webster, F., (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrate analysis. *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing*, N° 57, 1, pp. 23-37.



García Álvarez, C. M<sup>a</sup>. (2006) Approach to the organizational culture concept. *Scielo. Universitas Psychologicas*, vol.5, n.1, pp. 163-174. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672006000100012&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672006000100012&script=sci_arttext&tlng=pt)

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, J. (2006) Dirección Estratégica, Madrid, España: Pearson Educación

Lau, C.M. and Ngo, H.Y. (2004), The HR system, organizational culture, and product innovation, *International Business Review*, Vol. 13, No. 6, pp. 685-703.

Mintzberg, H. (1999) Estructuración de las organizaciones, Barcelona, España: Ariel Economía.

Metcalf, L., y Benn S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, 112, 3, pp. 369-384.

Obenchain, A. (2002). *Organizational culture an organizational innovation in not-forprofit, private and public institutions of higher education*, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale-Davie.

Obenchain, A. y Johnson, W. (2004), Product and process innovation in service organizations: the influence of org, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 9 No. 3, pp. 91-113.

Pereira de Carvalho, C. A. (1999). El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: un estudio de la realidad Española, *Revista de administração contemporânea*. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000300003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000300003&script=sci_arttext)

Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, Nueva York, Estados Unidos: Harper & Row.

Reyes Aguilar, P., Simón Domínguez, N. (2001) Los círculos de control de calidad en empresas de manufactura en México. *Contaduría y Administración*, 201, 37-60.

Retortillo, A. y Rodríguez Navarro, H. (2008). Estrategias de aculturación y valores laborales: un estudio exploratorio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24 (2), 187-202.

Rodríguez Garay, R. (2009) La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración, *INVENIO*, 12, 22, pp. 67-92.

Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Open Access funded by Universidad ICESI*. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001156>

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2),pp. 109-119.

Thompson, Phillip C. (1994) *Círculos de Calidad*. Cómo hacer que funcionen. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Valentín N., Rivera M. E., Mbawmbaw J., Nieto R. y Téllez R. (2005) Liderazgo transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones, *Investigación Universitaria Multidisciplinaria*. Año 4, N°4, pp. 61-71. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2986691.pdf>

Vallejo, O. (2011). Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. *Cultura, Educación y sociedad*, 2 (1), 171-176. Recuperado de [http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/culturaeducacionysociedad/article/viewFile/946/pdf\\_166](http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/culturaeducacionysociedad/article/viewFile/946/pdf_166)

Vicente Mariño, M. (Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación). (2014). Técnicas y métodos de investigación social. Sesión 4: Tipos de entrevista. La entrevista semiestructurada. recuperado de: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/14774> Valladolid, España

## **10. Anexos**

Entrevistas:

Director de ventas:

[https://drive.google.com/open?id=1aou5bibVJt2BEKmNUpIhuXdoxc8rs\\_5q](https://drive.google.com/open?id=1aou5bibVJt2BEKmNUpIhuXdoxc8rs_5q)

Directora de soporte al cliente:

[https://drive.google.com/open?id=1aou5bibVJt2BEKmNUpIhuXdoxc8rs\\_5q](https://drive.google.com/open?id=1aou5bibVJt2BEKmNUpIhuXdoxc8rs_5q)