

¿POR QUÉ UN NUEVO MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL?

DIANA MARCELA OSPINA FLÓREZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN GESTION DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

2014

¿POR QUÉ UN NUEVO MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL?

DIANA MARCELA OSPINA FLÓREZ

**ENSAYO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN
GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

Directora:

LUZ EDILMA ROJAS GUERRA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO
2014**

RESUMEN

El presente ensayo tiene como objetivo estudiar la cultura organizacional desde sus antecedentes históricos, definiciones de escuelas y autores, igualmente sus modelos y dimensiones para así la autora proponer un nuevo modelo de cultura organizacional, basado en las falencias encontradas producto de la investigación. Es así como esta nueva propuesta sirve de fuente a las organizaciones en busca de crear cultura organizacional para implementar este modelo que se encuentra basado en la confianza, el empoderamiento y el liderazgo.

ABSTRACT

This paper aims to study the organizational culture from its historical background, definitions of schools and authors, and also models and sizes for the author propose a new model for organizational culture, based on the weaknesses found product research. Thus this new proposal serves as a source for organizations seeking to create organizational culture to implement this model is based on trust, empowerment and leadership.

PALABRAS CLAVES

Cultura organizacional, modelo, confianza, empoderamiento, liderazgo.

LISTADO DE GRAFICAS

Figura 1. Modelo de cultura Organizacional de Denison	10
Figura 2. Modelo C.E.M (Confidence & Empowerment Model)	22

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS, DEFINICIONES A PARTIR DE ESCUELAS Y AUTORES.	8
1.1 Antecedentes Histórico.....	8
1.2 Definición de Cultura Organizacional de acuerdo con las Escuelas	10
1.3 Definiciones de Cultura Organizacional por los Autores	13
2.1 Modelo de Cultura Organizacional de Denison	15
2.2 Modelo de Cultura Organizacional de Hofstede	17
2.3 Modelo de Cultura Organizacional de Ouchi	19
3.1 Dimensión Esencial.....	21
3.2 Dimensión Estratégica.....	21
3.3 Dimensión Manifiesta.....	22
CAPÍTULO 4. MODELO C.E.M (CONFIDENCE & EMPOWERMENT MODEL), PROPUESTA DE LA AUTORA DE ESTE ENSAYO.	22
4.1 Fases del Modelo	25
4.1.1 Planeación	25
4.1.2 Implementación.....	26
4.1.3 Validación	26
3.1.4 Acciones de Mejora.....	26

INTRODUCCIÓN

El tema objeto de este ensayo es la Cultura Organizacional se originó en 1924 a través de estudios para aumentar la productividad de los empleados, pues anteriormente la preocupación de los empresarios se centraba únicamente en la producción sin importarles la calidad de vida de sus trabajadores. Es así como Elton Mayo con su experimento en Hawthorne Works, se dio cuenta que no solo son las condiciones ambientales las que hacen posible aumentar la productividad en los trabajadores, sino también el trato humano, digno y relevante que se les debe dar a estos en la organización, haciéndoles sentir que son parte de ella.

A causa de esto, se establece una estrecha relación entre la producción y el trato digno a los trabajadores, lo cual permite la creación en las organizaciones de nuevos esquemas que se enfoquen en los miembros de esta, considerando al trabajador como parte fundamental de la Cultura Organizacional, razón por la cual se implementan valores, creencias y costumbres, que influyen en el comportamiento de estos y así permitir que la organización se diferencie de las demás, lo que constituye una marca y manera particular de hacer las cosas.

Aunque existen organizaciones que tienen tan arraigada su cultura, que hace que esta sea una desventaja, pues las hace resistentes al cambio, convirtiéndose esta cultura en un obstáculo para la adopción de nuevos modelos, quedando relegadas al avance de la sociedad y destinando su desaparición, pues es importante tener una cultura organizacional fuerte pero que a su vez sea dinámica y acorde con el entorno.

Es por eso que este ensayo se centra en la investigación de los antecedentes históricos, definiciones de las escuelas administrativas, como de los diversos autores, modelos y dimensiones de la cultura organizacional, con el fin de dar a conocer los diferentes puntos de vista del significado de la cultura organizacional pues así se podrá establecer una visión amplia sobre este concepto.

Finalmente, la autora del ensayo establece que es la confianza y el empoderamiento, los pilares que cimentan su propuesta, pues es a partir de estos dos conceptos que establece la creación de una cultura organizacional la cual denomina Modelo C.E.M. (Confidence & Empowerment Model) y así responder al interrogante,

Capítulo 1. Antecedentes Históricos, Definiciones a partir de Escuelas y Autores.

1.1 Antecedentes Histórico

La Cultura organizacional es un concepto que tuvo sus orígenes en 1924 a través de dos especialistas en teorías de las organizaciones: Elton Mayo y W. Lloyd Warner en Hawthorne Works (una fábrica de la Western Electric a las afueras de Chicago) en donde realizaron unos estudios para comprobar la posibilidad de aumentar la productividad de sus trabajadores aumentando o disminuyendo las condiciones de iluminación ambiental.

El mayor interés de esos teóricos fue estudiar al trabajador y los efectos que se podían producir cuando estos eran mejor tratados y tenían mejores condiciones laborales en relación con la producción. W. Lloyd Warner al ser un antropólogo introduce metodologías de dicha ciencia, estudiando el termino de Cultura Organizacional desde la perspectiva antropológica.

Como resultado de los estudios elaborados por estos teóricos se demostró que no solo son las condiciones físicas las que generan mayor y mejor producción, sino también el trato digno y humano que se les da a los trabajadores siendo esta conclusión la base para el estudio de la cultura organizacional por otros autores.

Es así como el concepto de cultura organizacional comienza a tener forma y los autores comienzan a hacer énfasis en las normas y valores de los grupos que

componen una organización y cómo repercuten estos en el funcionamiento de la misma.

Aunque ciertamente este concepto se consolida a comienzos de los años 70, en el terreno de la sociología industrial, específicamente en el Management Empresarial. El cual es definido como la motivación y organización de los trabajadores para el cumplimiento de la misión de la empresa.

Otro antecedente histórico fue la crisis de eficacia y competitividad del modelo de gestión empresarial norteamericano, ante el éxito de la empresa japonesa que se debió a la cultura; situación que incentivó a William Ouchi a realizar estudios comparativos entre empresa norteamericanas y japonesas relacionados con la cultura organizacional, lo cual ocurrió en los años 70 y 80.

Por otra parte, la edición del libro de Peters y Waterman (1982) En busca de la Excelencia, en el cual investigan empresas americanas de mayor éxito, y en donde uno de los factores analizados claves, distintivos de la excelencia, es la cultura organizativa.

A partir de los años 90, se empieza a desarrollar y aplicar la cultura organizacional a las empresas para crear valor y establecer ventajas competitivas utilizándola como un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de objetivos (Smirich 1993).

1.2 Definición de Cultura Organizacional de acuerdo con las Escuelas

Es necesario citar algunas definiciones de cultura, de acuerdo con las siguientes escuelas:

ESCUELA	DEFINICIÓN DE CULTURA	PRINCIPALES TEORICOS INVESTIGADORES
A. Organizaciones como sistemas socioculturales		
Funcionalista (Malinowski)	La cultura es un instrumento que permite a los individuos afrontar mejor los problemas concretos que encuentran al tratar de satisfacer sus necesidades. Se explican las principales manifestaciones de la cultura (instituciones, mitos, etc.) en relación con las necesidades fundamentales de los seres humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Escuelas de Relaciones Humanas (Mayo, Roethlisberger). • La relación de sí mismo (Maslow, MacGregor, Likert, Angyris) • McClellan y las motivaciones empresariales y gerenciales.
Funcionalista Estructuralista (Radcliffe –Brown)	La cultura es un mecanismo que permite a los individuos adaptarse a la vida en una sociedad dada, por la adquisición de características mentales (valores, creencias) y de hábitos .	<ul style="list-style-type: none"> • Escuelas estructuro-funcionalista (Parsons, Barnard, Crozier) • El Hombre complejo (Schein, Bennis)

ESCUELA	DEFINICIÓN DE CULTURA	PRINCIPALES TEORICOS INVESTIGADORES
Ecológico- adaptacionistas(White, Service, Rappaport, Vayda Harris)	La cultura es un sistema de comportamientos transmitidos socialmente, que sirven para ligar las comunidades con sus medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y su ambiente, existe una interacción dialéctica	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de los sistemas abiertos (Katz y Kahn). • Estudios interculturales de organizaciones (Dore, Tracy y Azumi, Pascale, Hickson, Hinnings)
Histórico- difusionista (Boas, Benedict, Kluckhohn, Kroeber)	La cultura consiste en configuración o formas temporales, interactivas, superorgánicas y autónomas producto de circunstancias y de procesos históricos; Difusión, aculturación, asimilación)	<ul style="list-style-type: none"> • Chandler • Stinchcombe • Scott • Filley y House
B. Culturas organizacionales como sistemas de ideas		
Cognoscitiva (Goodenough)	La cultura consiste en un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistemas de conocimientos que contiene todo lo que debemos creer o saber, a fin de comportarse de manera aceptable en la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional (Evan, Campbell, James y Jones, Schenneider, Payne y Pugh, Tagiuri y Litwin, entre otros)

ESCUELA	DEFINICIÓN DE CULTURA	PRINCIPALES TEORICOS INVESTIGADORES
Estructuralista (Lévi-Strauss)	Las diferentes culturas son sistemas simbólicos creados por la mente humana. Su diversidad superficial resulta de permutaciones y transformaciones de los mecanismos universales y subconscientes que les dan ciertas características comunes. La cultura es el conjunto de procesos cognitivos uniformes que crean el esquema general necesario para la predicción recíproca de comportamiento de manera funcional sin tener que acudir a los valores comunes y a los objetivos colectivos compartidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Presuposiciones cognitivas (March y Simón) • Investigaciones sobre el estilo cognitivo (McKenney y Keen, Kolb)
Simbólica	La cultura producto de la mente, es el sistema de significados y de símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Sociología interpretativa accionalistas de las organizaciones (Weber, Silverman)

Fuente: Construcción propia de la autora del ensayo.

1.3 Definiciones de Cultura Organizacional por los Autores

Una vez analizadas las anteriores definiciones de Cultura, es necesario comenzar a abordar de manera más específica el tema objeto de este ensayo, a través de definiciones de cultura organizacional expuestas por los autores más representativos.

Peter & Waterman (1982) Barney (1986) definen la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias, supuestos, y símbolos que definen la forma en que una empresa dirige su negocio. (p.164).

Schein (1990) describe la cultura organizacional como los valores y los supuestos compartidos que guían el comportamiento en la organización. Schein (1985) sugiere una visión evolutiva de la cultura organizacional, es decir, la cultura utiliza los valores del fundador y su sistema de creencias pero también incorpora nuevos aprendizajes conforme pasa el tiempo, o la empresa interactúa con su medio ambiente. . (p.164).

Kotter & Heskett (1992) definen cultura como los valores que comparten los individuos en un grupo que persiste con el tiempo aun cuando haya cambios en la composición de sus miembros iniciales. . (p.164).

Allaeri & Firsiruto (1992) Es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos tales como:

- 1 Un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de la gerencia.

2. Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.

3. Los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores, y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos. (p.20)

Hofstede (1997) define cultura como la programación colectiva de la mente, que distingue a los miembros de una organización de otras organizaciones (p.164).

En síntesis se considera, que la cultura organizacional es la manera, la forma, el sello distintivo con que una organización hace las cosas; pues mediante la cultura organizacional se adoptan, esgrimen y enaltecen los valores diferenciales de la organización otorgándole su propio carácter y porque no su personalidad.

Esta posición del autor se realiza con base en la investigación efectuada y la experiencia de este, donde cada vez es más evidente que los valores son fundamentales para construcción de una cultura.

Capítulo 2. Modelos de Cultura Organizacional

Complementando las anteriores definiciones se hace necesario citar los diferentes modelos de Cultura Organizacional, los cuales van a facilitar el entendimiento de este ensayo, y ayudar a estructurar una nueva propuesta de modelo.

2.1 Modelo de Cultura Organizacional de Denison

Este modelo describe una teoría de la cultura organizacional que se relaciona con el desempeño de la empresa. Se basa en dos dimensiones la primera es el contraste entre la integración interna y la adaptabilidad externa. La segunda es el contraste entre flexibilidad y estabilidad que existe en una organización. Estableciendo como base fundamental o núcleo las creencias y los supuestos. Tal como se representa en la Figura 1.

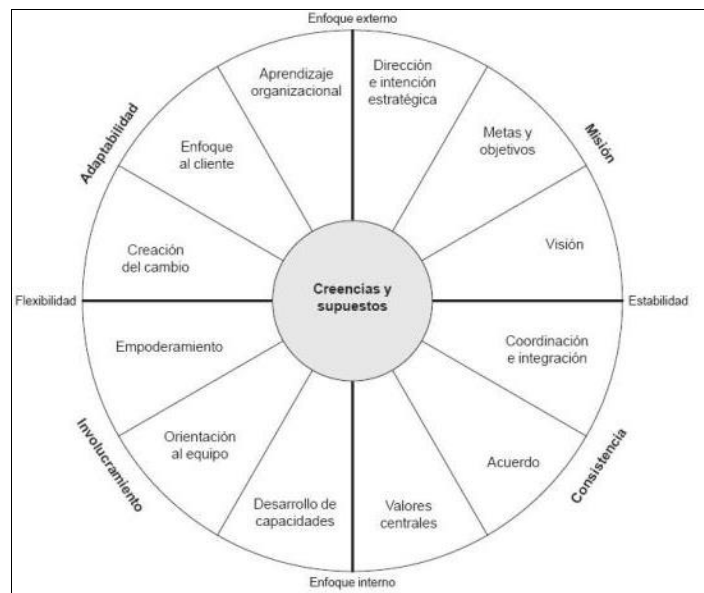


Figura 1. Modelo de cultura Organizacional de Denison
Fuente: Fey y Denison (2003, p.167)

Este modelo tiene como objetivo el estudio de la cultura organizacional en las empresas a partir de cuatro cuadrantes que forman las dimensiones donde se ubican los cuatro rasgos de la cultura:

Involucramiento el cual consiste en el empoderamiento y el trabajo en equipo que deben tener las organizaciones para enfrentar el ambiente competitivo en que vive una empresa, e identificando las capacidades, habilidades y valores de cada individuo en la organización.

Consistencia. Este rasgo de cultura se encuentra orientado al logro de metas, las organizaciones efectivas tienen una cultura fuerte y siempre están coordinadas e integradas.

Adaptabilidad. La cual consiste en equilibrar la identidad de la organización con los cambios del entorno, tiene como premisa tomar riesgos, aprender de los errores y adquirir experiencia.

Misión. Es lo más importante en una organización pues en ella se define la razón de ser de la organización, a través de metas, objetivos estratégicos con el fin de alcanzar una visión en donde se establece el horizonte de la organización. (Pervaiz, 2011, págs. 166,167).

2.2 Modelo de Cultura Organizacional de Hofstede

Mientras que Peter y Waterman (1982) afirman que los valores compartidos entre los miembros de una organización son el corazón de la cultura organizacional, Hofstede (1997) argumenta que son las prácticas diarias que comparten los miembros de una organización lo que contribuye el corazón de la cultura organizacional. Igualmente afirma que las diferencias entre culturas organizacionales se deben principalmente a las diferencias entre dichas prácticas que comparten los miembros de una organización, definiendo el concepto de prácticas como los símbolos, los héroes y los rituales que tiene cada organización.

El resultado de este estudio empírico patrocinado por el Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC) es un modelo de cultura organizacional integrado por seis dimensiones que Hofstede las explica de la siguiente manera:

1. Orientada al proceso *versus* Orienta al resultado Es una cultura orientada al proceso, los individuos se perciben a sí mismos como adversos al riesgo y llevan a cabo un esfuerzo limitado en sus tareas, donde los días son prácticamente iguales. Por otro lado, en culturas orientadas a resultados, los individuos se sienten cómodos en situaciones que no les son familiares y llevan a cabo su máximo esfuerzo, donde los días traen consigo nuevos reto.

2. Orientada al empleado *versus* orientada a la tarea. Los individuos sienten que se toman en cuenta sus problemas personales, que la empresa se interesa

por el bienestar de su fuerza laboral y que las decisiones importantes se toman mediante grupos o comités. Por otro lado, en una cultura orientada hacia la tarea, los individuos se sienten presionados por terminar la tarea, creen que las empresas solo se preocupan por la tarea que llevan a cabo sus empleados y no por el bienestar de estos y de sus familiares y que las decisiones importantes las toman sin involucrarlos.

3. Local *versus* profesional. En local los individuos obtienen su identidad de la organización, y en lo profesional obtienen su identidad del tipo de trabajo que realizan. Es una cultura local, los miembros sienten que las normas de la organización abarcan su comportamiento en el hogar y en el trabajo. Al momento de contratar personal, consideran su historia familiar y social, así como su capacidad en el trabajo no se planea el futuro, ya que quizá consideren que la empresa lo hará por ellos. En una cultura profesional los individuos ven su vida personal como algo privado. Sienten que la empresa contrata basándose únicamente en la capacidad de las personas y estas planean a futuro.

4. sistema abierto *versus* sistema cerrado. Es una cultura vista como sistema abierto, los miembros consideran que la organización y sus miembros están abiertos, que prácticamente todos pueden encajar en la organización y que los empleados nuevos necesitan de unos cuantos días para sentirse como en casa. En una cultura vista como sistema cerrado, la organización y sus miembros están cerrados, solo algunos individuos muy especiales encajan con la organización y los empleados nuevos necesitan de más de un año para sentirse como en casa.

5. Control relajado *versus* control riguroso. En una cultura con control relajado, la personas creen que nadie piensa en los costos, el inicio de las juntas tienen

tiempos aproximados y a menudo se hacen bromas sobre el trabajo y la empresa. En una cultura con control riguroso los individuos describen su ambiente de trabajo muy conscientes de los costos, las juntas inician puntualmente y rara vez se hacen chistes sobre el trabajo o la empresa.

6. normativo versus pragmático. Esta dimensión tiene que ver con la orientación al mercado. En culturas normativas, el mayor énfasis es seguir los procedimientos organizacionales correctamente, los cuales son más importantes que los resultados, en materia de ética y honestidad los estándares de la unidad se percibe como altos. En culturas pragmáticas hay una orientación al mercado, existe un gran énfasis hacia satisfacer la necesidades de los clientes, los resultados son más importantes que seguir los procedimientos al pie de la letra y en materia de ética prevalece una actitud pragmática sobre una dogmática. (Pervaiz, 2011, págs. 168,169)

De lo anterior se puede concluir que dependen del enfoque que quiera darle una determinada organización de acuerdo con los objetivos de la misma puede adoptar uno o varias dimensiones. En el sentir de la autora de este ensayo la segunda dimensión, hace énfasis en la dignidad del trabajador o miembro de una organización, que de acuerdo con la posición utilizada por este es determinante para la creación y trasmisión de la cultura organizacional

2.3 Modelo de Cultura Organizacional de Ouchi

También denominada teoría Z, mediante la cual se realiza una combinación de las filosofías estadounidense y japonesa. Este modelo tiene como premisa mejorar el desempeño organizacional. De igual manera busca que los miembros de una organización tengan un ambiente laboral integral permitiéndoles superarse

a sí mismos y darle mejores resultados a la organización, a través de relaciones humanas cálidas y fraternas.

Así mismo, propone que para conocer y transformar una organización se debe hacer uso de trece pasos, enfocados a desarrollar y estimular la personalidad de los miembros de una organización, promoviendo la confianza (autocontrol), la intimidad (integralidad) y la sutileza (trato entre jefes y subalternos).

Por lo tanto, es importante conocer los verdaderos objetivos de la empresa para saber qué plan de acción tomar, se debe promover el trabajo en equipo y la toma de decisiones participativa lo que favorece la productividad.

Igualmente afirma que los empleados son los que mejor conocen su trabajo y a estos se les debe ofrecer estabilidad a largo plazo (edad de pensión), lo cual se traduce en seguridad y sentido de pertenencia.

Es de resaltar en esta teoría que su característica principal es el colectivismo (todos colaboran, todos responden y las decisiones se toman por medio de consenso) y concluyendo que el futuro y fortaleza de una organización está en su talento humano, promoviendo el personal, capacitando e incentivando su desarrollo personal y profesional.

Capítulo 3. Dimensiones y Componentes de la Cultura Organizacional

Complementario a los modelos descritos por los autores citados y para ampliar y hacer más comprensible el tema en tratando, se citarán las dimensiones y componentes de la cultura Organizacional, definidas por los autores Schein (1985) y Lundberg (1990) los cuales han establecido un marco de tres dimensiones básicas que ayudan a definir el carácter y las normas de la organización.

3.1 Dimensión Esencial

Es la dimensión más profunda la cual está constituida por los valores, los cuales enmarcan lo deseable, lo correcto y definen un carácter creando una actitud distintiva; los supuestos, que representan las percepciones y sentimientos compartidos; la ideología que considera como un sistema de creencias y explican la realidad social. Por último el conocimiento, referido al entendimiento para interpretar hechos.

3.2 Dimensión Estratégica

Es la dimensión intermedia y se refiere a las convicciones de sus líderes en donde se emplean elementos del poder para lograr los objetivos. A su vez está compuesto por las creencias sobre la visión, es decir, lo que la organización puede llegar hacer y lo que nunca debería intentar; las creencias sobre las expectativas del mercado de capital, las cuales hacen referencia a mantener a acreedores e inversionistas satisfechos; las creencias sobre las competencias del mercado la cual hace referencia a triunfar en el entorno. Todas las creencias anteriores en la creencia denominada dirección interna.

3.3 Dimensión Manifiesta

Es la dimensión externa, visible que permite a los miembros de las organizaciones identificar de forma similar los problemas y experimenten de manera semejante eventos, actividades y situaciones organizacionales.

A manera de conclusión se estima que la dimensión esencial es la determinante pues contiene los valores, los cuales son los que define, caracterizan y distinguen como una organización actúa, ve la realidad y contribuye a la interpretación de la misma.

Capítulo 4. Modelo C.E.M (Confidence & Empowerment Model), Propuesta de la autora de este ensayo.

Algunas organizaciones centran sus esfuerzos en dar cumplimiento a sus logros, objetivos y metas, los cuales se enfocan en satisfacer las necesidades del cliente externo, pasando en muchas ocasiones por alto las condiciones laborales y de bienestar de quienes verdaderamente intervienen en la entrega del producto o servicio objeto de la creación de una organización.

Así mismo se evidenció a partir de la investigación que los modelos estudiados presentan vacíos y no definen líneas temáticas o procedimiento para la implementación de mismo es por es que el autor da respuesta al ¿Por qué de crear un nuevo modelo de cultura organizacional?

Por esta razón es que la autora de este ensayo observando dicha falencia propone la creación de un nuevo modelo de cultura organizacional basado en la confianza, el empoderamiento en los miembros de una organización y así promover que estos disfruten y hagan mejor su trabajo, generándose valores agregados como el trabajo en equipo, una actitud propositiva, liderazgo y el sentido de pertenencia hacia la organización.

Éste modelo de Cultura Organizacional, consiste en confiar en las aptitudes de los miembros de una organización y empoderar a los mismos para la consecución de los logros organizacionales.

De acuerdo con la experiencia de la autora en el sector Público y Privado, tanto como subalterno y como Jefe, se ha podido evidenciar que cuando más se confían responsabilidades y se exhorta al cumplimiento de las mismas, basados en la confianza, el trabajo en equipo y se estimula la personalidad de los miembros de una Organización (Yo creo en Usted y sé que puede lograrlo...), inevitablemente crece la seguridad tanto en el trabajo, como el sentido de pertenencia a la Organización y la Cultura de “siempre hacer las cosas bien y mejor”.

La autora, en su experiencia en el Sector Público, tuvo personas a cargo, donde pudo experimentar que muchas personas cuando se acostumbran a decirle que debe hacer y cómo debe hacer su trabajo, se mal educa y cuando no tienen directrices o alguien que esté constantemente supervisando su trabajo no son capaces de desarrollar nada y mucho menos de crear algo nuevo, es decir, si no

se les dan las herramientas, se cruzan de brazos y se dedican únicamente a hacer señalamientos, criticar y nunca aportan soluciones.

Así que, ella comenzó a delegar y empoderar a algunos miembros de la Organización, asignándoles y entregándoles ciertas responsabilidades y se crearon grupos de trabajo (por canales de atención), cada uno con un Líder y los resultados se comenzaron a ver casi de manera inmediata. La gente comenzó a dar más de sí, eran más participativos aportando ideas y posibles soluciones, de manera semanal se hacían reuniones (focus group) y se trataban temas que apuntaban siempre al mejoramiento continuo, pues se identificaban falencias en la operación de los canales y en la misma reunión se planteaban soluciones para mitigar o evitar que dichas situaciones de volvieran a presentar. Esto fue muy alentador porque la solución casi siempre surgía del mismo equipo de trabajo y no era necesario contratar a expertos para contrarrestar la situación anómala presentada en la operación del Proceso.

Ella se dio cuenta que la Administración compartida brinda mayores y mejores resultados, pues, como se dice coloquialmente, dos cabezas o varias, piensan más que una y cuatro ojos ven más que dos. Se desconcentra y descentraliza la operación de una Organización y sus Procesos y se Administra de manera más eficiente la gestión corporativa.

Estos resultados no sólo se obtienen delegando simplemente algunas actividades; junto a esta delegación se debe sumar un trato muy respetuoso y cordial, junto con incentivos, *no monetarios en este caso*, tales como la publicación en la Intranet o comunicación Institucional de las buenas practicas o logros institucionales promovidos o alcanzados por determinado grupo o miembros específicos de la Organización.

Evidentemente el buen trato, brindado y a la vez recibido, sin duda alguna mejora la Cultura Organizacional, contribuye a la mejora de Procesos y por ende apunta a una mejor eficiencia administrativa, toda vez que se pueden evitar reprocesos y costos innecesarios en la operación o entrega de productos. Se crea la cultura que el menor aporte contribuye enormemente a la mejora continua de Procesos al interior de la organización.

El colegaje, la confianza, el empoderamiento y el estímulo a las aptitudes experiencia y pericia de los miembros de una Organización, sin duda alguna contribuyen a la construcción de una Cultura Organizacional que se soporta en pilares axiológicos y valores tales como el respeto, la verdad, el compañerismo, la lealtad, la participación en la toma de decisiones y el trabajo en equipo. “Todos somos Uno”

4.1 Fases del Modelo

4.1.1 Planeación

En esta fase del modelo se establece que actividades son sujetas de delegación a otros miembros de la organización o líderes de grupos de trabajo para desconcentrar y descentralizar la gestión administrativa de la organización. Se identifican las habilidades y actitudes del talento humano para identificar los líderes.

4.1.2 Implementación

Es la fase mediante la cual se pone en marcha el Plan de Acción del modelo de cultura, se observan cumplimiento de metas, compromisos y resultados obtenidos.

En esta etapa se debe ser muy receptivo ante cualquier situación que se presente en la organización, puede pasar que algunos miembros no estén de acuerdo con el modelo a implementar y generen traumatismo.

4.1.3 Validación

En esta fase se identifican posibles fallas o riesgos en la operación del modelo y se evalúan los resultados a través del cumplimiento de las metas.

3.1.4 Acciones de Mejora

Se analizan e implementan las mejores soluciones a las eventuales fallas o no cumplimiento de las metas tratando de mitigar las mismas y que estas no se vuelvan a presentar.



Figura 2. Modelo C.E.M (Confidence & Empowerment Model)
 Fuente: Elaboración propia.

Confianza; Creencia, opinión favorable, seguridad, *en este caso*, en otra u otras personas en el logro de unos objetivos organizacionales. Hace que más fácilmente los miembros de una organización logren los propósitos y ayuda a generar convivencia.

Empoderamiento; Es un proceso mediante el cual se habilita a un miembro a ganar poder, autoridad e influencia en una organización, desarrollando capacidades como acceder a la información y los recursos para tomar una

decisión apropiada, toma de decisiones colectivas, tener un pensamiento positivo y la habilidad para hacer cambios.

Liderazgo; es la habilidad que un miembro de una organización tiene para influir en la forma de ser de los demás, logrando y superando el cumplimiento de metas organizacionales promoviendo el trabajo en equipo, el entusiasmo, el enfoque hacia el logro de objetivos y la mejora continua.

El modelo CEM (Confidence & Empowerment Model), como se puede apreciar en la gráfica precedente, tiene en su base estructural (piramidal) la confianza, es el pilar que soporta todo el modelo, pues a través de esta, es con la que se otorgan, delegan y confían responsabilidades a los miembros de una organización, abriendo paso para que se ascienda al segundo escalón de la pirámide estructural del modelo que es el empoderamiento, el cual se conquista con la credibilidad otorgada a los miembros de la organización, permitiendo que estos sean más proactivos, propositivos, mediante lo cual se estimule el trabajo en equipo, existiendo una mejor sinergia grupal, la consecución más efectiva de los logros y objetivos organizacionales; gracias a estos dos escalones que conforman la estructura de la pirámide propuesta por la autora de este ensayo, se abre paso al tercer escalón, el cual es ocupado por el liderazgo, que se genera debido a la búsqueda constante del logro, en el cual sobresalen miembros de una organización debido a su compromiso y formación quienes son transmisores de esa sinergia y enfoque a la mejora continua.

Estos tres elementos estructurales generan la cultura organizacional de esta propuesta de modelo, la cual se encuentra en la cúspide de la pirámide, que

contiene valores como la lealtad, la participación, el respeto, la verdad, el compañerismo, el trabajo en equipo, entre otros, para que “Todos Sean Uno”.

CONCLUSIÓN

Una vez citados estos aspectos, los cuales comprenden, analizan y explican la Cultura organizacional y el modelo de Cultura Organizacional propuesto por la autora Confidence & Empowerment Model (C.E.M) se permite llegar a la siguiente conclusión.

La cultura organizacional, es imprescindible el análisis y el monitoreo de la misma de manera constate, porque no sólo mejora las condiciones para el desempeño laboral, sino determina la personalidad de la organización (su manera de hacer las cosas), siendo también un mecanismo de autorregulación y de resolución de problemas dentro o fuera de la organización.

Además define el lenguaje, la identidad corporativa, la manera como nos ven otras organizaciones y clientes, es decir, es el sello distintivo que otorgan posicionamiento y distinción ante otras organizaciones y/o entidades.

De igual manera, la cultura organizacional, modela y crea valores, dependiendo el tipo de organización, tales como la disciplina, pulcritud, honradez, respeto, trabajo en equipo, amabilidad, participación en toma de decisiones, sentido de pertenencia, en entre otros, llegando inclusive, en ocasiones a ser esta tan arraigada o fuerte (Dogmática), que en algunos momentos llegan a constituirse en paradigmas, convirtiéndose en algunas oportunidades en factores nocivos para agentes de cambio y evolución en la cultura Organizacional a partir de nuevos modelos que se deben ajustar a la realidad o dinámica social de este mundo cambiante.

Así las cosas, es necesario promover y estudiar a fondo este tema en todas y cada una de las organizaciones, debido a que genera desarrollo, competitividad, altos estándares de calidad, eficiencia administrativa, mejora de procesos, lo cual redundará en un alto Posicionamiento de la Organización, hasta llegar a ser un referente social o para ser más específico, de un conglomerado social o grupo.

Finalmente, se puede concluir que es determinante crear una cultura organizacional para que una organización ofrezca producto o servicio que no solo satisfaga las necesidades de la sociedad, sino que también sea motivo de orgullo por quienes intervienen en todos los procesos de la organización. Lo cual se traduce en un mayor liderazgo por parte de los miembros redundando en una mayor productividad y calidad del trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Koontz, H. (2007). *Elementos de Administración un enfoque internacional*. Mexico: Mc GrawHill.

Abravenel. (1992). *Cultura Oganizacional*. Legis Editores S.A.

Aguilar, A. S. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Interoamericana editores S.A.

Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mexico: Thomson.

La Enciclopedia Libre Wikipedia. (s.f.). Recuperado el 16 de marzo de 2014, de La Enciclopedia Libre Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

Munch, L. (2007). *Administración*. Mexico: Pearson.

Pervaiz, K. A. (2011). *La Administración de la Innovación*. Mexico: Pearson.

Robbins, S. P. (2009). *Administración*. Mexico: Pearson.

Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos de Administración* . Mexico: Pearson .