

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Andrea Catalina Jaramillo Giraldo

Carlos Armando Julia Fandiño

Relación entre cultura corporativa y desempeño: Una caracterización desde las ciencias de la
complejidad

Monografía

Bogotá, Colombia

2014

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Andrea Catalina Jaramillo Giraldo

Carlos Armando Julia Fandiño

Relación entre cultura corporativa y desempeño: Una caracterización desde las ciencias de la
complejidad

Monografía

Carlos Eduardo Maldonado Castañeda

Bogotá, Colombia

2014

Dedicatoria

A todas las organizaciones que se preocupan en el día a día por el entendimiento y desarrollo de una cultura centrada en la misión y los valores, a nuestras familias y a todas las personas que nos apoyaron en el desarrollo de nuestra carrera profesional.

Especialmente a nuestra amiga Jennifer Lorena Sarmiento por todos sus valiosos aportes a este trabajo. Muchísimos éxitos en los próximos pasos, sabes que cuentas con nosotros siempre.

Agradecimientos

A Carlos Maldonado por su apoyo, guía y consejos; a AIESEC por ser fuente de inspiración en el entendimiento de la importancia de los valores organizacionales en las decisiones del día a día; y a mi equipo de trabajo en mi práctica profesional en P&G por su paciencia y apoyo durante todo el proceso.

Andrea Jaramillo

A Zoe por su paciencia y su apoyo durante la realización de este trabajo.

Carlos Julia

Tabla de contenido

Introducción	1
El problema de investigación	2
Justificación	3
Objetivos	4
Objetivo General	4
Objetivos específicos.....	4
Capítulo 1: Cultura Corporativa	5
Antecedentes	5
Concepto de Cultura.....	6
Cultura Corporativa.....	7
Definición	7
Componentes	9
Variables de la Cultura corporativa.....	10
El cambio en la organización	11
Capítulo 2: Las ciencias de la complejidad y la administración de las organizaciones	13
Capítulo 3: Caracterización de la Cultura Corporativa en la complejidad	18
Los paradigmas y la Emergencia en la Organización	18
Atractores y caos en la cultura organizacional	21
Valores, orientación a objetivos y Auto-organización	24
Valores y cambio organizacional	28
Capítulo 4: Desempeño organizacional	30
Aspectos que definen el desempeño.....	30

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

Capítulo 5: Relación entre el desempeño organizacional y la cultura corporativa	35
Conclusiones y Recomendaciones.....	37
Bibliografía	39

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

Listas especiales**Ilustraciones**

Ilustración 1 tomado de Dolan, Garcia, Diegoli, & Auberbach, 2003.....	14
Ilustración 2 Tomada de Maldonado & Gómez Cruz, 2010.....	16
Ilustración 1 La red cultural (Johnson, 1992)	19
Ilustración 2 Proceso de Emergencia: (A) Un sistema de diversos agentes, (B) muy conectados entre sí, (C) ocasiona que un patrón emerja, (D) el cual se retroalimenta del sistema constantemente.....	21
Ilustración 3 Representación de un Atractor.....	23
Ilustración 4 Evolución de perspectivas administrativas basado en tendencias del ultimo siglo.*Traducción propia	25
Ilustración 5 Valores organizacionales en la complejidad *Traducción propia	28
Ilustración 6 Tipos de cambios a nivel organizacional *Traducción propia	28
Ilustración 7 Proceso de cambio en la Complejidad *Traducción propia	29

Tablas

Tabla 1 Definiciones de cultura corporativa.....	12
Tabla 2 Similitudes entre el concepto antropológico de Cultura y Cultura Corporativa.....	13

Glosario

Atractores: Un conjunto de estados de un sistema dinámico hacia el cual tiende a evolucionar el sistema, sin importar las condiciones iniciales del mismo.

Auto organización: Propiedad de los sistemas con dinámicas de no-equilibrio, capaces de mantener la estabilidad durante largos períodos de tiempo en un ambiente turbio.

Ciencias de la complejidad: Estudio científico de sistemas con varias partes interactivas que exhiben un comportamiento global no reducible a las interacciones las partes constituyentes individuales.

Cultura corporativa: Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establecen una identidad entre sus miembros y los hace diferente de otra organización.

Efectividad: Cumplimiento de la misión organizacional. Refiere al grado en que una organización es capaz de cumplir sus metas.

Eficiencia: como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas, haciendo la medición siempre entre productos a insumos.

Emergencia: Una de las principales características de los sistemas complejos. El proceso mediante el cual surgen patrones o estructuras a nivel global de la organización, a partir de la interacción de los procesos a nivel local.

Misión: Definición de la razón social de la organización.

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

Organización: Sistema abierto formado por un conjunto de personas y recursos regulados por un conjunto de normas, valores y comportamientos enfocados a unos objetivos (para este trabajo, será indiferente el sector, o el enfoque de generar o no lucro con la actividad organizacional).

Paradigma: Constelación de conceptos y practicas compartidos por una comunidad, que al mismo tiempo forma una visión particular de la realidad que define la base en la cual la comunidad se organiza a sí misma.

Teoría del caos: Estudia el comportamiento de los sistemas dinámicos, caracterizados por exhibir “dependencia sensible en sus condiciones iniciales produciendo soluciones re marcadamente diferentes para dos valores iniciales que están muy cerca el uno del otro.

Valores: Ideas que clasifican lo que es deseable o no.

Visión: Definición del objetivo organizacional a mediano o largo plazo.

Resumen

La siguiente monografía busca dar una mirada descriptiva a la cultura corporativa y a su relación con el desempeño organizacional desde la perspectiva de las ciencias de la complejidad. Inicialmente presenta una mirada general de la definición de cultura y caracteriza los sistemas complejos para luego proceder a examinar como algunos fenómenos de la complejidad se ven reflejados en la cultura, revisando la propuesta de Dolan et al, que proponen los valores como atractores en el desempeño.

Adicionalmente se examinan distintas formas y definiciones de desempeño organizacional y se identifican algunos estudios que apuntan a la correlación entre culturas fuertes y desempeño. Sin embargo Gordon & DiTomaso concluyen que no se comprende muy bien cómo funciona la relación más allá de la correlación.

Finalmente se concluye que la complejidad presenta una opción para explicar cómo puede funcionar la relación entre cultura y desempeño a través de los valores como un elemento cultural que lleva a la emergencia. Sin embargo queda la incógnita sobre la aplicabilidad de estrategias para implementar lo estudiado en organizaciones y en el uso de herramientas de simulación para profundizar en la investigación.

Palabras Clave: Atractores, auto-organización, ciencias de la complejidad, cultura corporativa, desempeño organizacional, efectividad, eficiencia, emergencia, misión, organización, paradigma, relevancia, sistemas, teoría del caos, valores, viabilidad financiera, visión.

Abstract

This monograph aims at describing the corporate culture and its relationship with corporate performance from the standpoint of complexity science. Firstly, it defines culture and exposes the main characteristics of complex systems, and then it explores how certain complex phenomena are reflected in the corporate culture. Furthermore this study explores Dolan et al work regarding management by values and values as attractors.

This research also checks a variety of definitions and concepts regarding organizational performance and identifies some existing research pointing out at the correlation between strong corporate culture and performance. Nevertheless Gordon & DiTomaso conclude that it is not well understood how the relation works beyond a mere correlation.

At the end this research concludes that complexity presents an option to explain how the relation between culture and performance can work identifying values as cultural phenomena that drive emergence. Still some questions remain open as to the applicability of strategies for implementing this study into an organization. In the same tenure it remains open the use of simulation tools to deepen this field, too.

Key words: Attractors, self-organisation, complexity science, corporate cultura, organisational performance, effectiveness, efficiency, emergence, misión, organisation, paradigm, relevance, systems, chaos teory, values, financial sustainability, vision.

Introducción

Las crisis económicas internacionales recientes se han convertido en retos en los que las empresas se han visto obligadas a responder de forma ágil y rápida con el fin de seguir siendo competitivas en los diferentes sectores de la industria. Consecuencia de la multiplicidad de cambios del entorno a la que se ven expuestas las empresas, la gestión de las organizaciones cada vez se interesa más por comprender los gestores de dichos cambios y procurar promotores del buen desempeño organizacional que se acoplen continuamente a ellos.

Las investigaciones sobre cultura organizacional en Colombia han mostrado que la cultura corporativa es en la mayoría de los casos una de las principales barreras para generar un cambio organizacional exitoso en medio de estos entornos turbulentos (Méndez, 2006). Por lo cual, este campo de estudio en la gestión de las organizaciones se convierte en un aspecto de gran interés en el intento de comprender los componentes que determinan la facilidad o reticencia con que las organizaciones se enfrentan al cambio.

Es por esto que el presente trabajo expone los hallazgos encontrados en relación con el papel de la cultura corporativa, entendida como el conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establecen una identidad entre sus miembros y los hace diferente de otra organización; y el desempeño organizacional.

Además, hacemos uso de las ciencias de la complejidad, entendidas como el estudio científico de sistemas con varias partes interactivas que exhiben un comportamiento global no reducible a las interacciones las partes constituyentes individuales” (Thiertart y Forgues, 2011, p.53), como herramienta que nos permite interpretar y comprender el ambiente dinámico y cambiante que rodea y penetra las organizaciones para así aproximarnos más a la realidad que están viven.

El problema de Investigación

En los años 80 una de las preocupaciones entre los investigadores y académicos de la administración fue determinar si existía una relación entre la cultura corporativa y el desempeño de una empresa. Gordon & DiTomaso (*Predicting Corporate Performance From Organizational Culture*, 1992) concluyeron al igual que Denison (*Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, 1990) que si existe una relación entre la cultura y el desempeño pero los primeros sugieren que la relación es compleja y no es muy bien comprendida.

Adicionalmente en años recientes el surgimiento de las ciencias de la complejidad se ha venido adentrando más y más en el estudio de las organizaciones y su gestión permitiendo en buena medida explicar fenómenos que no pueden ser descritos por medio de lógicas lineales o interacción de variables. Sin embargo dado el antecedente planteado por Gordon y aprovechando la fuerte presencia de las nuevas tendencias surge la pregunta de ¿Cómo es la relación entre cultura organizacional y desempeño de las organizaciones desde la perspectiva de las ciencias de la complejidad? Claramente es necesario establecer medidas de desempeño organizacional, una delimitación clara de lo que es la cultura corporativa y una caracterización de las ciencias de la complejidad para poder resolver dicha duda. Esta monografía busca atender estos y otros detalles con el fin de ofrecer una respuesta por medio de un estudio descriptivo exponiendo estudios relevantes que pueden resultar esclarecedores para el tema.

Justificación

La administración busca lograr que las organizaciones perduren en el tiempo a la vez que cumplen sus objetivos gestionando sus recursos de la manera más adecuada. Para lograr su fin las organizaciones deben tomar decisiones acertadas basadas en información que modele la realidad. El entorno en el que operan las organizaciones no se comporta de forma perfectamente lineal, lo cual implica que para tomar decisiones acertadas las organizaciones necesitan de modelos que expliquen la realidad en términos no lineales. En ese sentido las ciencias de la complejidad pueden ser una respuesta a esta necesidad dada la incógnita sobre como concretamente la cultura puede afectar el desempeño de una organización.

La presente monografía busca aportarle a la teoría administrativa una visión clara sobre la cultura corporativa, entendiendo que se trata de uno de los campos que pueden determinar directa o indirectamente la supervivencia de las organizaciones en el mundo en el que estas se desenvuelven. Así mismo esta investigación intenta acercar la administración a la complejidad debido a que se trata de un fenómeno de vanguardia que está cambiando el paradigma de las ciencias y cuya comprensión podría traducirse eventualmente en una ventaja competitiva para las organizaciones que decidan adoptar los sistemas complejos como una forma de modelarse a sí mismas y a sus entornos.

Para lograr lo propuesto este texto expondrá un marco general de la cultura corporativa basándose en textos de autores como Méndez u Ouchi, así mismo buscara mostrar algunas herramientas o indicadores de desempeño, expondrá características básicas de la complejidad vistas desde la mirada de algunos autores como Erde y Mitchell, y buscara conectar ambos mundos desde los conceptos de la auto-organización y la teoría del caos basándose principalmente en el trabajo de Dolan et al para finalmente describir la conexión entre el desempeño y la cultura, expuesto por Golan, desde una visión de las ciencias de la complejidad.

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

Objetivos

Objetivo General

Describir las relaciones entre la cultura corporativa y el desempeño de una organización desde las ciencias de la complejidad.

Objetivos Específicos

- Establecer los indicadores que miden el desempeño de una organización.
- Definir la cultura corporativa y sus componentes
- Identificar las relaciones existentes entre la cultura corporativa y el desempeño.
- Caracterizar el objeto de estudio de las ciencias de la complejidad.
- Caracterizar la cultura corporativa desde la perspectiva de las ciencias de la complejidad.

Capítulo 1: Cultura Corporativa

Antecedentes

En los últimos 20 años se ha presentado un mayor interés por estudiar la cultura de las organizaciones. Este incremento ha venido motivado por diferentes razones, entre las cuales se destacan las que se explican a continuación:

- Las ciencias humanas (la sociología, y la antropología especialmente) han expandido su campo de investigación hasta abarcar la dinámica interna y externa de las organizaciones. Este aumento de interés llevó a un nuevo entendimiento de la empresa como un ambiente social que al estar formado por personas, cumple con algunas características de comunidad y debe ser estudiada como tal.
- Con la crisis económica mundial del 2008 muchas empresas llegaron a su fin en todo el mundo, y un número mayor quedó en etapa de riesgo. Este acontecimiento, unido a una posterior recesión en los principales mercados del mundo como Europa y Estados Unidos, ha llevado a los empresarios a buscar mecanismos de motivación diferentes a los tradicionales con el fin de aumentar sus ingresos, reducir sus pérdidas y garantizar la existencia de su organización. Muchos de estos managers han encontrado en la gestión del recurso humano la clave para superar las crisis y afrontar los cambios.
- El fortalecimiento de la globalización, las diferentes crisis sociales y ambientales, y el auge de sectores productivos de rápido cambio como el campo tecnológico, han caracterizado el entorno que rodea las organizaciones como un ambiente con mercados más complejos, consumidores más exigentes, y retos competitivos cada vez más grandes.

Las situaciones anteriores han llevado a los empresarios a buscar alternativas de eficiencia e innovación que les permitan alcanzar sus propósitos, y han encontrado que para conseguir este objetivo no pueden desconocer la dimensión y la importancia que tiene la cultura dentro de la organización. Como consecuencia, el estudio de la cultura en las organizaciones es hoy en día

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

una tarea indispensable para los empresarios, consultores y académicos interesados en la administración (Mendez Alvarez, 2006).

Concepto de Cultura

Existen diversas perspectivas para la definición de cultura. En la Real Academia Española (RAE) se pueden encontrar dos de ellas: la perspectiva humanista que define la cultura como el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico, y la perspectiva antropológica que tiene como concepto de cultura el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial; en una época o grupo social.

La concepción humanista se desarrolló en el siglo XIX, tiempo en el cual la cultura se relacionaba con la diversidad de pensamiento y comportamiento, concepto en el cual era muy importante el significado de refinamiento. Hacia finales del siglo XIX y principios del siglo XX, el significado de cultura evolucionó hasta convertirse en una noción que empezó a caracterizarse como una expresión de la comunidad, que es independiente de la raza, que cambia y evoluciona con el tiempo, que no tiene escalas lo que ocasiona que no existan patrones de medida universales que permitan afirmar que una cultura es superior o inferior a otra.

En la actualidad las ciencias sociales siguen dando prioridad al concepto antropológico, aunque las personas en su vida cotidiana en ocasiones sigan utilizando el concepto humanista. A las características anteriormente mencionadas, se ha profundizado en que la cultura en los individuos es adquirida socialmente, se aprende a través de la educación en sentido amplio, se desarrolla a medida que la persona crece y se incorpora a la vida en sociedad. Las nociones culturales aprendidas son parte de la configuración de todas las personas, y es a través de ella es que las personas interpretan lo que las rodea y que actúan en el mundo (Goodenough, 1975).

Goodenough (1975) expone las nociones sociales en su libro “Cultura, lenguaje y sociedad” y clasifica aquellas nociones que pueden ser aprendidas:

1. Categorías: Conceptos o categorías formales que permiten a las personas organizar las experiencias y describir lo que les rodea (Ej. colores, animales, cosas)
2. Conocimientos y creencias: categorías relacionadas con afirmaciones sobre el mundo, que una persona finalmente cataloga como verdaderas para sí mismo.

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

3. Valores: Son ideas que clasifican lo que es deseable o no. En función de los valores se determinan los fines de una persona y los planes de acción de la vida.
4. Reglas de conducta (hábitos, recetas y costumbres): Se definen como las formas socialmente adecuadas, que aplican para uno o varios contextos sociales.

Cultura corporativa

Definición

Un supuesto de esta investigación es que las organizaciones son sistemas sociales. Lo anterior implica que, como sistema social, una organización se caracterice por desarrollar una cultura con la cual se identifican los miembros de ese conjunto social. Por definición la cultura corporativa es el conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establecen una identidad entre sus miembros y los hace diferente de otra organización (Méndez, 2006). En la siguiente tabla se presentan otras definiciones de cultura corporativa desarrolladas por diferentes autores, la cuales han sido utilizadas para enmarcar la mayoría de trabajos de investigación en cultura corporativa desarrollados en Colombia en los últimos años (Belida y Clemencia, 2012).

Autores	Definiciones
Ouchi, W. (1981)	La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado.
Schein, E. (1988)	Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

	suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.
Hofstede, G. (1991)	Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida.
Allaire y Firsirotu (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 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.
Mirón et al., (2004)	Conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización el cual influye en sus comportamientos.

Tabla 1 Definiciones de cultura corporativa

De forma similar al concepto de cultura en una sociedad, la cultura corporativa se caracteriza por ser dinámica, es decir que cambia con el tiempo; y nace de una consciencia colectiva. En la tabla 1.1 se describe con mayor profundidad la relación entre el concepto de cultura y el concepto tradicional de cultura corporativa.

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

Cultura	Cultura corporativa
<u>Definición</u>	
Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial; en una época o grupo social	Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establecen una identidad entre sus miembros y los hace diferente de otra organización.
<u>Componentes</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - Categorías - Conocimientos - Valores - Reglas de conducta 	<ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión¹ - Creencias básicas (Valores) - Orientaciones normativas
<u>Características</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica - Consciencia colectiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica - Consciencia colectiva

Tabla 2 Similitudes entre el concepto antropológico de Cultura y Cultura Corporativa

Componentes

La cultura de una organización se encuentra conformada por los siguientes elementos:

1. Misión: Definición de la razón social de la organización. En la misión por lo general se encuentran definidos los actores relacionados, los productos y servicios y el valor agregado de la empresa.

¹ Los aspectos de la cultura denominados como misión y visión funcionan principalmente en empresas privadas, y algunas organizaciones sin ánimo de lucro. Particularmente no es aplicable a las organizaciones públicas y algunas organizaciones sin ánimo de lucro (establecimientos educativos, entre otro), ya que estas son guiadas a partir de políticas.

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

2. **Visión:** Definición del objetivo organizacional a mediano o largo plazo. El objetivo debe ser medible y alcanzable.
3. **Valores:** En la mayoría de los casos son definidos como principios éticos sobre los que se busca desarrollar en la cultura de la organización y mediante los cuales los directivos buscar generar pautas de comportamiento deseadas.
4. **Orientaciones Normativas:** Hacen referencia a las reglas formales e informales que conducen y rigen lo permitido y prohibido dentro del contexto organizacional.

Variables de la cultura corporativa

Carlos Méndez (2006), en su libro *Transformación cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio* desarrolló un modelo para describir la cultura de una organización. En su definición, el autor presenta seis (6) variables que afectan positiva o negativamente la cultura. Las variables son:

1. **Concepto del líder sobre el hombre:** Esta variable es una de las más influyentes en el desarrollo de la cultura corporativa en una empresa. El concepto que tiene el líder sobre el hombre, definirá también la concepción que tiene sobre sus empleados. Como consecuencia, determinará los sistemas de reconocimientos y castigos, las políticas de ascenso, entre otras cosas.
2. **La comunicación:** La forma como se transmite la información en la organización garantiza o ralentiza la interacción entre los componentes del sistema. Teniendo en cuenta que la comunicación es el fundamento de la interacción social entre los individuos, la cultura corporativa se verá afectada. Como resultado adicional, también influenciará la eficacia del sistema.
3. **Administración como apoyo para alcanzar la eficiencia:** Cada teoría y cada autor que haya hablado sobre cultura corporativa entienden a la administración como el medio que

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

tiene la organización para ser eficiente. Esta eficiencia se aborda con la perspectiva de aplicar principios que mejoren la productividad de todos los empleados, y abarca desde la estandarización de procesos hasta la profundización de la medición del desempeño de cada trabajador; todo enfocado a alcanzar el equilibrio entre los recursos que afectan la organización como los recursos humanos, tecnológicos, externos, entre otros (Mendez Alvarez, 2006).

4. La autoridad: Esta variable hace referencia a cómo funciona la estructura de la organización relacionada con la toma de decisiones, relaciones de poder y la subordinación de los empleados. Como conclusión de todos los autores se puede evidenciar que la autoridad está relacionada con el cargo que tenga un miembro de la organización y la responsabilidad intrínseca en él.
5. La racionalización: Relacionada con el cumplimiento de las reglas y el uso de información en la toma de decisiones, la racionalización es una variable que debe estar enfocada a alcanzar la eficiencia. Otros autores tienen perspectivas diferentes como por ejemplo la concepción de Mayo que plantea que unas mejores condiciones laborales para el trabajador debe ser una condición necesaria y que por lo tanto, los esfuerzos de los líderes deberán estar enfocados en este propósito.
6. La tecnología: Hoy en día es claro que la tecnología contribuye a la eficiencia organizacional, aunque hayan existido diferentes posiciones acerca de la importancia de su uso. En particular la teoría de sistemas la considera como un factor de vital importancia para la competitividad y eficiencia de las organizacionales.

El cambio en la organización

A causa de los diferentes variaciones a las que han estado expuestas las compañías los últimos años en el entorno global (Crisis económica Americana, Crisis económica europea, Auge economía china, entre otras), las empresas se han visto obligadas a responder de forma ágil y rápida con el fin de seguir siendo competitivas en los diferentes sectores de la industria. Por esta

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

razón, en la actualidad se habla de la empresa como un ente dinámico que está en constante interacción con sus actores, entre esos sus competidores, consumidores y aliados estratégicos.

Las empresas, como fue descrito anteriormente, también son caracterizadas como entes dinámicos debido a los cambios que se producen internamente como consecuencia de la interacción entre los miembros, cambios que aceleran la variación de determinada cultura organizacional y sus principales elementos. Sin embargo, es importante entender que las organizaciones no se adaptan de forma natural a los cambios del entorno. Las adaptaciones y modificaciones que debe realizar una compañía deben ser intencionales, y son motivadas por las decisiones del órgano directivo. Es común que los administradores se encuentren con que influenciar estos cambios no es un proceso sencillo.

Según hallazgos realizados en investigaciones sobre cultura organizacional en Colombia (Mendez Alvarez, 2006) la cultura corporativa es en la mayoría de los casos una de las principales barreras para generar un cambio organizacional exitoso. Existen muchos autores que han dedicado estudios al desarrollo de la teoría organizacional. Richard Seel (Seel, 2000) explica que la teoría clásica de desarrollo organizacional se sustenta en dos (2) supuestos:

1. Usualmente, las organizaciones se encuentran en un estado o en otro. Esta noción fue expresada inicialmente por Kurt Lewin en su teoría "*unfreeze, change, freeze*", argumentando que el proceso de cambio requiere que saque la organización de su equilibrio. Una vez se encuentre en ese estado de inestabilidad, se pueden realizar diferentes intervenciones enfocadas al cambio que se desea, para finalmente regresarla de nuevo al equilibrio más cercano al estado ideal que el administrador busca.
2. Los administradores pueden hacer que la organización cambie. A través de un correcto y efectivo análisis, planeación adecuada y acciones apropiadas se puede garantizar un resultado esperado.

Capítulo 2: Las ciencias de la complejidad y la administración de las organizaciones

La administración es una disciplina que afronta problemas tan particulares que no necesariamente pueden ser resueltos con un recetario de actividades lógicas. Cada reto afrontado por una organización debe ser evaluado caso por caso teniendo en cuenta las circunstancias específicas que la rodean y las características de la entidad que aborda dicho reto con el fin de formular una estrategia adecuada que le permita cumplir su objetivo.

El afán de la humanidad por comprender y controlar el entorno que la rodea la ha llevado a generar modelos que le permitan explicar los fenómenos naturales. Las ciencias de la complejidad no son otra cosa que una consecuencia natural del avance científico generadas en la búsqueda por entender aquellos fenómenos que se comportan de manera no lineal.

Así las cosas dada la necesidad de perdurar que tienen las organizaciones, la administración debe valerse de herramientas que le permitan interpretar y comprender su ambiente para garantizar que sus estrategias se construyen con base en la realidad. En este sentido las ciencias de la complejidad constituyen un excelente eje de apoyo con múltiples aplicaciones y beneficios para la disciplina administrativa.

Considerando lo anterior es menester caracterizar el objeto de estudio de las ciencias de la complejidad para posteriormente dar una mirada a la cultura corporativa desde esta misma caracterización.

Inicialmente es importante entender que son las ciencias de la complejidad tomando la siguiente definición: “Las ciencias de la complejidad son el estudio científico de sistemas con varias partes interactivas que exhiben un comportamiento global no reducible a las interacciones las partes constituyentes individuales” (Thiertart & Forgues, 2011, pág. 53) .Dicho sea de otra manera las ciencias de la complejidad son el estudio de los sistemas complejos.

El estado del arte de las ciencias de la complejidad elaborado en la Universidad del Rosario menciona 6 ciencias de la complejidad: La termodinámica del no equilibrio, la teoría del caos, la geometría de fractales, la teoría de las catástrofes, la ciencia de redes y las lógicas no clásicas (Maldonado & Gómez Cruz, 2010). Vale la pena aclarar que las ciencias de la complejidad

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

constituyen un cuerpo reciente y creciente en el estudio de los fenómenos naturales pero no deben ser confundidas con la mera teoría de sistemas. El siguiente cuadro (Dolan S. , Garcia, Diegoli, & Auberbach, 2003, págs. 3-4) nos muestra una comparación entre el enfoque tradicional de las ciencias y el enfoque que aportan las ciencias de la complejidad:

Traditional Approach	Complexity Approach
<u>Linear</u> It is possible to predict any system's future status or behavior through a simple cause-effect equation.	<u>Non-linear</u> There's no proportionality in cause-effect relations, the future is uncertain, the system reactions are unpredictable, the evolution occurs not continuously but in spurts.
<u>Reductionism</u> The whole is the sum of its parts	<u>Fractal</u> The complex whole is made of n-million of interactions of a single pattern that is repeated in different scales.
<u>Control</u> Chaos is synonymous with disorder. It should be avoided by controlling the system as much as possible	<u>Chaos</u> There's a tight relation between chaos and order, so much that one leads to another in a dynamic process. You don't try to avoid chaos: instead, you use it to self-organize your system, through an "attractor".
<u>Uniformity</u> The system does not change in a sudden way. If it does, it's because something went wrong; it has not been well controlled	<u>Catastrophe</u> One tiny influence can cause sudden, explosive changes inside a system.
<u>Aristotle's Logic</u> An element can't belong to a set of elements and to its complementary set at the same time	<u>Fuzzy Logic</u> The relation between elements and sets of elements is not only yes or no, but a matter of more or less

Ilustración 1 tomado de Dolan, Garcia, Diegoli, & Auberbach, 2003

Los sistemas complejos poseen varias propiedades que los diferencian de los sistemas tradicionales descritos por autores como Bertalanffy (el padre de la teoría de sistemas). Mellanie Mitchell describe 3 propiedades básicas que distinguen a de los sistemas complejos:

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

1. Comportamiento colectivo complejo:

Varios sistemas “consisten de grandes redes de componentes individuales (hormigas, células B, neuronas, compradores de acciones, creadores de sitios web), cada uno siguiendo reglas relativamente simples sin control central o líder. Las acciones colectivas de vastos números de componentes son los que hacen emerger los patrones cambiantes de comportamiento complejos y difíciles de predecir” (Mitchell, 2009, pág. 12). Los sistemas complejos son notorios por poseer la capacidad de ser emergentes, como lo explica Peter Erdi “a veces las propiedades de un sistema emergen debido a las interacciones locales entre los elementos, sin ningún comando externo, este mecanismo se llama auto-organización. En otros casos algún estímulo externo puede ayudar” (Erdi, 2008, pág. 19).

2. Señalización y procesamiento de información:

“Todos los sistemas producen y usan información y señales tanto desde sus ambientes internos como externos” (Mitchell, 2009, pág. 13). Esta característica resulta fundamental para la conformación exitosa de una red. Una red es un conjunto de elementos conocidos como vértices u ocasionalmente nodos (dependiendo de su posición y rol en la red) con conexiones entre sí denominadas bordes (*edges*), entre los ejemplos de redes están las redes sociales, el internet, las redes neurales, etc. (Newman, 2003).

3. Adaptación:

Todos los sistemas “cambian su comportamiento para mejorar su probabilidad de supervivencia o éxito (...) a través de aprendizaje o procesos evolutivos” (Mitchell, 2009, pág. 13).

No es posible limitarse a listar las anteriores características como las únicas que definen los sistemas complejos ya que al ser un campo muy amplio, las ciencias de la complejidad incluyen otras características que pueden poseer dichos sistemas. Un ejemplo de otras propiedades es el de la causalidad circular la cual está definida como “una secuencia de causas y efectos donde la descripción de un patrón lleva de vuelta a la causa inicial y la reafirma o cambia” (Erdi, 2008, pág. 8), dicha propiedad es también conocida como recursividad, no en el sentido de usar recursos sino de volver a tomar el mismo curso o camino. Paralelamente a este concepto existe la noción retroalimentación o feedback que a su vez es otra de las características de los sistemas

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

complejos. La retroalimentación o feedback consiste en “un proceso donde alguna proporción del output de un sistema pasa (feed back) hacia el input. De manera tal que el sistema en sí mismo contiene un bucle (*loop*)” (Erdi, 2008, pág. 8).

Los sistemas complejos no necesariamente siguen la lógica tradicional, Peter Erdi describe las paradojas lógicas como otra de las propiedades de dichos sistemas y las caracteriza en términos de su autoreferenciación resaltando los bucles extraños como una forma sofisticada de la misma.

A continuación se presenta una clasificación de las lógicas incluyendo las no lineales que aparece originalmente en el estado del arte de las ciencias de la complejidad (Maldonado & Gómez Cruz, 2010, pág. 24) presentando las lógicas alternativas que describen el comportamiento de los sistemas complejos:

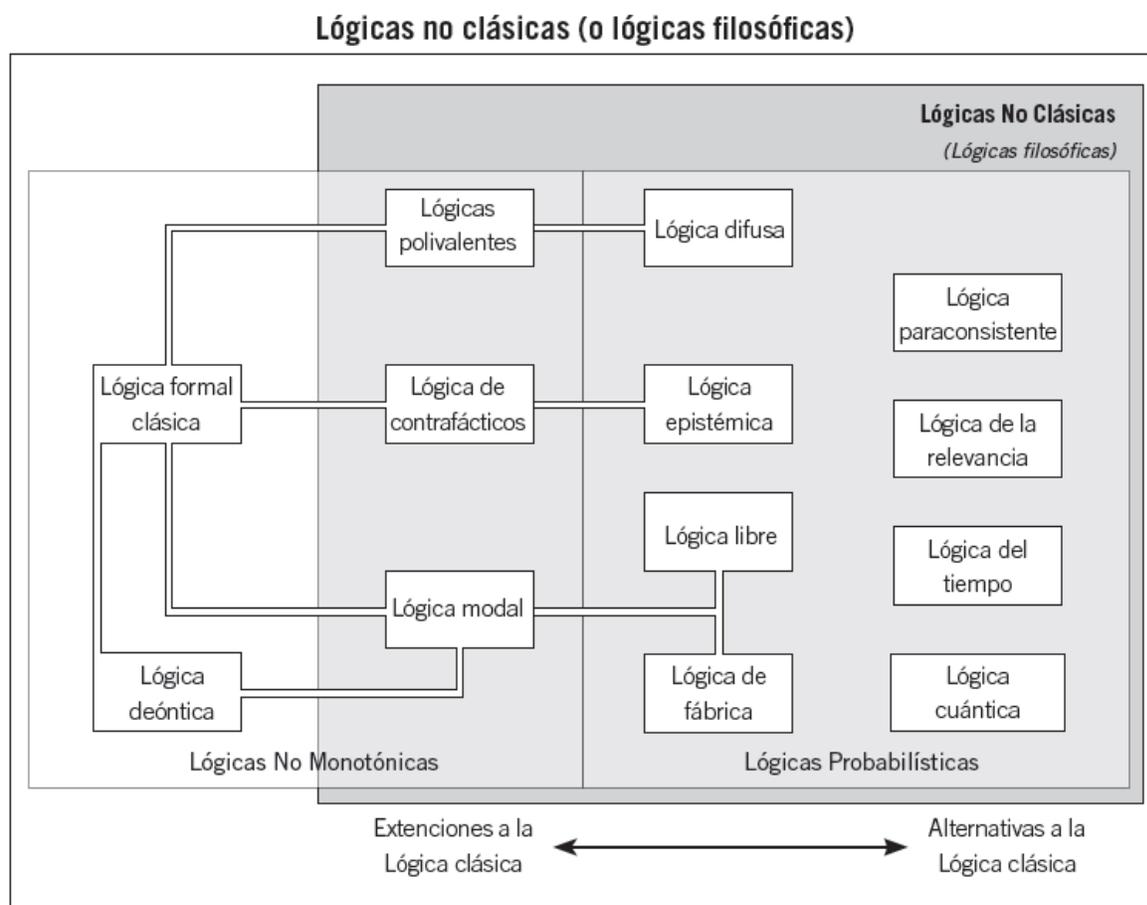


Ilustración 2 Tomada de Maldonado & Gómez Cruz, 2010

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

Habiendo revisado las principales características de los sistemas complejos y con el fin de exponer la cultura corporativa desde la complejidad es importante resaltar la teoría del caos dentro de este capítulo. Maldonado et al presentan una breve anotación sobre la teoría del caos

“Históricamente, el caos –primero teoría, luego ciencia– fue desarrollado por E. Lorenz en los años 1962-1964. Pero hubo de pasar muchos años para que fuera reconocida su importancia. Esta historia está muy bien narrada por J. Gleick. El estudio central del caos estriba en la identificación de Atractores extraños (un concepto acuñado por D. Ruelle)” (Maldonado & Gómez Cruz, 2010, pág. 20).

La teoría del caos básicamente estudia el comportamiento de los sistemas dinámicos, caracterizados por exhibir “dependencia sensible en sus condiciones iniciales produciendo soluciones re marcadamente diferentes para dos valores iniciales que están muy cerca el uno del otro. La dependencia sensible de condiciones iniciales es una de las propiedades que exhibe el comportamiento caótico” (Erdi, 2008, pág. 16).

Dentro del contexto de los sistemas dinámicos es importante señalar que son los Atractores. El *American Heritage Science Dictionary* define los Atractores como “un conjunto de estados de un sistema dinámico hacia el cual tiende a evolucionar el sistema, sin importar las condiciones iniciales del mismo” (Houghton Mifflin Company, 2005). Son de resaltar los Atractores extraños (strange attractors) los cuales están definidos como Atractores que tienen estructura fractal según Erdi (2008) lo cual implica que las ecuaciones que los definen son recursivas en concordancia con lo mencionado anteriormente en este mismo texto. Así pues en el siguiente capítulo se procederá a examinar como elementos como los Atractores o características como la auto organización pueden ser identificados como parte de la cultura corporativa de las organizaciones.

Capítulo 3: Caracterización de la Cultura Corporativa en la Complejidad

Las organizaciones son sistemas que están formados por unidades recíprocamente relacionadas, de cuya interacción e independencia se consolidan sus propiedades, y como consecuencia, son alcanzados o no sus objetivos. Con base en lo anterior podemos caracterizar la cultura corporativa de una organización con las propiedades descritas en el anterior capítulo de complejidad.

Antes que nada, es importante enfatizar que la complejidad no es algo que pueda controlarse. Por el contrario, el principal reto de los administradores de hoy en día es gestionarla, y esto empieza con la definición de una misión y una visión como los principales asuntos.

Como punto inicial cada administrador debe entender a profundidad qué conduce su negocio, cuáles son las bases de la rentabilidad, y por qué la empresa está en ese sector. Una vez esto está entendido, le corresponde a la misión, la visión y a los valores, es decir, el “Deber ser y tener ser”, determinar la prioridad en los dilemas, ayudar a enfocar los esfuerzos, y proveer patrones de comportamiento consistentes en el tiempo (Steger, Maznevski, Steger, & Amann, 2007).

Los paradigmas y la Emergencia en la organización

Partiendo de la definición de la organización como sistema, la cultura organizacional es una de sus propiedades. Como es expuesto por Richard Seel (Seel, 2000) la cultura organizacional es el resultado emergente de las continuas negociaciones sobre valores, significados y propiedades entre los miembros de la organización y su entorno. Haciéndolo un poco más sencillo, la cultura de una empresa es el resultado de todas las conversaciones y negociaciones diarias entre los miembros de esa compañía. Estas personas están constantemente discutiendo sobre la manera correcta de hacer las cosas y extrayendo significados del mundo alrededor de ellos. Como respuesta a este efecto, si un administrador se encuentra interesado en cambiar la cultura de una organización, debe enfocarse en cambiar esas conversaciones diarias, o al menos, una gran arte de ellas.

En la gráfica 1 (Seel, 2000) se encuentra una representación de la red cultural expuesta por Johnson en 1992.

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

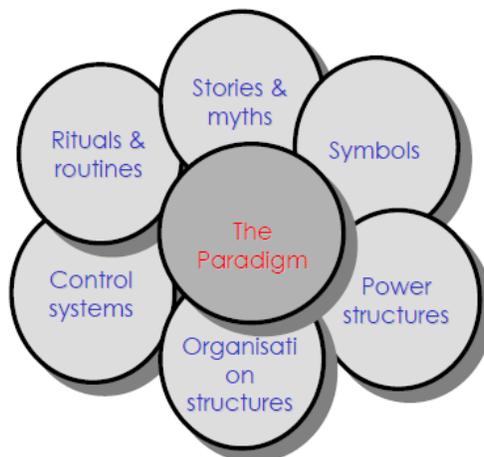


Ilustración 3La red cultural (Johnson, 1992)

En esta representación el autor expone todos los elementos que conforman la red cultural de una organización: Rituales y rutinas, sistemas de control, estructura de la organización, estructuras de poder, símbolos, históricas y mitos, y, como eje central de la red, lo que él denomina como el paradigma. Según Capra (Seel, 2000) un paradigma puede ser entendido como una constelación de conceptos y practicas compartidos por una comunidad, que al mismo tiempo forma una visión particular de la realidad que define la base en la cual la comunidad se organiza a sí misma.

Su lugar en la red significa que este origina las principales creencias que resultan de las conversaciones entre individuos que fueron explicadas anteriormente. Los aspectos exteriores de la red se convierten entonces en las manifestaciones de la cultura que resultan de la influencia de este factor central (Seel, 2000).

El paradigma en una organización se caracteriza por 3 propiedades:

1. Tiene una gran influencia en la percepción individual de la persona: Si un empleado piensa que se encuentra trabajando en una organización basada en la culpa y el reclamo a otros, esa persona va a escuchar e interpretar los comentarios de los demás, incluyendo a sus jefes, como un tomo de culpa y reclamo.
2. El paradigma fomenta cierto tipo de comportamientos.
3. El paradigma tiende a auto-sostenerse.

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

Pese a parecerlo, los paradigmas no son agentes negativos en las organizaciones. Por el contrario, el paradigma es una herramienta para los seres humanos que les permite ordenar las cosas que los rodea para así darle sentido al mundo. Sin esta constelación de conceptos y significados realizar cualquier actividad o tomar una decisión sería imposible para cualquier empleado en su día a día.

La existencia de un paradigma no es mala por sí misma. Lo que puede poner en dificultades a una organización es su estabilidad. Recordando que estos se crean, cambian, se renuevan, puede suceder que aunque un paradigma ya no sea útil, siga aferrado a la cultura de una compañía, sirviendo como filtro o accionante de las percepciones de las personas de una forma que ya no es adecuada para la realidad del entorno y/o los objetivos de esa organización.

Una cuestión interesante dentro de la gestión de la cultura es entender la estabilidad cultural. En otras palabras, si una cultura es creada en todo momento por la interacción de las personas, una inquietud podría ser cómo es posible entonces que esa cultura permanezca igual a lo largo del tiempo, es decir, que sea estable. Para responder a la anterior cuestión la teoría de complejidad expone la “Emergencia”.

Como se encuentra expuesto en el capítulo 2, la Emergencia es una de las principales características de los sistemas complejos. Se define como el proceso mediante el cual surgen patrones o estructuras a nivel global de la organización, a partir de la interacción de los procesos a nivel local. Estas estructuras o patrones globales por lo general no pueden ser entendidos o predichos basados en el comportamiento o propiedades de los componentes por sí solos (Dolan S. , Garcia, Diegoli, & Auerbach, 2003).

La mayoría de los cambios que se presentan en un sistema complejo, en este caso la organización, son emergentes. En otras palabras, quiere decir que dichos cambios se presentan como consecuencia de la misma interacción entre los agentes del sistema (miembros de la organización en estudio). La ciencia de la complejidad incluso afirma que cuando hay suficiente conexión entre las partes, la Emergencia como proceso sucede de forma espontánea.

La ilustración 2 (Dolan S. , Garcia, Diegoli, & Auerbach, 2003) expone el proceso de Emergencia en un sistema complejo. Como se ha venido exponiendo en este documento el sistema en este caso puede ser una organización en la cual sus agentes (miembros) interactúan,

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

crean lazos de conexión entre ellos, luego tienen conversaciones que ocasionan que un patrón emerja. Este patrón luego influenciará la toma de decisiones y/o los comportamientos de los individuos en la empresa, generando un bucle de retroalimentación constante entre el sistema y el paradigma.

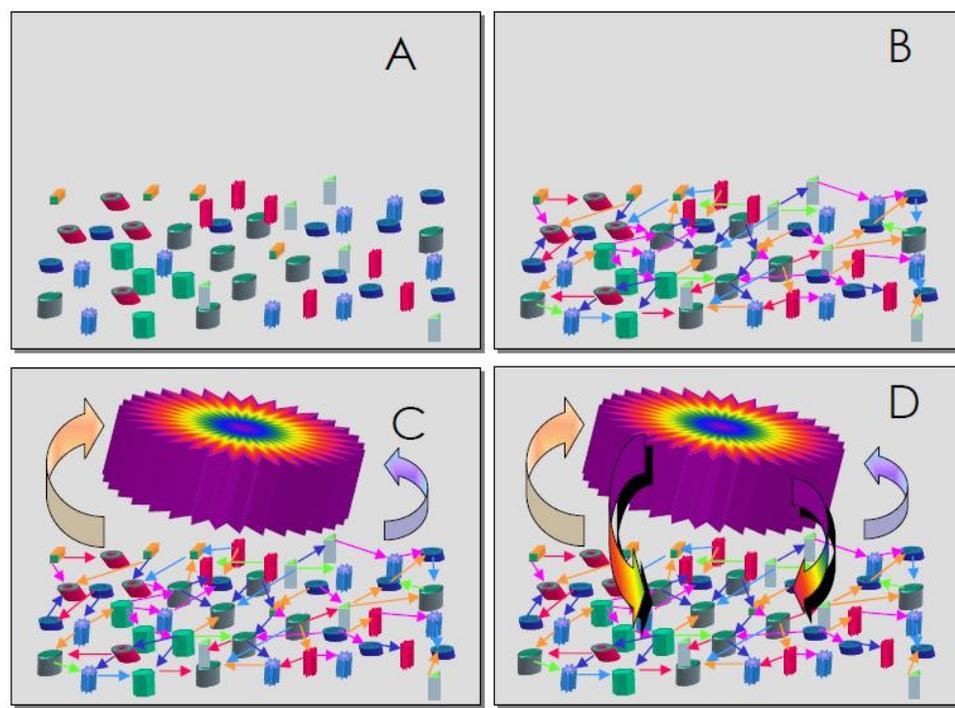


Ilustración 4 Proceso de Emergencia: (A) Un sistema de diversos agentes, (B) muy conectados entre sí, (C) ocasiona que un patrón emerja, (D) el cual se retroalimenta del sistema constantemente.

Atractores y caos en la cultura organizacional

La teoría de la complejidad estudia los sistemas que muestran evidencia de tener estructuras complejas en tiempo y/o espacio, y postula que dichos sistemas por lo general ocultan reglas deterministas que son muy simples. Una vez estas reglas son encontradas, es posible hacer predicciones efectivas del comportamiento del sistema. Incluso, existe la posibilidad de controlar la aparente complejidad (Dolan S. , Garcia, Diegoli, & Auerbach, 2003).

Dentro de las reglas deterministas de un sistema aparece el concepto de “Atractor”. Un Atractor puede ser entendido como un modelo que representa el comportamiento de un sistema.

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

No debe ser entendido como una fuerza de atracción, ni tampoco como una presencia u objeto orientado hacia un objetivo dentro del sistema.

Ahora bien, dentro de la complejidad la definición del Caos es otro concepto importante para el entendimiento de las organizaciones. La teoría del caos se encarga de estudiar la relación entre el caos y el orden. La teoría plantea que los sistemas se alternan entre el orden y el desorden de forma constante. El orden representa la posibilidad de pensar a las organizaciones (sistemas) como programas estáticos, caracterizadas por esquemas determinados de funcionamiento, límites claros, y existencia de relaciones funcionales o flujos de información. Por el contrario en el desorden se origina una característica y proceso vital para la perdurabilidad de las empresas en su entorno: El cambio (Garduño Oropeza & Zúñiga Roca, 2008).

Cuando el sistema se encuentra procediendo del estado de orden al caos (orden \rightarrow Caos), el sistema pasa de estar en un periodo de uniformidad a diferentes ciclos de turbulencia y caos, hasta que progresivamente se auto organice. En el segundo caso (Caos \rightarrow Orden), aparece un Atractor como fenómeno que absorbe o atrapa el sistema hacia su estado inicial de orden (Dolan S. , Garcia, Diegoli, & Auerbach, 2003). Estar entre las dos (2) etapas consiste en un ciclo para las organizaciones al ser sistemas complejos.

Como componentes de la cultura corporativa, los valores deben actuar como organizadores o “Atractores” del desorden. Estos Atractores en la teoría del caos son ecuaciones representadas por figuras regulares geométricas que predicen el comportamiento de los sistemas complejos en el largo plazo. Un ejemplo aplicado en la organización es el caso de una empresa que con una cultura corporativa que cultive o comparta valores de autonomía, responsabilidad, independencia, innovación, creatividad, pro actividad, etc., logra mitigar el riesgo del caos en el corto plazo con un claro sentido de dirección en el largo plazo.

La importancia de la existencia de los Atractores en el caos consiste en que aunque aparentemente este último sea impredecible, algunos aspectos pueden ser determinados. Lo anterior puede ser posible puesto que un Atractor tiene 2 patrones de comportamiento (Dolan S. , Garcia, Diegoli, & Auerbach, 2003):

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

1. Es determinista debido a que define el comportamiento del sistema. Un ejemplo para entender este patrón es compararlo con los límites en matemáticas. La función “límite” representa el área en donde el sistema tiende a estar.
2. Es Caótico ya que su comportamiento es impredecible. Por más que se logre determinar el área donde el sistema está, es imposible definir dónde se está moviendo el sistema dentro de esa área en un momento específico.

La grafica 3 (Dolan S. , Garcia, Diegoli, & Auerbach, 2003) es una representación de un Atractor. El área de color gris representa las diferentes posibilidades en las cuales el sistema puede estar en cualquier momento de tiempo. Se puede tener la certeza que el sistema será encontrado dentro del área gris. En cultura corporativa, los valores aceptados e incorporados dentro de la organización son simbolizados por el área gris.

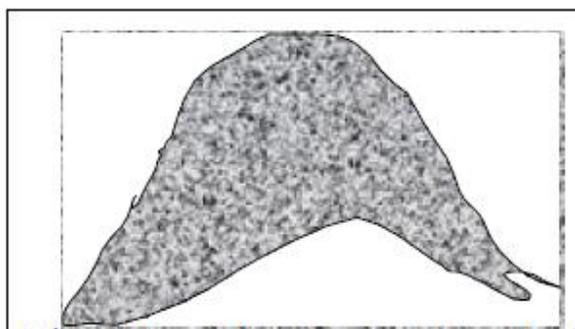


Ilustración 5 Representación de un Atractor

Sin embargo, es imposible determinar en qué punto del área gris se encuentra el sistema. Esta dificultad es la que caracteriza el aspecto caótico del Atractor. En la organización, lo anterior explica y da sentido a algún patrón de conducta pero no a la conducta específica.

Al igual que los paradigmas, la existencia de Caos por sí misma no debe ser considerada como un factor negativo para las organizaciones. Por el contrario, los administradores deberán encontrar la manera de sacarle el mayor provecho. En los límites del caos, en particular en la

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

etapa en la cual el sistema se está moviendo de orden a caos, puede surgir la mayor creatividad e innovación en la organización. Hoy en día, las turbulencias son identificadas a través de la presencia de incertidumbres, cambios inesperados, falta de control, decisiones complejas, ansiedad, demanda de alto desempeño, deshumanización, entre otras. Es importante entender que los ambientes turbulentos son una regla en el mundo, no una excepción. Como consecuencia, la mejor forma de gestionarlos no es ir en contra del comportamiento caótico e intentar sin resultado alguno controlarlos. Por el contrario, se debe desarrollar un entendimiento de las características que lo hacen volver a su flujo natural, alternando entre orden y caos. De forma acertada, la complejidad propone que las organizaciones no pueden concebirse como una parte separada de su entorno turbulento.

Valores, orientación a objetivos y Auto-organización

Durante la historia del mundo, los administradores han tenido que hacer frente a los principales retos de cada época. Sin duda alguna, el reto de hoy en día es saber cómo guiar las dinámicas caóticas para alcanzar los objetivos deseados en la organización (Dolan S. , Garcia, Diegoli, & Auerbach, 2003). Por lo tanto, debemos responder a la pregunta de cómo se puede llegar a un máximo punto de desempeño rodeados de ambientes turbulentos y siendo las organizaciones unos sistemas complejos. Basados en las definiciones anteriores, se propone entonces una opción: La definición de un Atractor conjunto compuesto de valores en la organización.

La administración convencional no suele contemplar la adaptación de los seres humanos a los ambientes turbulentos. A través de definición de sistemas de control, órdenes y medición por objetivos, no se suele incorporar la gestión de los cambios del entorno dentro de la filosofía principal de las organizaciones y como consecuencia, no se enfrentan correctamente los retos del ambiente externo. Para poder manejar la complejidad, el caos y la turbulencia es de vital importancia estar envueltos en un proceso de cambio constante. Una visión común para gestionar el cambio en la organización implica gestionar un cambio cultural, es decir realizar intervenciones en la cultura corporativa, que finalmente afecta a todos los miembros de la organización directamente.

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

Cuando se menciona que se debe trabajar con valores para gestionar la complejidad no significa olvidarse de los objetivos. Los valores compartidos por todos pueden ser elementos claves de éxito en los que los objetivos deben estar basados. La grafica 4 (Dolan S. , Garcia, Diegoli, & Auerbach, 2003) representa la evolución histórica de las diferentes perspectivas administrativas desarrolladas en el último siglo. Durante este siglo han existido cuatro (4) tendencias interconectadas asociadas al incremento de la complejidad y la incertidumbre en las compañías:

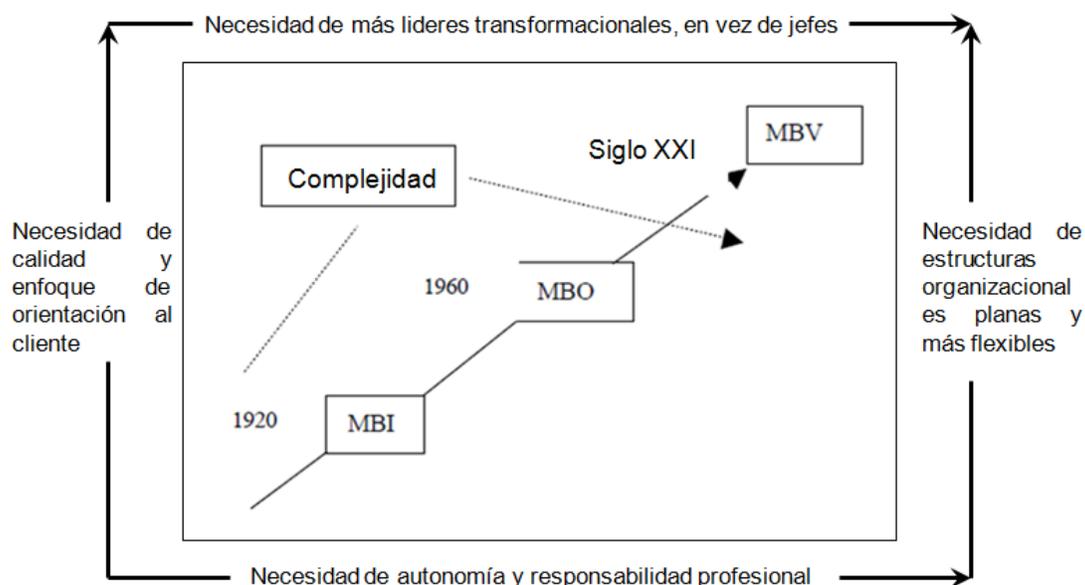


Ilustración 6 Evolución de perspectivas administrativas basado en tendencias del último siglo.*Traducción propia

1. Mayor necesidad de calidad y orientación al cliente
2. Mayor necesidad de autonomía y responsabilidad
3. Mayor necesidad de líderes transformacionales, en vez de jefes
4. Mayor necesidad de estructuras más ágiles

El incremento de las anteriores tendencias motivó a la aparición de MBI (Administración por instrucciones) en el principio del siglo, luego a mitad surgió el MBO (Administración por

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

objetivos) para finalmente, con la aparición de la complejidad hacia finales del siglo se postula el MBV (Administración por valores) como una alternativa para gestionar la complejidad. Como una herramienta que interactúa con valores o Atractores de una organización, MBV está orientada al rediseño de culturas corporativas con el fin de soportar a los líderes que guía el cambio estratégico de una compañía para adaptarla a los cambios del ambiente y reducir perjuicios internos. La principal función de MBV es tratar de absorber la complejidad que proviene del incremento de las necesidades de adaptación al cambio ya anteriormente explicadas, proporcionando una visión a través de la dirección de las acciones estratégicas (Dolan S. , Garcia, Diegoli, & Auerbach, 2003).

Desde la complejidad, las principales creencias y valores que forman una cultura corporativa actúan como parámetros que llevarán o no a la compañía al éxito en el largo plazo. La inquietud más importante es entonces cómo construir valores dentro de una organización que apunten al cumplimiento de los objetivos. Lo primero que debe entender el administrador sobre los valores es que son siempre una consecuencia de las creencias humanas internas. Por lo tanto, para poder realizar cambios en una compañía, se debe reevaluar las creencias de las personas para poder incorporar los nuevos valores en sus vidas laborales diarias.

Los valores pueden ser clasificados en dos (2) principales grupos (Dolan S. , Garcia, Diegoli, & Auerbach, 2003):

1. Valores finales; que buscan responder a la pregunta: ¿Qué busca la compañía en el futuro? Son valores relacionados con los motivos existenciales de la compañía, y por lo general, las empresas los incluyen en la misión. Ejemplo: Rendimientos económicos, productos de alta calidad, satisfacción al cliente, entre otros.
2. Valores instrumentales; que existen con el objetivo de cumplir los valores finales. Estos a la vez pueden ser organizados en dos (2) grupos:

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

- a. Valores éticos, que hacen referencia a los comportamientos y pueden ser definidos como los medios que son justificados para alcanzar los valores finales. Ejemplo: Honestidad, integridad, sinceridad, etc.

- b. Valores de competencia, los cuales se caracterizan por estar relacionados con el carácter individualista. Hacen referencia a lo que cada persona piensa que es necesario para poder alcanzar los valores finales. Ejemplo: Creatividad, paciencia, inteligencia, etc.

Si asumimos que los valores finales formaran el conjunto de valores del Atractor, estos deben estar relacionados con definir el estatus final de la organización. De forma complementaria, los valores instrumentales actuarán como los valores del sistema interno que buscare llevar al sistema de su estado caótico a su estado de orden. La propiedad de la complejidad que describe el regreso de un sistema de su estado caótico al orden se denomina auto- organización.

Dentro del ciclo natural de crecimiento, una organización necesita alternar entre momentos de desarrollo (etapa para la creatividad, la innovación y la expansión) y momentos de control (etapa para la consolidación de procesos). Una organización será sostenible en la medida en que el administrador logre usar una combinación adecuada de valores para cada situación, con el fin de alcanzar los resultados positivos que tanto buscan. Para esto, los valores de competencia descritos anteriormente pueden ser usados para soportar la combinación correcta de etapas. Estos valores se dividen en valores de competencia orientados al control; vitales para mantener funcionando en sinergia los subsistemas organizacionales (Ejemplo: Eficiencia, disciplina, responsabilidad, puntualidad) y valores de competencia orientados al desarrollo, necesarios para incentivar oportunidades hacia la acción (Ejemplo: Confianza, creatividad, libertad, etc.). (Dolan S. , Garcia, Diegoli, & Auerbach, 2003) Resume la clasificación de los valores y su relación con su función dentro de las propiedades de los sistemas complejos.

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

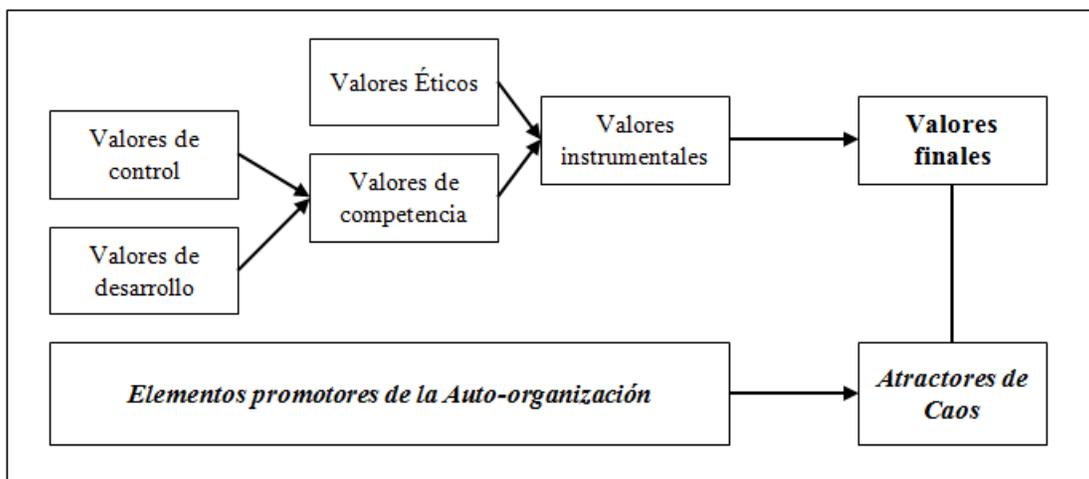


Ilustración 7 Valores organizacionales en la complejidad *Traducción propia

Valores y Cambio organizacional

Un proceso de adaptación de las organizaciones al aumento de turbulencia en su entorno es el cambio constante. La grafica 6 (Dolan S. , Garcia, Diegoli, & Auerbach, 2003) representa los tipos cambios a nivel en la organización. Por definición, existen dos (2) tipos de cambio:

	Comportamiento de desarrollo y sobrevivencia	Nivel de cambio organizacional
Cambios adaptativos (Micro cambios)	Comportamiento "económico": Interacción competitiva para el acceso a recursos del entorno, con el fin de competir.	El cambio organizacional es el resultado de las nuevas interacciones con el mercado externo: Se incrementa la necesidad de sincronizar tecnología y estructura.
Cambios transformacionales (Macro cambios)	Comportamiento "reproductivo": transmitir la estructura básica de la organización a una nueva generación.	Redefinición cultural de los valores esenciales que construyen una identidad compartida de la organización.

Ilustración 8 Tipos de cambios a nivel organizacional *Traducción propia

1. Cambios adaptativos que ocurren cuando la compañía, buscando ser más competitiva, re direcciona sus procesos internos.

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

2. Cambios transformacionales que representan intervenciones significativas relacionadas con reconfiguraciones culturales de nuevas creencias y valores, responsables de definir o redefinir la identidad colectiva de la organización.

La grafica 7 (Dolan S. , Garcia, Diegoli, & Auerbach, 2003) representa la principal diferencia entre micro y macro cambios en relación a la Complejidad. Como en el primer caso (cambios micro) el cambio ocurre suave y progresivamente, la adaptación puede darse según las necesidades rápidas del entorno. En el caso de los cambios macro, el cambio es incremental. Como conclusión, los cambios macro solo pueden darse cuando nuevos valores son incorporados y establecidos en el sistema, en nuestro caso, en la organización.

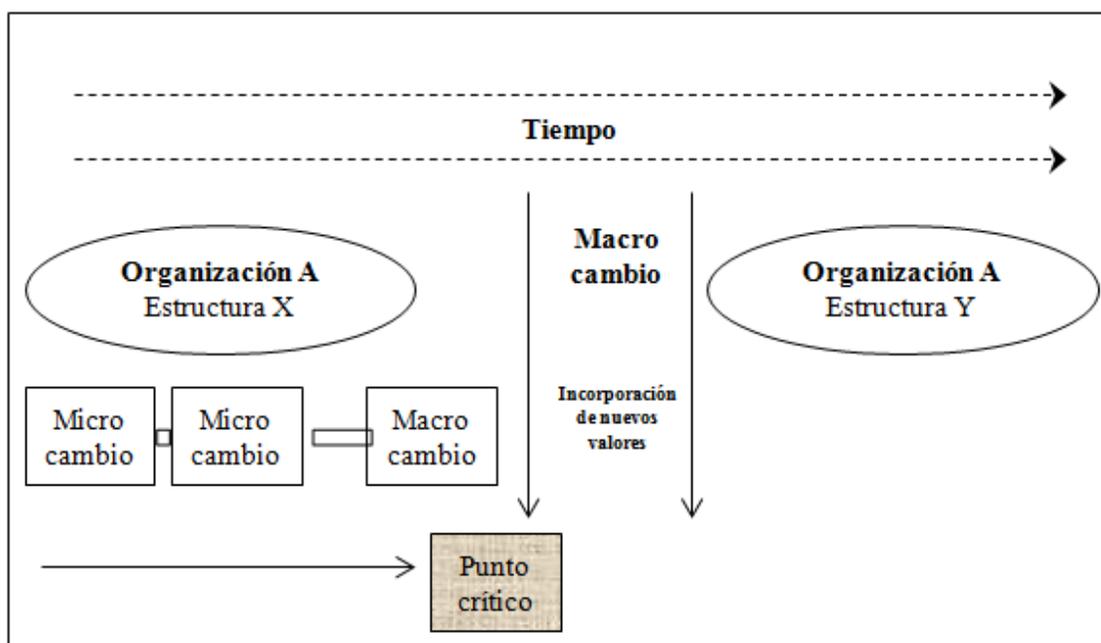


Ilustración 9 Proceso de cambio en la Complejidad *Traducción propia

Capítulo 4: Desempeño organizacional

El desempeño se empezó a conceptualizar a partir de los años 50 del siglo pasado como la medida en que una organización como sistema social cumplía sus objetivos (Georgopoulos y Tannenbaum, 1957). Entre los años 60 y 70, se direccionó el término con el uso como la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos (Yuchtman y Seashore, 1967).

En los 90's con el auge del pensamiento constructivista la medición de desempeño organizacional necesitaba considerar la percepción de los múltiples miembros o interesados directos de la organización, incluidos aquellos que trabajan en ella. Ahora el desempeño organizacional contaba con cuatro (4) niveles: el empleado individual (evaluación del desempeño), el equipo o grupo pequeño (desempeño de equipo), el programa (desempeño programático), la organización (desempeño organizacional).

Las ideas tradicionales que rodeaban el desempeño organizacional se limitaban a los conceptos de efectividad y eficiencia, es decir, a la idea de que la organización debe cumplir sus metas con un gasto aceptable de recursos.

El continuo estudio de las organizaciones hace pensar cada vez más que su desempeño también incluye la manera en que ellas se relacionan y siguen siendo relevantes para sus interesados directos, así como su capacidad de atraer recursos a corto y largo plazo.

Aspectos que definen el desempeño:

Con el fin de generar un marco para la mejor del desempeño, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) definió desempeño en término de cuatro (4) aspectos verificables dentro de las organizaciones: Efectividad, eficiencia, relevancia permanente y viabilidad financiera.

El primero de ellos, efectividad, es entendido como cumplimiento de la misión organizacional. Refiere al grado en que una organización es capaz de cumplir sus metas. A veces la comprensión que una organización tiene de su función y sus dimensiones de efectividad

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

difiere de la de los interesados directos es por esto que cuando se evalúa la efectividad de las organizaciones, es importante comprender su propósito funcional y luego explorar la manera en que estas entienden sus diversas dimensiones.



Fuente: BID. Elaboración Propia

Las dimensiones de la efectividad son estables y dinámicas. Son estables desde la perspectiva de la función de la organización en el cumplimiento de la promesa implícita relacionada con su existencia y dinámicas porque dentro de todo tipo de organización la importancia de un determinado indicador de efectividad varía de acuerdo con cada interesado directo en particular (Wohsletter, 1994).

Los indicadores que el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo propone para evaluar la efectividad en las organizaciones son los siguientes: Cumplimiento de las metas, número de clientes atendidos, calidad de los servicios/productos, acceso a los servicios y uso de los mismos, generación y utilización de conocimientos, cambios en la calidad de vida, demanda de servicios y productos, repetición de los programas de la organización por parte de los

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

interesados directos e indicadores de crecimiento para la cobertura de programas, servicios, clientes y fondos.

El segundo aspecto utilizado para evaluar el desempeño organizacional es la eficiencia. La eficiencia medida como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas, haciendo la medición siempre entre productos a insumos.

Existen dos términos estrechamente relacionados con la eficiencia:

1. Unidades de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional
2. Cuánto cuesta producir dichos productos o servicios

Los indicadores propuestos para medir la eficiencia son: costo por servicio o programa proporcionado, costos generales en relación con los costos totales del servicio o programa, productos por empleado, costos por cliente atendido, ausentismo del empleado y tasas de recambio de personal, tasa de terminación de programas, frecuencia de avería de los sistemas y puntualidad de la prestación de servicios.

El término Relevancia permanente que refiere el centro de investigaciones del BID se refiere a hasta qué punto las organizaciones se adaptan a las condiciones cambiantes de su entorno para sobrevivir en el tiempo. El término refiere a la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y el futuro.

La forma en las empresas logran tener relevancia permanente es a través de la innovación y adaptación. Las empresas que sobreviven son las que aprenden en forma continua y utilizan lo aprendido para mejorar y tener un buen desempeño (Senge et al., 1994, 1999).

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

Tener relevancia permanente consiste entonces en el reto de mantener la misión, metas, programas y actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros interesados directos clave.

Los indicadores para evaluar si las empresas han tenido o pueden tener relevación permanente se basan en los criterios: Satisfacción de los interesados directos (clientes, instituciones financieras internacionales, donantes, etc.), número de nuevos programas y servicios, cambios en las actitudes de los asociados, cambios de funciones, cambios en las entidades de financiamiento (calidad y cantidad), cambios en la reputación entre organizaciones homólogas, aceptación de programas y servicios por parte de los interesados directos, apoyo destinado específicamente al desarrollo profesional, cantidad de contribuyentes financieros antiguos y nuevos (riesgo de que se dejen de recibir fondos, apalancamiento de los fondos), cambios en la innovación y adaptabilidad de la organización (cambios adecuados a las necesidades, métodos), cambios en la reputación de la organización entre interesados directos claves y cambios en servicios y programas relacionados con el cambio de sistemas de clientes.

El último aspecto para evaluar el desempeño organizacional es su viabilidad financiera, es decir, la capacidad de una organización de obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo.

La viabilidad financiera se puede evaluar en tres (3) dimensiones:

1. La capacidad de una organización de generar suficiente dinero para pagar sus cuentas y, en el caso de organizaciones sin fines de lucro, ser prósperas y fructíferas (flujo de fondos de corto plazo).
2. Las fuentes y los tipos de ingreso sobre los cuales la organización basa sus costos.
3. La capacidad de una organización de vivir dentro de los límites de sus asignaciones.

Las organizaciones a corto plazo se ven influenciadas en gran medida por la manera en que se maneja adecuadamente el efectivo, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

Para medir la viabilidad financiera, se pueden evaluar los siguientes indicadores: cambios en los últimos tres años en el capital operativo neto, relación entre las entidades financieras más grandes y los ingresos generales, relación ingresos en efectivo-ingresos diferidos, relación activos corrientes-pasivos corrientes, relación total de activos-total de pasivos, indicadores de crecimiento en términos de número de entidades financieras; monto de los recursos movilizados, activos, capital, ingresos; nivel de diversificación de las fuentes de fondos y frecuencia o regularidad de la contratación para prestar servicios.

Además de los aspectos que determinan el desempeño organizacional existen otras fuerzas que impulsan el desempeño de las empresas. Estas son: la motivación, el entorno externo y la capacidad de las organizaciones.

La motivación organizacional se relaciona con la personalidad subyacente de la organización y afecta el desempeño de las empresas dado que la motivación es lo que resulta ser lo que impulsa a sus miembros a actuar. El entorno externo afecta a las organizaciones dado que, desde la perspectiva de la teoría de sistemas, estas son sistemas abiertos que interactúan continuamente con el ambiente y precisamente es el entorno el que determina el nivel de recursos disponibles y la facilidad con la cual una organización puede llevar a cabo sus actividades.

Pero no es solo la disponibilidad de recursos lo que afecta a las organizaciones, también se tiene en cuenta la capacidad organizacional, es decir, la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades, aspecto fundamental al evaluar el desempeño organizacional.

Capítulo 5: Relación entre el desempeño organizacional y la cultura corporativa

A partir de los capítulos anteriores que exponen los principales conceptos sobre desempeño organizacional y la cultura corporativa, esta parte del trabajo presenta las relaciones encontradas entre ambos campos de estudio organizacional.

El desempeño tiene diferentes niveles, uno de ellos es el colectivo que acompaña las características de un sistema social colectivo. Este nivel es el más próximo para encontrar las relaciones con la cultura corporativa porque se valora o mide al grupo no al individuo y son los resultados de actividades colectivas las que son medidas en este nivel dentro de las organizaciones.

Por una parte, teniendo en cuenta el nivel colectivo, un aspecto que relaciona el desempeño con la cultura corporativa es la influencia de valores organizacionales sobre la capacidad de la organización con respecto al uso de sus recursos. La efectividad, entendida como cumplimiento de la misión organizacional, es uno de los aspectos que mide el desempeño de las empresas y que a la vez está supeditada a la misión que es componente de la cultura corporativa. Además, la eficiencia y la orientación de los resultados a corto, mediano y/o largo plazo dependen del cumplimiento de la visión, entendida desde la cultura corporativa como la definición del objetivo organizacional a mediano o largo plazo.

La cultura debe ser consistente con la situación general de la empresa, los objetivos propuestos y las estrategias adoptadas para que contribuya al buen desempeño organizacional. Cuando la cultura organizacional es consecuente y soporta los objetivos del negocio es fácilmente extendida e internalizada por los miembros de la organización (Neagu y Nicula, 2012).

Gordon y Ditomaso, basados en un estudio empírico a un grupo de compañías de seguros norteamericanas en los años 1980-1987, afirman que una fuerte cultura organizacional medida por la consistencia en la percepción de los valores corporativos se asocia con mejor rendimiento organizacional. Los resultados de esta investigación también soportan los descubrimientos de Denison (1990), el cual afirma que la fuerza de la cultura es predictiva del desempeño a corto plazo.

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

La fuerza de la cultura es definida en varias formas: como coherencia (Deal y Kennedy, 1982; Weick, 1985); como homogeneidad (Ouchi y Price, 1978); como estabilidad e intensidad (Schein, 1985); como congruencia (Schall, 1983); como penetración (Louis, 1985); como control internalizado (DiTomaso, 1987). Sin embargo, la definición más generalizada admite que una cultura organizacional fuerte se basa en quienes y cuantos aceptan un conjunto dominante de valores; que tan fuerte, profundo e intenso se sostienen esos valores y por cuanto tiempo resultan estos dominantes.

Denison (1990) propone una teoría de contingencia que afirma que la consistencia en la percepción de los valores organizacionales es un indicativo del que el sistema está coordinado y de momento se desempeña bien. Tanto una cultura de estabilidad como de adaptabilidad pueden ser predictivas de un buen desempeño de corto plazo y la combinación de consistencia y contenido son una mezcla aún más fuerte y decisiva para el buen desempeño organizacional.

Recordando el papel de los valores en la teoría del caos y como estos componentes de la cultura corporativa contribuyen tanto el orden como el desorden por medio de los *Atractores*, se corrobora el efecto que tiene la cultura sobre el desempeño dado que la gestión de las organizaciones con una combinación adecuada de valores puede generar cambios adaptativos y/o transformacionales que contribuyan a que las empresas se manejen en entornos de constante turbulentos.

Por otra parte, la motivación organizacional es otro de los aspectos que relaciona el desempeño y la cultura corporativa. La motivación organizacional es una de las fuerzas que afectan las variables de desempeño y se relaciona con la personalidad subyacente de la organización, es decir, aquel conjunto de valores y creencias que tiene cada grupo social dentro de la misma para desarrollo mismo de sus actividades; siendo principalmente los valores un componente clave de la cultura en las organizaciones.

Conclusiones y recomendaciones

Se ha visto a lo largo de este documento que los sistemas complejos están expuestos a estados críticos donde es posible realizar acciones para tener cambios en él. Aunque los sistemas humanos, en este caso las organizaciones, son mucho más complejos, también existe evidencia que sugiere que ellos también pueden entrar en estados críticos. Esta última premisa tiene grandes implicaciones en el intento de los administradores por intervenir en la cultura corporativa y enfocarla al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Siguiendo esta línea de pensamiento, un administrador o una junta directiva que desee re direccionar o actualizar la misión, visión y los valores de la organización deberá llevar a la organización a un estado crítico para así introducir una serie de cambios necesarios. El tamaño y la frecuencia de estos cambios debe seguir una ley de poder: Muchos cambios pequeños, algunos cambios medianos y pocos cambios grandes. El asunto es que el tamaño de la respuesta y del impacto no depende del tamaño de los estímulos. Una vez que la organización se encuentre en un estado crítico incluso el estímulo más pequeño puede producir cambios gigantes.

Asumiéndolo de la forma anterior, el foco de los equipos que realizan intervenciones para lograr un cambio organizacional pasa de ser un “cambio planeado” a “facilitar la emergencia” en el sistema. Si se busca que un nuevo paradigma surja y retroalimente constantemente una determinada cultura, se necesita cambiar la forma de pensar acerca de los agentes de cambio y la forma actual como las empresas realizan procesos de acompañamiento y tercerización para la incursión de nuevos procesos de cambio.

Los valores organizacionales, componente de la cultura corporativa, demostrando gran incidencia en el desempeño de las organizaciones a través de su papel como *Atractores* y gestores de cambios adaptativos y/o transformacionales se convierten en una herramienta de gran utilidad para el equipo que decida asumir estos retos y realizar exitosos cambios organizacionales.

Ahora bien, pensando en las intervenciones en la estructura y la forma de administrar, e n la actualidad las organizaciones entendidas como sistemas caóticos no pueden seguir siendo

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

manejados por objetivos rígidos o direccionamientos. Su capacidad de “auto - organización” va a depender, esencialmente, de cómo sus miembros acepten el set de valores compartidos o principios de acción. Dada la complejidad del ambiente, los miembros de las organizaciones están cada vez más expuestos a tomar decisiones importantes. Estos valores y principios funcionarán como el marco que brinda la dirección de la empresa para la toma de estas decisiones.

Finalmente, en el estado de auto organización propuesto, los miembros no se limitan a roles estrechos, y poco a poco, perfeccionan la capacidad de diferenciación y de relaciones, desarrollándose continuamente en su máximo potencial de contribución a la eficiencia, efectividad, relevancia permanente y viabilidad financiera de la organización.

Este trabajo consiste en una investigación teórica que busca identificar la relación entre los elementos de la cultura corporativa de una organización, las propiedades de los sistemas complejos y el desempeño organizacional. Como consecuencia, creemos que abre las puertas para una investigación más profunda que busque medir y validar los conceptos aquí expuestos en la práctica organizacional; a través de metodologías utilizadas en las ciencias de la complejidad como la simulación. Con el tiempo se podía llegar a un modelo que recomiende acciones puntuales en la cultura corporativa basada en el grado de complejidad de un sistema.

Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo (2002). Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño. Ottawa, Canadá: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Deal T. y Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley

Denison D. R. (1984). 'Bringing corporate culture to the bottom line'. *Organizational Dynamics*, 13, 2, 5-22

Ditomaso, N. (1987). 'Symbolic media and social solidarity: the foundations of corporate culture'. *Research in the Sociology of Organizations*, 5, 105-34

Dolan, S., Garcia, S., Diegoli, S., & Auberbach, A. (2003). Understanding and Managing Chaos in Organizations. *International Journal of Management* , 23-36.

Erdi, P. (2008). Complexity explained. En P. Erdi, *Complexity explained* (págs. 1-23). Berlin: Springer.

Garduño Oropeza, G., & Zúñiga Roca, M. F. (2008). Organizaciones complejas, Semiótica y Cultura. *CONVERGENCIA, Revista de ciencias sociales* , 39-71.

Georgopoulos, B., y A. Tannenbaum. 1957. A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review* 22: 534-40

Gordon, G. G. (1985). 'The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance'. En Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R., *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 103-25.

Gordon, G. G. (1991). 'Industry determinants of organizational culture'. *Academy of Management Review*, 16, 396-415.

Gordon, G. y Cummins, W. (1979). *Managing Management Climate*. Lexington, Mass.: Lexington Books.

GOODENOUGH, W. H. (1975). Cultura, lenguaje y sociedad.

Houghton Mifflin Company. (2005). *The American Heritage Science Dictionary*. Boston: Houghton Mifflin Company.

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

Maldonado, C. E., & Gómez Cruz, N. A. (2010). *El mundo de las ciencias de la complejidad*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Méndez Alvarez, C. E. (2006). *Transformación Cultural en las Organizaciones*. Colombia.

Mitchell, M. (2009). *Complexity a guided tour*. Nueva York: Oxford University Press.

Neagu, E., Nicula, V (2012). Influence of Corporate culture on Company performance. *Revista Academiei Fortelorterestre*, 68(4), 420-24.

Newman, M. (25 de Marzo de 2003). Cornwell University Library. *SIAM Review* 45 , 167-256.

Ouchi, W. y Price, R. (1978). 'Hierarchies, clans, and theory Z: a new perspective on organizational development'. *Organizational Dynamics*, 7, 2, 25-44

RAE. (s.f.). Real Academia Española. Recuperado el 2014, de <http://lema.rae.es/drae/?val=cultura>

Schall, M. (1983). 'A communications-rules approach to organizational culture'. *Administrative Science Quarterly*, 28, 557-81

Seel, R. (2000). Culture and Complexity: New Insights. *Organisations & People* .

Senge, P. M., C. Roberts, R. B. Ross, y B. J. Smith. 1999. *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Currency Doubleday.

Senge, P. M., C. Roberts, R. B. Ross, B. J. Smith, y A. Kleiner. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Currency Doubleday

Steger, U., Maznevski, M., Steger, U., & Amann, W. (2007). Managing Complexity in Global Organizations as the Meta - Challenge. In U. Steger, M. Maznevski, U. Steger, & W. Amann, *Managing Complexity in Global Organizations* (pp. 4-14).

Thiertart, R.-A., & Forgues, B. (2011). Complexity science and organization. En P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey, *The Sage handbook of complexity and management* (págs. 53-63). Thousand Oaks: Sage Publications.

Weick K, K. (1985). 'The significance of corporate culture'. In Frost, P., Moore, L.,

CULTURA CORPORATIVA Y DESEMPEÑO

Louis, M., Lundberg, G.

Wohlstetter, P. 1994. Models of High-Performance Schools. En S. A. Mohrman y P. Wohlstetter y Asociados (eds.), *School-Based Management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Yuchtman, E., y S. Seashore. 1967. Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly* 12(3): 377–95.