

## **LECTURA NÚMERO 9.**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL: NUEVA TENDENCIA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HACIA LA COMPETITIVIDAD.**

**Msc. Luis Veguería Mon**

#### **Introducción.**

El propósito del presente capítulo es fundamentar la investigación con la revisión bibliográfica, referente al tema en estudio, incluyendo la importancia de la cultura organizacional, análisis de los factores de la cultura, visión y valores., desde los diferentes enfoques tratados para el desarrollo del trabajo.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1991) plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (pág. 439).

#### **Conceptualización de la Cultura Organizacional**

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad" (pág.1).

**Msc. Luis Veguería Mon**

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización (pág, 38).

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como “..el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen” (pág, 26).

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

#### Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985)) ven a la cultura organizacional como “la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones”. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin,( citado por Newstrom, 1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas ( Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

#### Características de la Cultura

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias (Guédez,1996).

“La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos” (Davis, 1990).

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje ( tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Al respecto Guiot (1992) considera que la cultura organizacional:

Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización (págs,181-182).

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Robbins (1991):

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados...(pág. 444).

Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo. Al respecto Schein (1985) señala:

“Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración” (pág. 47).

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micromotivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

Al respecto Robbins (1991) afirma que “las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización”.

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Guédez (1995) plantea dos aspectos importantes que son:

los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional (pág. 59).

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización Denison (1991). Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

El autor citado anteriormente considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace Senge (1990) sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos (Jackson,1992). Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

#### Valores Organizacionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas Robbins (1991).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

#### Importancia de los valores

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991).

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

#### Sistema de valores

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve (1989) cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y actuar el valor convirtiéndolo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

### Valores compartidos

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos (Jackson, 1992).

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al proactivarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactivación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización (Monsalve, 1989).

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

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Al respecto Der Erve (1990) considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

### **Cultura Y Cambio Organizacional**

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

#### Naturaleza del cambio en la cultura organizacional

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva (Stewart, 1992).

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el

grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios (Morales 1993).

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

#### Implicaciones del cambio de la cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa (Bennis, 1966).

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Al respecto Herrera (1997) dice que todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión profunda de la actividad gerencial.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos- pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes (Maraven, 1997).

Naím (1989) considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio.

Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa. Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean comunes a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio. Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes (pág. 479) .

por lo tanto, que no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

#### Proceso del cambio planeado

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran Kurt Lewin, citado por Naím (1989) presenta un modelo de cambio en tres etapas: procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

Descongelamiento (invalidación), durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

Nuevo congelamiento (consolidación del cambio), esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso (págs. 486-487).

Según el autor, el establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

En este sentido, es importante señalar que el modelo descrito anteriormente, refleja un proceso social y las decisiones del grupo que lo determina, además, la aplicación de técnicas y herramientas para abordar los síntomas de la organización.

El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, citado por Burke (1988) amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases. Según el autor el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente. El modelo en referencia comprende los siguientes pasos:

1. Desarrollo de la necesidad de cambio (descongelación de Lewin).
2. Establecimiento de una relación de cambio.
3. Trabajo para lograr el cambio (avance).
4. Generalización y estabilización del cambio (recongelación)
5. Logro de una relación terminal (pág. 61).

A su efecto, Antonorski (1991) plantea que el proceso de cambio planificado de una organización cumple siete pasos, a saber:

1. Definir los objetivos a lograr: este paso persigue definir claramente la misión de la organización.
2. Definir el desempeño deseado es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.

3. Analizar la organización actual: este paso se denomina diagnóstico, permite identificar que tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.
4. Definir los cambios necesarios: consiste en -determinar los asuntos a resolver además de -identificar los aspectos claves, que realmente es importante resolver ya que la naturaleza limitada de recursos impide resolver todos los problemas
5. Diseñar la organización futura: para lo cual se debe -identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.
6. Planificar los cambios organizacionales, definir la estrategia global del cambio, para lo cual se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.
7. Ejecutar los cambios organizacionales. Una vez que los cambios se han identificado y planificado se deben realizar los siguientes pasos -definir la organización para el cambio. - asegurar el liderazgo para el cambio, ya que el mismo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional- asegurar la participación activa todas las personas que conforman la organización.
8. Realizar seguimiento y control: no es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente (pág., 8).

Al comparar las fases del cambio planeado presentado por los autores mencionados anteriormente, se ha podido encontrar que cada uno de ellos señala diferentes etapas, sin embargo, las diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; el proceso global es el mismo.

En otro orden de ideas, se puede decir que el cambio se relaciona con la necesidad que se plantean las organizaciones cuando quieren estar en la cresta de la ola, es decir, para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento tendrán que aprender; además, saber qué sienten y qué piensan las personas, con la finalidad de mejorar el comportamiento y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno y, para hacerlo deben, a su vez, cambiarse a sí mismas, que equivale a transformarse. Ello conlleva a desarrollar en los gerentes una nueva aptitud para adaptarse a nuevas situaciones organizacionales.

En consecuencia, Robbins (1992) considera que la alta gerencia tiene que ver con la personalidad de los trabajadores, aún cuando existen otras variables de peso que condicionan, modifican y, en cierta manera, contribuyen a determinar los eventos de la vida diaria de la organización.

Por otra parte, la conducta asumida por los trabajadores es modelada por un clima que va perfilando y consolidando rasgos de actuación con un determinado grado de permanencia. Este clima está integrado, por una parte, por la dinámica pasada, que solidifica modos de pensar y actuar; y por la dinámica coyuntural, que activa conductas y sentimientos y puede hasta “descongelar” atributos personales preestablecidos.

“Ningún cambio cultural ocurre con facilidad y, menos pensar, en un cambio a corto plazo” (Stewart, 1992). Es elemental plantearse una necesidad de cambio partiendo de la premisa; de que la cultura debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas del entorno.

En relación al enfoque anterior, la cultura organizacional constituye parte fundamental, ya que ella está integrada a la satisfacción y bienestar individual y colectivo, conciliando los intereses del sistema para que el resultado que se obtenga sea calificado como ideal, en la organización.

En este sentido, el éxito de las organizaciones será de aquellos gerentes que puedan manejar mejor el cambio; pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos (Dessler, 1997).

Al respecto Der Erve (1990) considera que “tratar de modificar la cultura de una empresa es ciertamente frustrante dado que la gran mayoría de personas se resisten al cambio, sobre todo, cuando ese cambio se propone en el lugar donde las personas trabajan. A pesar de, que este proceso es difícil hay que realizarlo”. En consecuencia, se pueden crear programas de refuerzo de valores, contratar personas expertas que faciliten estos procesos de cambio y permitan a la organización alcanzar sus objetivos sin traumas.

El cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación (Landaeta y Amoeiro, (1996).

Reacción de la organización ante la incorporación del cambio

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción.

De acuerdo a lo reflejado en el gráfico, se puede percibir la influencia directa que genera el cambio en las personas afectadas.

En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

Por lo antes expuesto, las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

El proceso educativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento, con el que se logra el mantenimiento de la cultura existente de la organización.

De acuerdo a lo anterior, ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, determinar, si éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo.

Cualquiera que sea el caso, cuando la empresa está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia, es decir, los múltiples procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo gerencial que impulsa a la empresa (Corpoven, 1997), para visualizar mejor el cambio se presenta a continuación una metodología para asegurar su éxito.

Tal situación ha originado nuevos retos a la alta gerencia; pero a su vez ha permitido liberar energía e iniciativas suficientes que llevarán a las organizaciones a ser competentes en el mundo de los negocios.

La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente (Drucker, 1986). En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. También es una aptitud que permite mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen.

En otro orden de ideas, se percibe una interdependencia entre gerencia y cambio: nuevamente se puede plantear que gerenciar es sinónimo de cambiar. Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio. Actualmente, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

Los cambios han sido como instrumentos de adaptación. Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y, por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de

cambio de la organización interna propiamente dicha. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o liderazgo que luego se trasmite a través de toda la empresa.

Las premisas anteriores permiten el planteamiento de la tesis que el espíritu empresarial y el conocimiento son los dos factores más importantes que determinan el éxito de las organizaciones.

#### Cambio organizacional para una mayor competitividad

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización (Maraven, 1997).

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación efectivos (IESA, 1995).

La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional -en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad.

Por lo anteriormente exigido por las responsabilidades de un cargo; capacidad de influir sobre los demás, pero también integrar grupos y dirigir situaciones conflictivas, productos del proceso de cambio.

#### Avance de la tecnología de la comunicación como proceso de cambio

“El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan” (Alvin Tofler, citado por Maraven, 1997).

Venezuela se encuentra en medio de una revolución en marcha en materia de telecomunicaciones a nivel mundial. El avance de las telecomunicaciones ha sido impresionante en la década de los noventa, que el país se encuentra frente a la globalización y ante este desafío, cuenta con una infraestructura ultra competitiva en el sector petrolero. Con este panorama tan positivo, es relevante enmarcar la actual situación de este importante sector.

Actualmente compiten diversas organizaciones de telecomunicaciones a nivel mundial y existe una nueva generación creciente de empresas especializadas en una serie de áreas, ejemplo: Internet, Servicios

Empresariales, Correo Electrónico, etc. De hecho, Internet es ya un nuevo medio de comunicación como lo es la prensa, la radio y la televisión. Por ello, este sistema de comunicación ha resultado una auténtica revolución cultural, social y política. En este sentido Venezuela ha tenido un crecimiento explosivo durante los últimos cuatro años.

Al respecto, Smith (1997) considera que hoy los países no están separados por barreras arancelarias, idiomas o fronteras, sino que, por el contrario se unen para conformar grandes bloques económicos para abastecer al mercado global.

En consecuencia, el área de las telecomunicaciones se le considera, como el mayor crecimiento, es importante porque a pesar de la gran recesión que sufre el país y de esperar que la macroeconomía se enrumbe, este sector pasó a formar parte de la lista de prioridades de los gerentes.

Globalización dentro de los procesos de cambio

La globalización es considerada como un proceso de cambio para aminorar los costos y desarrollar productos, generando mayor competitividad en los mercados extranjeros e internos. La globalización requiere un cambio dramático en el enfoque nacional de empleo, desarrollo y principio de gerencia.

Al respecto Filesi (1995) dice: "en el ámbito de los procesos de integración en la América, además del MERCOSUR y el Pacto Andino, vale la pena mencionar, en el caso de Venezuela, el acuerdo de libre comercio con Colombia y, más al Norte, el Tratado Norteamericano de Libre Comercio (NAFTA), suscrito por Canadá, Estados Unidos y México. En 1993, en la Cuenca del Caribe se ratifica la Asociación de Estados del Caribe....., cuyo objetivo es consolidar una zona de libre comercio en la América para el año 2005 (pág., 129)

La globalización se caracteriza por uniones estratégicas entre los conglomerados industriales y, consiste en que los gerentes estén alerta al momento de reclutar, seleccionar gente preparada, la cual viene a ser, la fuerza que impulsa a la organización al logro de los objetivos, además, que aporta la iniciativa, la determinación y el compromiso que producen el éxito a la organización.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva aunada a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

En el marco de tales reflexiones, encaja con precisión la tesis de Schein (1988) que sostiene- que para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.

Por último, la imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección al proceso de cambio, para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a una organización más competitiva en una economía de mercado, donde todos deberán tener las mismas oportunidades y los mismos riesgos.

### **La Cultura y el impacto de la tecnología en la gestión de Recursos Humanos**

En su mayoría, las organizaciones venezolanas, tanto públicas como privadas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de organización del trabajo, así como en el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades. Estas nuevas estrategias y formas de organización del trabajo permiten una mayor versatilidad de las funciones gerenciales.

En cuanto a la actividad específica de recursos humanos también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.

El planteamiento antes señalado, considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Todo esto repercute en la efectividad general de la organización. Esto significa que la función de recursos humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia. Cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización, y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente. Esto explica el fracaso de muchos programas de mejoramiento, cuando éstos son impuestos sin que hayan ocurrido los ajustes organizacionales requeridos para garantizar su éxito. En muchas empresas éste ha sido el caso de los programas de calidad total.

Para lograr este enfoque integral es necesario que los gerentes tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización y que sean proactivos en su desempeño.

Los gerentes proactivos son aquéllos que se sienten comprometidos con la organización y se caracterizan por: inspirar una visión compartida en la organización y desplegar esa visión en la misma, validando como ésta se integra con las visiones individuales de los miembros de la empresa; determinar los valores empresariales; desarrollar un proceso de gerencia estratégica para desarrollar el plan de acción con el objeto de alcanzar la visión y las estrategias necesarias, y un proceso de evaluación de los objetivos y metas estratégicas con énfasis en el apoyo para lograr las metas, no en fijar objetivos arbitrariamente desligados de la visión de la empresa (Carrillo, 1997). La visión es establecida por los líderes, por tanto, se alcanzará en la medida que éstos estén en sintonía con las visiones individuales de cada uno de los integrantes de la organización.

#### Apertura a una nueva conciencia organizacional

La búsqueda de cambios permanentes en las personas y en las organizaciones es una de las preocupaciones actuales del mundo empresarial, el cual ha probado variados esfuerzos para lograrlo. Hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja; de a.C. la importancia del recurso humano. La realidad indica que esa importancia no se traduce en el desarrollo de sistemas y políticas para garantizar la confiabilidad, la motivación y la flexibilidad de tales recursos. Por el contrario, no es muy audaz afirmar que el área de recursos humanos es la más débil en las empresas venezolanas, y la que menos ha tenido participación en las decisiones coyunturales de la organización si se compara, por ejemplo, con informática o los sistemas de producción. Las evidencias abundan. Las causas de esta realidad son tanto internas como externas.

Al respecto Garaway (1991) considera que en las organizaciones venezolanas : No hay incentivos para invertir en el personal, existe un marco legal poco favorable y reglas de juego inciertas. Por otro lado, están los obstáculos de las mismas empresas: falta de visión a largo plazo y debilidades en las estrategias de crecimiento, sin las cuales no puede (ni debe) haber planes de desarrollo del personal. Existe un enfoque puramente comercial y rentista en la dirección de las empresas, así como una mezcla de valores y creencias, algunos contradictorios, acerca del hombre y el trabajo (pág., 42) . Estos contrastes son parte de la realidad que viven la mayoría de las organizaciones en el país. A pesar de los altibajos que se pueden presentar en las mismas, se debe considerar invertir en la capacitación y entrenamiento de la gente. Definitivamente lo que más ayuda a la organización a alcanzar el éxito en sus procesos, es contar con gente altamente preparada e identificada con la organización..

Granell y Parra (1994) consideran que la gestión de recursos humanos en las organizaciones venezolanas es muy operativa, centrada en labores de administración de personal las cuales giran alrededor de las funciones más tradicionales de reclutamiento, selección, inducción, compensación, contratación colectiva y adiestramiento. La organización, en su conjunto, y sobre todo en la alta gerencia y la gerencia de línea, salvo pocas excepciones, no se consideran involucradas en los temas relativos a su gente y tienden a delegarlas a los expertos en relaciones industriales, psicólogos u otros profesionales quienes no participan -y con frecuencia ni tan siquiera conocen -los planes y objetivos estratégicos de la empresa. En consecuencia prevalece una visión cortoplacista, con una evidente ausencia de planificación de recursos humanos y de diseño y definición de políticas, que sirvan de apoyo a la instrumentación de procedimientos y normas (págs. 24-25).

En este marco de ideas, es importante señalar que la unidad de recursos humanos debe asumir un liderazgo claro- explicar las razones y los procesos del cambio, y propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática. La unidad de recursos humanos debe convertirse en socio del negocio y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional. Para ello es necesario que se convierta en asesora, que propicie y haga comprensible el proceso de cambio a los gerentes y trabajadores.

Al respecto Denison (1991), señala:

La efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y la efectividad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado mejor rendimiento a largo y corto plazos (pág., 5).

En relación a lo anterior, la intensa competencia a que se encuentran sujetas las empresas, ha obligado a la alta gerencia a mejorar la efectividad y la calidad en todos sus procesos, para recuperar su ventaja competitiva.

El aumento de calidad requiere que una organización realice cambios importantes en su filosofía, en sus mecanismos de funcionamiento y en su programa de Recursos Humanos. Las técnicas que recalcan los factores de motivación para los empleados, cambios en la cultura corporativa, y el entrenamiento de los empleados, han recibido gran aceptación por el colectivo organizacional .

#### Competitividad y Tecnología

Las organizaciones tienen que estar muy pendientes del entorno, con la finalidad de ajustar su conducta al medio social del que forman parte, es decir, a la sociedad global; y para mantenerse en el mercado tienen que estar dispuestas a crecer y crecer lo que implica mirar muy adentro para poder ir hacia afuera y, aunque sea líder y se tenga asegurado un espacio, las organizaciones deben ir más allá, no conformarse, incursionar en nuevos mercados, transformarse y apoyar todo lo que sea mejoramiento continuo y adquirir nueva tecnología para agilizar la información que beneficia la toma de decisiones.

Competir se ha convertido en una nueva realidad y en nuevo reto para los empresarios. En los más diversos sectores, la crisis económica, con su consiguiente apertura comercial, ha estado acompañada de un recrudecimiento de la rivalidad entre empresas establecidas. Han surgido nuevos sectores, tanto nacionales como internacionales (Villalba, 1996).

Aunado a lo anterior, las organizaciones que quieran mantenerse en el mercado deben tener presente la filosofía de innovación y modernización para responder a los estímulos de la competitividad internacional. Además, deben establecer alianzas estratégicas con los distintos grupos empresariales. Los gerentes están sujetos a plantearse la necesidad de concentrarse en lo que significa un escenario de economías abiertas en contraposición con el escenario de economía cerrada que prevaleció en Venezuela durante décadas. Las empresas deben tener ahora altas cuotas de investigación y desarrollo tecnológico pues los productos de hoy tienen ciclos de vida mucho más cortos que en el pasado.

Estos cambios significativos que se han venido desatando, han producido un vuelco positivo para los recursos humanos, en virtud de ello el personal debe mantenerse permanentemente en un proceso de aprendizaje continuo que le permita modificar su conducta en atención a las nuevas experiencias.

El éxito en los procesos de cambio implica experiencias particulares que sólo son posibles si se cuenta con el respaldo de gente comprometida. Las organizaciones deben efectuar una labor con sus gerentes para desarrollar la confianza de cada uno y sacar a la luz todo su potencial. Cada gerente debe dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para asegurar el de su gestión, para mejorarse a sí mismo y al personal a su cargo. Cada quien debe trazarse metas reales y efectuar un inventario de sus potencialidades y habilidades para que su trabajo sea eficaz y controlar las posibles desviaciones que se puedan experimentar en relación a los objetivos para retomar el camino hacia una comunicación permanente, obligatoria y estimulante.

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión de recursos humanos, es el desarrollo de las habilidades, tan necesaria para las organizaciones en la construcción de las capacidades del individuo. La ampliación de los conocimientos al colectivo organizacional, le permite a la empresa contar con una fuerza adiestrada y motivada, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad (Linares, 1996).

#### Valor agregado

El valor es una percepción. Sólo cuando se logra que las personas perciban valor en aquellos bienes y servicios que les proveemos, se puede obtener de ellas los recursos, el reconocimiento o la aceptación que se requiere para existir, es decir aquello que es de valor para las personas (Ventocilla, 1996).

El ser humano ha inventado las organizaciones, las cuales se convierten en instrumentos para crear y producir bienes y servicios que le aporten un valor relacionado con la productividad del negocio. La comprensión del verdadero valor agregado de una persona, empresa o estado es definitivamente fundamental para una exitosa decisión de inversión.

#### Visión Compartida

Todo proceso de transformación organizacional requiere que se genere una visión compartida de la alta gerencia acerca de lo que se quiere alcanzar; es decir, toda la actividad organizacional se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los bienes y/o productos de dicha organización.

No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar. Las fuerzas que respaldan el status quo pueden ser abrumadoras; sin embargo el nivel de excelencia de la meta que se desea alcanzar induce a nuevos modos de pensar y de actuar (Senge, 1992). Se hace necesaria la presencia y el uso adecuado de la intuición, unida a la creatividad, para enfrentar estratégicamente los obstáculos del entorno. De esta manera se logran mejores productos y servicios que cubran o superen las expectativas y exigencias de los clientes. Tales resultados son el producto del alto nivel de compromiso de todos los integrantes de la organización.

#### Educación ante los Procesos productivos de Recursos Humanos

Recursos humanos tiene la misión de generar la capacidad de cambio y la formación de líderes y, para ello, debe estar autoeducándose permanentemente para aprender y para ayudar a aprender, y el aprendizaje es cambio y su punto de partida es: educación.

De acuerdo a lo anterior, hay empresas que creen firmemente que el conocimiento es la clave para ser competitivos. Consideran que si ponen mayor atención en desarrollar las capacidades del recurso humano, la calidad y productividad mejorarán en forma natural. En otras palabras, consideran que el desarrollo de los recursos humanos es la estrategia más prometedora para revertir el deslizamiento de la productividad.

Mantener control sobre estos acontecimientos va, en gran medida, más allá de las funciones de la gerencia. Uno de los retos más importantes que enfrentan hoy día los patronos es el de mejorar la calidad

de vida del trabajador. Este reto no solamente surge de la necesidad de estar al nivel de la competencia, sino también de los cambios demográficos y culturales.

La Gerencia de Recursos Humanos dentro del nuevo enfoque

Como puede desprenderse de lo expuesto anteriormente, las empresas que tengan que competir, ya sea en el mercado interno o en el mercado internacional, con productos y/o servicios, tienen un reto que supera la mejor forma de hacer mejor lo que se venía haciendo. Estos retos requieren de una transformación profunda del conocimiento y capacidades del recurso humano, en sintonía con la revolución tecnológica - organizativa.

En este sentido, la misión de la gerencia de recursos humanos en las empresas es constituirse en agente dinamizador clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. Las funciones genéricas de la Gerencia de Recursos Humanos son: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones (Páez, 1993). A continuación se describen cada una de ellas:

**Selección:** Proceso que permite recabar información relevante mediante instrumentos especialmente diseñados o seleccionados para que, una vez que se analice y pondere la información, se pueda decidir sobre la contratación o no de un candidato. La información obtenida también debe servir para apoyar a la organización y al individuo en la planificación de un proceso más fluido de adaptación a la organización (Cascio, 1993).

**Entrenamiento y desarrollo:** Tiene como propósito ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para el mejoramiento de sus capacidades y crecimiento profesional en determinada carrera de la administración de la empresa (Schein, 1988)

**Clasificación:** Se refiere al agrupamiento de los cargos en clases. Trata de facilitar no sólo la administración salarial, sino que también permite cada clase de cargos tenga un tratamiento genérico en términos de beneficios sociales, regalías, etc. (Chiavenato, 1994).

**Evaluación:** En el proceso de evaluación hay que incluir la capacidad de cooperación, el conocimiento del trabajador, los aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias. Es decir, tiene el propósito de ayudar a promover el desarrollo de las habilidades para el puesto que ya ocupa el individuo (Sherman, 1994).

**Remuneración:** A fin de asegurar que los pagos estén acordes con los índices salariales del mercado de trabajo y que se estructuren sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, estimular la permanencia como condición de acumulación de la capacidad desarrollada (Armstrong, 1991).

**Seguridad:** Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas (Chiavenato, 1994).

**Relaciones y comunicaciones:** Se debe estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de sus puestos como en la búsqueda e implantación de mejoras, y lograr una relación de cooperación con el sindicato (Páez, 1993).

Cada uno de los aspectos señalados anteriormente, implica un giro cualitativo profundo de la Gerencia de Recursos Humanos y, que dichas funciones deben estar interrelacionadas con todos los procesos de la organización y orientadas hacia un objetivo único para asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y dispuesto a adaptarse a las nuevas situaciones que requiera la organización.

En consecuencia, es importante señalar que la gerencia de recursos humanos es la piedra angular en el desarrollo de las organizaciones y para lograr el éxito de su gestión tendrán que estar alerta en cuanto a la cultura organizacional, la cual debe ser evaluada constantemente a través de prácticas gerenciales adecuadas de acuerdo a la estrategia. Esto no es sólo válido cuando se quiere introducir cambios en la organización, sino que hay que invertir para su desarrollo, y llevar a cabo un seguimiento sobre las

conductas organizacionales a fin de modificar aquéllas que se alejen de los valores y cultura de la organización.

#### Nuevas tendencias en la Gerencia de Recursos Humanos

A través del conocimiento adquirido sobre cultura organizacional, a lo largo del desarrollo del trabajo, se puede hacer referencia sobre los planteamientos de Tovar (1990) donde establece que existen siete elementos estrechamente relacionados con el éxito de la gestión de recursos humanos en cuanto al manejo de la cultura organizacional. Tales elementos son :

**Influencia:** El personal de la organización debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de la influencia, porque no tiene nada propio dentro del proceso, ni confianza en sí misma para hacer los cambios. Esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores del organigrama. Algunos altos gerentes y muchos intermedios con frecuencia piensan que deberían tener influencia, dada su relativa posición en el organigrama de la compañía. A veces la gente resiste el cambio sólo para ejercer la influencia que tienen.

**Innovación:** Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status quo, indicar nuevas formas de resolver, y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la gente de la organización y el nivel de influencia que creen tener. La gente que no se siente poderosa no piensa que sus ideas se estimulan o se toman y serio y, por tanto, no se ofrecen su contribución para mejorar las cosas.

**Trabajo en equipo:** La capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente tiene mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales. Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, los miembros del grupo se solidarizan con las necesidades y el sentimiento que se expresan libremente. El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de influencia son aquéllos que se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza.

**Satisfacción :** La gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacerse sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están: las necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización; identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia. La satisfacción de éstas necesidades ayuda a: proporcionar la motivación necesaria para que los empleados permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.

**Deseo de cambio:** Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas. Si la gente está completamente satisfecha con todo lo que le rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora es limitada. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.

**Responsabilidad:** La gente debe estar dispuesta a asumir responsabilidad para hacer cambios. La responsabilidad significa estar dispuesto a querer realizar las tareas desde la primera vez y procurar el mejoramiento continuo por siempre. El nivel de responsabilidad está íntimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial esté fomentando responsabilidad y confiabilidad. Además, los niveles superiores de responsabilidad deben correlacionarse intuitivamente con los altos niveles de innovación, un deseo de cambiar y trabajar en equipo. Cuando una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con otros para aumentar la responsabilidad del grupo.

**Sentido de visión común:** La gente de una organización debe saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir. Debe existir una visión, creada por la persona del cargo más alto que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan reagruparse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional. En cualquier actividad de cambio, el compromiso de dedicación visible de la alta gerencia transmite una señal importante a la organización, recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vista como ventaja competitiva de la gerencia de recursos humanos.

En consecuencia, los gerentes de recursos humanos se plantean retos, los cuales están direccionados hacia el diseño de sus propias estructuras organizacionales, creadas y especialmente desarrolladas para planificar y guiar los programas de mejoramiento profesional, lo cual constituye una base importante para mantenerse en una continua búsqueda de nuevos aprendizajes, que facilite la innovación en la organización. Estas estructuras son un vehículo que le permite al individuo mantenerse actualizado técnicamente y, al mismo tiempo, interrelacionado con todos los procesos de la organización.

Por lo antes planteado, se pretende señalar un nuevo enfoque que exige que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

## **6. Conclusiones**

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

La premisa anterior, permite destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.

Las organizaciones que en Venezuela, han logrado desempeñarse exitosamente muestran dos aspectos importantes: por una parte destacan que la mejor forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional; y, por la otra, el énfasis puesto en la investigación de los enfoques y teorías gerenciales para adaptarlos a su funcionamiento.

La inversión en el adiestramiento y actualización del personal, es, otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.

La complejidad del entorno actual, por otra parte, saturado de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes, de rígidas leyes ambientales, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar -per se- sea hoy insuficiente. Es necesario más que nunca el pensar y repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dicho procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

La visión indicada facilita a la gerencia del cambio dimensionar las características del negocio y orientar sus esfuerzos para satisfacer las expectativas de la organización. Asimismo, le facilita romper paradigmas, probablemente muy útiles en el pasado, pero que han perdido sentido con el tiempo, por nuevas reglas, acordes con los tiempos que corren y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro.

La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, etc., son algunas de las nuevas reglas.

El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, más allá de la retórica, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos.

En este escenario de cambio se puede vislumbrar que la Gerencia de Recursos Humanos cobra en la actualidad, un papel fundamental en la transformación de las organizaciones. Esto requiere una redefinición del papel de Recursos Humanos dentro de cualquier corporación, de manera tal que pueda legítimamente iniciar los procesos de transformación esenciales en momentos de exigencias permanentes del entorno.

#### Recomendaciones

A continuación se sugieren varias recomendaciones relativas a cada uno de los aspectos considerados en el trabajo realizado:

##### Área de la Cultura Organizacional

Fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial.

Es imprescindible que la alta gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional.

#### Proceso de Cambio

Considerar como un insumo vital el conocimiento que tiene el personal, para llevar adelante los cambios requeridos por las organizaciones. Es necesario desarrollar el conocimiento como vía hacia la competitividad. Fomentando la investigación con el propósito de elevar el caudal de conocimiento, lo que inclina la balanza hacia una consolidación organizacional que haga a las empresas antes más competitivos.

##### Área de Desarrollo del Recurso Humano

Promover el autodesarrollo para que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje, a fin de:

Lograr la identificación y el compromiso, y la consistencia gerencial entre lo que se dice y lo que se practica en las instituciones.

Estimular la orientación al logro en todos sus miembros, a través de la creación de conciencia y el diseño e implantación de programas que estimulen nuevas ideas para llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional que estén dispuestas al cambio.

Fortalecer el poder personal con fines de logro colectivo. De esta manera se faculta al individuo para que tenga mayor poder de acción y decisión.

#### Gerencia de Recursos Humanos

El gerente de recursos humanos debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia el negocio, ser facilitador de los procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de ellos.

A fin de anticipar los cambios, los gerentes de recursos humanos deberían: estar informados respecto a experiencias de otras organizaciones sobre posibles incidencias que los cambios de naturaleza tecnológica, en mercadeo, en productos y en globalización, puedan tener sobre los recursos humanos.

La gerencia de recursos humanos debe implantar programas integrales de adiestramiento, mediante procesos que le permita un enfoque integral y la toma de conciencia acerca de cómo los niveles de actuación personal crean productividad a la empresa, igualmente debe dotar de herramientas a la gente para lograr el cambio personal, como base para la mejora de la calidad de sus funciones.

Optimizar los recursos través de la filosofía del mejoramiento continuo, considerándola como una nueva forma de vida que han adoptado con excelentes resultados las empresas para mejorar y rediseñar sus procesos, transformando las debilidades en fortalezas, los gastos en ahorros e inversiones, los déficits en superávits y, en suma, repotenciando sus sistemas.

Es vital conocer cuándo y en qué magnitud la gestión de recursos humanos agrega valor a la organización, a fin de proponer alternativas cuantificables y con estimación de costos y beneficios.

## La Gerencia en general

Plantear nuevas estrategias con visión a buscar aplanamiento de las estructuras organizacionales, con la finalidad de lograr una disminución de niveles verticales y de supervisión gerencial, logrando mejor comunicación y mayor flexibilidad.

Las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, lo cual les permite la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo.

La gerencia debe desarrollar habilidades que le permitan reconocer la importancia y beneficios de una buena comunicación y aplicar estrategias efectivas para mejorar la red comunicacional en la organización.

La alta gerencia debe plantearse como prioridad el aprovechamiento máximo del potencial humano y tecnológico; lo cual es de vital importancia, para incrementar la efectividad y productividad.

Es importante que las organizaciones comiencen por modelar los perfiles gerenciales, a fin de crear compromiso a la gerencia en relación al negocio; es decir, que éstos se consideren socios del negocio y se logre una visión compartida, entendiendo y compartiendo las necesidades y puntos de vista de los clientes, y constituyendo equipos multidisciplinarios para el logro de objetivos estratégicos claramente definidos. Sólo una misión compartida asegura el éxito en el logro de los objetivos.

## Bibliografía

- Antonorsi M. (1991). Guía Básica para reorganizar. CLAD, Caracas.
- Armstrong, Michael (1991) Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá.
- Audirac, Estavillo y otros.(1994). ABC del Desarrollo Organizacional. Trillas, México.
- Bennis, W.(1984). Transformative Power and Leaderships. Unveversity of Illinoi Press. USA.
- Burke, Warner (1988). Desarrollo Organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- Carrillo (1997). La Gerencia de la Gente. Revista Calidad Empresarial, No2, Caracas.
- Cascio, Wayne (1993). Productividad del Recurso Humano. Legis, Bogotá, Colombia.
- Cordeiro, José (1996). Rendijas hacia la Globalización. Revista Calidad Empresarial, No 1, Caracas.
- Corpoven (1997). Antes del Cambio. Revista Calidad Empresarial No 3, Caracas.
- Dávalos, Lorenzo (1994) Cultura y Filantropía empresarial. Ediciones I E S A, Caracas.
- Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). Cultura Corporativa. Fondo Educativo Interamericano, México.
- Delgado, C. E. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B., Caracas.
- Denison, Daniel (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá.
- Dereve, Marc (1990). El Futuro de la Gerencia. Legis, Bogotá, Colombia.
- Dessler Gary (1997). Administración de Personal. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Drucker, P.(1996). La innovación y el empresariado innovador. Norma, Bogotá, Colombia.
- González y Bellino (1995). Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana, Caracas.
- Granell y Parra (1994). Proyecto Venezuela Competitiva. Ediciones IESA, Caracas
- Guaraway (1991). El reto de las Organizaciones. Revista Calidad y Productividad, No 4, Caracas.
- Guédez, Víctor (1996) Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos/CLACDEC, Caracas.
- Guiot, Jean (1992). Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá.
- Harrison y Pratt (1994). Una Metodología para la Reingeniería de las Empresas. Revista Calidad y Productividad No 6, Caracas.
- Jackson, Terence (1992). Evaluación del Desempeño. Legis, Santafé de Bogotá.
- Katz y Kahn (1995) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México.
- Landaeta y Amoeiro (1996). En Búsqueda de un Cambio Permanente. Revista Calidad Empresarial, No 15, Caracas.
- Linares (1996). Gestión de Recursos Humanos. Revista Calidad Empresarial, Caracas.
- M. Jean (1992) Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá.
- Maraven (1997). En Venezuela hay una Revolución de Telecomunicaciones. Revista TOPICOS, Caracas.
- Milano, Herrera (1997). La Ciudad de los Sistemas. Revista, Calidad Empresarial, No. 3, Caracas.
- Monsalve (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Avila, Caracas.
- Morales (1993), La Macro Gerencia Empresarial. Legis, Bogotá Colombia.

(1996). El Pensamiento Empresarial. Legislación Económica C.A, Caracas.

Naím, Moisés (1989). Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia. Ediciones IESA, Caracas.

Newstrom John (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill, México.

Ouchi, W. (1981) Teoría Z. Editorial Addison-Wesley, México.

Paéz T. (1993). Calidad y Productividad en el Sistema Educativo. Revista Calidad y Productividad, Caracas.

Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

Rosales, Linares (1996). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Ediciones IESA, Caracas.

Salazar. José M (1988) Psicología Social. Editorial Trillas, México

Sánchez, Arias (1995). Reingeniería del Pensamiento. Revista Calidad y Productividad, No 10, Caracas.

Schein, E (1991). Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México.

(1988) La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.

Senge, Piter (1992) La Quinta Disciplina. Ediciones Granica, Barcelona España

Serna, Humberto (1992) La Gestión Empresarial. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá.

Sherman y Bonhlander (1994). Administración de Recursos Humanos. Editorial Iberoamerica, México.

Siliceo, Alfonso (1995) Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa, México.

Smith (1996). En Venezuela hay una Revolución de Telecomunicaciones. Revista Calidad Empresarial, No 17, Caracas.

Stacey (1992) Gerencia Dinámica. Editorial Legis , Santa fe de Bogotá.

Stewart, Jim (1992) Gerencia para el Cambio. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá.

Tovar, Nuñez (1990). Calidad Total y Cultura Organizacional. Revista, Calidad y Productividad No 7, Caracas.

Ventocilla, Eleodoro (1996). La Cultura de la Agregación de Valor. Primer Congreso de Recursos Humanos USR, Caracas.

Vergara (1989). La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior . Tesis Doctoral , USB, Caracas.

Villalba, Juan (1996). El arte de la Guerra Competitiva. Ediciones IESA, Caracas.

Armstrong, Michael (1991) Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis, Santa fe de Bogota

Cope, Robert (1991) El plan Estratégico. Editorial Legis, Bogotá Colombia.

Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.

Dávalos, Lorenzo (1994) Cultura y Filantropía empresarial. Ediciones I E S A, Caracas.

Denison, Daniel (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá.

Ferrer, Luis (1990) Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas, México.

Granell. Parra (1991) Proyecto Venezuela Competitiva. Ediciones IESA

Guèdez, Víctor (1996) Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos/CLACDEC, Caracas.

Guèrin, Gilles (1992) Planificación Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá.

Guiot, Jean (1992) Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá.

Katz y Kahn (1995) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México.

M. Jean (1992) Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá.

Newstrom John (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill, México.

Ouchi, W. (1981) Teoría Z. Editorial Addison-Wesley, México.

Picòn, Gilberto (1994) El Proceso de Convertirse en Universidad. FEDUPEL, Caracas.

Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

Salazar. José M (1988) Psicología Social. Editorial Trillas, México

Serna, Humberto (1992) La Gestión Empresarial. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá.

Schein. Edgar H (1991) Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México.

Schein. Edgar H (1988) La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.

Senge, Piter (1992) La Quinta Disciplina. Ediciones Granica, Barcelona España

Siliceo, Alfonso (1995) Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa, México.

Stacey (1992) Gerencia Dinámica. Editorial Legis , Santa fe de Bogotá

Stewart, Jim (1992) Gerencia para el Cambio. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá

