

Factores clave del éxito para la implantación de proyectos de filosofía organizacional: Una revisión de literatura.

Área de investigación: Administración de recursos humanos y comportamiento organizacional

Felipe Dávila Soltero

Instituto Tecnológico de Cd. Juárez Chih.

México

felipe_soltero@hotmail.com

David Galicia Osuna

Universidad Nacional Autónoma de México

México

davidgaliciao@gmail.com

Luis Alberto Gómez Alvarado

Universidad Nacional Autónoma de México

México

lúyalos@hotmail.com



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

XVI
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

Copyright © 2011. Todos los derechos reservados. Fotografía: Marco López Chávez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Factores clave del éxito para la implantación de proyectos de filosofía organizacional: Una revisión de literatura.

Resumen

En este artículo se presenta una revisión de literatura sobre los Factores Clave del Éxito para la Implantación de Proyectos de Filosofía Organizacional. Específicamente se exploran los antecedentes, se delimita la relación entre; Filosofía Organizacional, Cultura Organizacional y Clima Organizacional, se discute la importancia de la Misión, Visión, y Valores como parte integral de la Filosofía Organizacional y en particular, se enfatizan los Factores Clave del Éxito y los Elementos de la Filosofía Organizacional. Finalmente se comenta sobre los problemas derivados de la falta de Filosofía Organizacional.

Palabras clave: Factores Clave del Éxito, Cultura Organizacional, Filosofía Organizacional.



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Copyright © 2011. Todos los derechos reservados. Fotografía: Andrés López Olvera

PONENCIA

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO PARA LA IMPLANTACION DE PROYECTOS DE FILOSOFIA ORGANIZACIONAL: UNA REVISION DE LITERATURA.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Esta investigación se originó a partir de la evidencia que se ha presentado tanto teórica como empírica, sobre la teoría y el despliegue de proyectos de la Filosofía Organizacional. En lo que se refiere a la evidencia teórica Simon D. H., (2006); Bourne, Wilson y Lester, (2009); Pork G., (2009); Hitlin S., (2004); Prajogo D. I., y Mc. Dermott, (2005); Longenecker C., (2011); Petridou E., (2011); Gkorezis P., (2011); Fakunmoju S., (2010) y más, afirman que existe un campo del conocimiento muy extenso; libros, revistas que no muestran alta coincidencia entre los autores en las teorías que exponen, no obstante es una teoría importante a estudiar puesto que todas las organizaciones manejan el elemento más importante que es el capital humano.

El desarrollo de una plantilla de personal con alto nivel de compromiso es un resultado multifactorial, pero es pertinente realizar esta investigación para determinar, con precisión, los factores clave del éxito para la implantación de la filosofía, así como la contribución de la filosofía organizacional en los resultados de la empresa y en el compromiso de los empleados. La Filosofía Organizacional adecuadamente implantada en una organizacional es trascendental para los resultados esperados en la misma, que generalmente son relacionados con la productividad de esta, dando como resultado una Cultura Organizacional que reforzara los objetivos planteados por cada empresa.

Oct 11
Ciudad Universitaria
México, D.F.

En lo que se refiere a la evidencia empírica en la industria maquiladora de exportación existen empresas:

- Con filosofía organizacional (Misión, Visión y Valores) sin efecto apreciable en conductas, desempeños, actitudes, productividad, liderazgo, trabajo en equipo y resultados en general.
- Con filosofía organizacional con efectos impresionantes en lo referente a resultados en general.

Que es lo que las hace diferentes? Todo apunta a la necesidad de determinar cuales son los factores clave del éxito para la implantación de la filosofía organizacional.

En la experiencia personal como investigador universitario y consultor en recursos humanos durante 20 años, se ha observado que hay organizaciones en las que no hay definiciones precisas de filosofía organizacional pero se observa fuerte compromiso de los empleados, mientras que hay empresas con fuertes inversiones en el programa de filosofía organizacional, con empleados que no manifiestan compromiso con su empresa. Organizaciones que van desde 100 empleados hasta un promedio de 2000 empleados las cuales muestran diferentes rangos de productividad así

http://co
Informac
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

como diferentes niveles de identidad y compromiso. Organizaciones con o sin una Filosofía Organizacional definida, las cuales tienen rangos de ausentismo diversos y satisfacción de los empleados que los invita a participar activamente en la realización de la meta principal de la mayoría de las organizaciones que es la productividad.

1.1.1. Objetivo General

Determinar los Factores Clave del Éxito de la implantación de proyectos de la Filosofía Organizacional, en el estado del arte; Una revisión y análisis de literatura.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Determinar los FCE de la implantación de proyectos de FO en la literatura en el estado del arte.
- Clarificar y precisar las relaciones entre los factores y la efectividad.
- Precisar las interacciones de los factores; una revisión de literatura.

1.2. Planteamiento del Problema

El Problema estudiado en este proyecto tiene dos direcciones, una práctica y una teórica.

En la práctica, el manejo del recurso humano en las empresas no es tarea sencilla; se desea que el personal trabaje unido, de una manera armónica, con sinergias y un clima de trabajo que impulse el desarrollo personal y el de la empresa; sin embargo, es difícil que las organizaciones puedan conciliar, con efectividad, los intereses personales con los de la misma organización, la administración se encuentra frente a la problemática de estandarizar conductas, desempeños, y actitudes pero sobre todo que las personas y la organización acuerden sobre la satisfacción de necesidades de ambos. Nuevamente se presenta una tarea compleja para los líderes organizacionales ya que el perfil o forma de ser de cada persona dentro de la organización nunca será exactamente igual pues la idiosincrasia de la gente es diferente.

México, D.F.

Por lo referido se presenta en campo de la práctica el problema de querer encontrar los Factores Clave del Éxito para la implantación de proyectos de Filosofía Organizacional.

Para atender esta problemática se puede consultar la literatura de este campo del conocimiento y en el aspecto teórico, hay una gran diversidad de teorías administrativas que tratan de dar explicaciones para delimitar los Factores Clave del Éxito para la implantación de proyectos de Filosofía Organizacional partiendo de la diversidad de definiciones de Filosofía Organizacional, y Cultura Organizacional.

Nájera (2008) reporta que los principales problemas encontrados son: la insatisfacción laboral, la disponibilidad de otras alternativas de empleo, el bajo nivel de compromiso de la organización y del empleado así como el mal ambiente de trabajo. Existen entonces factores en los cuales los empresarios tienen cierto control y otro sobre los cuales no tienen control. En lo que corresponde a la efectividad de la aplicación, Moreno (2008) afirma que se arriesga dicha efectividad por los cambios constantes del entorno de trabajo de las organizaciones, que son fuente de grandes desafíos para la gerencia de los recursos humanos y en particular para la salud laboral

<http://congreso@tc.unam.mx>
informacongreso@tc.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

considerando los enfoques y definiciones de las escuelas: de sistemas, conductistas, contingencia y calidad. Las organizaciones se ven afectadas por diversos factores externos.

Si se analizan las afirmaciones de Najera y Moreno se tendrá que partir del punto del concepto de necesidades para poder entrar en el punto de satisfacción personal, y tomando en cuenta que todos los seres humanos son diferentes, se encontrará una variedad de escalas de necesidades en todas las empresas por ello la satisfacción de necesidades es una tarea ardua para cualquier administrador de recursos humanos en cualquier organización. Así mismo hay que tomar en cuenta los cambios que experimenta siempre la sociedad, ya que esto impacta de una forma definitiva.

Se pueden definir los siguientes como problemas de investigación:

- No hay claridad en los elementos de la Filosofía Organizacional.
- No hay coincidencia sobre los resultados de proyectos para el despliegue de la Filosofía Organizacional.
- No hay claridad en los Factores Clave del Éxito para la implantación.

1.3. Filosofía Organizacional

En este apartado se examinarán algunas de las definiciones de Filosofía Organizacional, y los elementos que la conforman.

1.3.1. Definiciones de Filosofía Organizacional

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Es del dominio público, desde la década de los 1980 el fuerte impulso que se le dio a los enunciados de filosofía organizacional, desde los trabajos de Deming (1966) hasta el modelo de Administración Visionaria (1979), pasando por una gran diversidad de contribuciones con mayor o menor respaldo teórico.

En la teoría encontramos varias definiciones como lo son; Granell (1997) define Filosofía Organizacional como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa esta determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas. Garcia y Dolan (1997) definen a la Filosofía Organizacional como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa.

González M. (2008) Chebaud (2007) afirman que la Filosofía Organizacional impulsa el desarrollo del compromiso del empleado y provee un sentido al trabajo. No obstante esta afirmación, Chebaud (2007) afirma que la filosofía *per se*, y una justa retribución no bastan. Esto da la pauta para entrar en el análisis de la Filosofía Organizacional y su aplicación, de forma efectiva, para incrementar la productividad y acrecentar, entre otras variables, la motivación, el liderazgo efectivo, la identidad y el compromiso con la organización.

<http://congreso.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Si la forma de hacer las cosas y pensar en una empresa es identificada como Filosofía Organizacional, se puede orientar entonces este análisis al concepto básico de la conducta resultado de las necesidades satisfechas o insatisfechas de un individuo. De hecho se puede considerar en este campo del análisis de las necesidades a la organización como líder en el manejo de una estructura clara para ello a los gerentes de estas organizaciones. En este sentido en las compañías estadounidenses generalmente se toman en cuenta valores distintos a los tomados en empresas mexicanas, generando esto un impacto claro en el manejo de las necesidades de las personas que laboran en estas empresas. Esto hace pensar en el punto de la responsabilidad que tienen las organizaciones en el manejo efectivo de una Filosofía Organizacional incluyente pero sobre todo que estructure y coordine las necesidades de los empleados con las necesidades de la organización para finalmente poder hablar de el logro de la meta base de todas ellas que es la productividad.

Esta gran cantidad de información sobre este tema es un factor de confusión, puesto que no se observa que la teoría sea de aceptación generalizada y presenta ciertas inconsistencias y ambigüedades

1.3.2. Elementos de la Filosofía Organizacional

Chu (2003) enlista los siguientes como elementos de Filosofía Organizacional:

- El compromiso de la dirección por el cambio y mejora.
- La educación y la comunicación de todos los integrantes de la organización.
- La participación y la implicación de la gente en la planeación.
- La evaluación del desempeño de las personas.

Schein (1988) plantea que la Filosofía Organizacional de toda empresa esta compuesta por dos niveles esenciales:

- Nivel Nuclear o implícito que está conformado por todas las creencias y supuestos básicos de los miembros de la empresa y sobre todo sus valores esenciales.
- Nivel Observante o explícito que comprende lo que la empresa hace (Procedimientos, conductas, organigramas, rituales y tecnología de la organización) y lo que la empresa aparenta que es (Imagen externa en general).

Lengnick-Hall y Beck (2010) integran como elementos de Filosofía Organizacional:

- Las políticas, prácticas y actividades de recursos humanos.
- La capacidad de una organización para ser resistente.
- Las capacidades, las acciones e interacciones de las personas.

La capacidad para ser resistente es siempre un elemento clave en cualquier organización, ya que se comento que los cambios generan fuerzas dentro de la organización así como fuera de esta. Legnick, Hall y Beck (2010) estructuran un análisis de resistencia presentado por la organización para poder tener una estabilidad dentro de esta, pero están dejando de lado el punto de los elementos básicos con los cuales se tiene que funcionar en cualquier organización y uno de estos

es la adaptación al cambio, ya que sin ella la empresa quedaría rápidamente en niveles serios de obsolescencia.

Kemp, Dwyer (2001) relacionan como elementos de Filosofía Organizacional a la evaluación de desempeño de la organización, la formulación de estrategias, los efectos positivos del aumento de identificación de los empleados, la educación, el compromiso y el rendimiento de la organización.

El problema de las evaluaciones de desempeño nuevamente se centra en la diferencia cultural entre las organizaciones estadounidenses y las nacionales, ya que son regidas por diferentes preceptos, valores, políticas, estructuras y simplemente diferentes maneras de pensar. Relacionar una herramienta como lo son las evaluaciones de desempeño con los elementos de la Filosofía Organizacional resultara un argumento débil por su origen cultural pero finalmente esta presente en el proceso organizacional.

Dirani (2011) relaciona como elementos de la filosofía organizacional a los valores y las creencias de los empleados ya que estos dos elementos impactan el desempeño de la organización.

Todd (2001) marca que una ausencia de Filosofía Organizacional genera una afectación en las cadenas de suministro pues definitivamente se afectan las relaciones de la organización con sus clientes por una mala planeación y programación productiva. El costo de las transacciones aumenta dramáticamente si las relaciones de los compradores y la cadena de suministros no son manejadas con efectividad así la inercia de un mal manejo impide que la compañía genere ordenes productivas dentro del proceso. Miha, Mojca y Dimovsky (2007) sugieren que la ausencia de Filosofía Organizacional efectiva genera problemas relativos a la gestión de procesos empresariales, bajo rendimiento global y una visión débil del proceso de negocio. Chu (2003) muestra que el mal manejo de la Filosofía Organizacional genera el no dar importancia al impacto de los cambios en los sistemas y el seguir tratando inadecuadamente a los empleados. La ausencia o mal manejo de los elementos de la Filosofía Organizacional puede ocasionar algunos de los problemas que estos autores comentan.

La ausencia de Filosofía Organizacional (Escrita), no siempre habla de un desequilibrio absoluto en la organización, ya que se pueden encontrar empresas perfectamente estructuradas que no cuentan con una Filosofía Organizacional clara y definida, pero sus integrantes muestran niveles de compromiso alto con estas, generando excelentes resultados orientados a la productividad.

Aquí se presenta con las anteriores citas de estos autores un abanico de posibilidades que van desde el clima y la cultura organizacional, hasta los productos, valores, visión, dinamismo organizacional, satisfacción del empleado, compromiso, educación, terminando por la vertiente de lo implícito y lo explícito dentro de los elementos que conforman a la Filosofía Organizacional, que dirige este estudio a la falta de un acuerdo entre los autores.



1.4. Definiciones de Cultura Organizacional

Mintzberg (2007) reporta que la cultura esencialmente está compuesta por las interpretaciones de un mundo, las actividades y artefactos que las reflejan. No existen culturas privadas, algunas actividades pueden ser individuales pero su significación es colectiva. Koot (2001) afirma que la Cultura Organizacional se puede definir mejor en términos de un proceso continuo de construcción y reconstrucción de la identidad, y producción de sentido en y de a una organización, para la integración social y permite a e esta sobrevivir. Hall (1990) comenta que para desarrollar una verdadera Cultura Organizacional es definitivamente necesario que la gerencia desarrolle una Filosofía Organizacional efectiva la cual genera a su vez el Clima Organizacional.

Peterson y Fischer (2004) definen Cultura Organizacional como la configuración de los valores, los supuestos implícitos, y los acuerdos que se expresan en las declaraciones abiertas, los patrones de comportamiento, y de la interpretación de los símbolos que distinguen a una organización de las demás.

En efecto una perspectiva de análisis centrada en los valores puede mostrar una clara definición de lo que se requiere para contar con elementos para el logro de las metas organizacionales generalmente buscadas; productividad, satisfacción, desarrollo y equilibrio organizacional ya que la Cultura Organizacional focalizada en valores es compleja mas sin embargo proporciona cimientos sólidos para cualquier estructura.

Schein (1992) argumenta que si tomamos el estudio de la cultura con seriedad; debemos adoptar un acercamiento más clínico y etnográfico para identificar claramente las clases de dimensiones y variables que pueden presentarse últimamente a una más precisa medición empírica y prueba de hipótesis. Jaques (1952) define a la Cultura Organizacional como la costumbre y tradicional manera de pensar y hacer las cosas, la cual es compartida en un grado mayor o menor por todos sus miembros, y que deben aprender los nuevos miembros, y al menos aceptar parcialmente a fin de ser aceptados para el servicio de la firma.

Denison (1996) define la Cultura como la estructura profunda de las organizaciones, la cual esta enraizada en los valores, creencias, y premisas sostenidas por los miembros de la organización. Davis (1993) dice que la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones.

Kargas, Pardalis (2009) definen a la Cultura organizacional como el parámetro importante para la supervivencia y el crecimiento de la empresa. Debe tener en cuenta no solo los estados financieros de la misma sino también variables cuantitativas y cualitativas que finalmente remarca la importancia de la Cultura Organizacional en términos de rendimiento del negocio y su relación interactiva con los estados financieros.

Un parámetro de supervivencia y crecimiento habla de un enfoque en el cual la productividad queda en un segundo plano ya que siempre aun que la supervivencia es un factor determinante, no tendría que estar en primer plano esta definición muestra claramente ello, el horizonte que

muestra esta definición es fundamentalmente de resistencia y pierde fuerza en el momento que se analiza el parámetro de la productividad generalmente buscada por cualquier organización.

Edgar y Sedwick (1999) reportan que hay una diversidad de posibilidades de definiciones de Cultura Organizacional. Schein (1985) define cultura organizacional como el grupo de creencias, valores y supuestos que son compartidos por los miembros de una organización.

Richard, et al., (2009) afirman que la cultura organizacional esta relacionada con los contratos psicológicos y los contratos transaccionales, en donde los primeros generan un impacto positivo en la gente y los segundos un impacto negativo. Schippers (2007) sostiene que en la cultura organizacional existe una muy fuerte diversidad de valores y eso mal manejado por el líder genera conflictos dentro de la empresa.

Un contrato psicológico generalmente esta orientado a la satisfacción de las necesidades relacionadas con las emociones, de forma objetiva, se puede entender la relación de las necesidades con el contrato psicológico pero en el campo de la practica en las organizaciones se presenta la problemática del no incluir en la cultura organizacional una clara asignación de funciones en torno a la lista de necesidades de cada individuo ocasionando esto una débil relación con las áreas emotivas de las personas.

Salazar (2009) afirma que hay una importancia relevante por el tema del clima como base para el logro de una cultura efectiva dentro de las organizaciones, comenta que la cultura esta compuesta por los elementos de identidad de los miembros, perfil de decisión, integración, control, tolerancia al riesgo, criterios de recompensa, tolerancia al conflicto, y el enfoque de la organización. Ramírez, Abreu y Badii (2008) se requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a los cambios. Fitjar (2009) define a la Cultura Organizacional como el generador de innovación y como generadores de innovación también se encuentran: La educación, la edad de los gerentes, el tamaño de la compañía y el número de propietarios extranjeros en la compañía.

Smith (2001) comenta que es notoriamente difícil querer definir cultura.

1.5. Definiciones de Clima Organizacional

Peterson y Fischer (2004) definen Clima Organizacional como la forma en que las personas perciben y llegan a describir su entorno de trabajo, la organización, las prácticas, procedimientos, y comportamientos que son recompensados, apoyados a menudo en relación con las prioridades del objetivo implícito de la organización.

Brow y Moberg (1990) definen Clima Organizacional como una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. Hall (1996) define Clima Organizacional como conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados. Para desarrollar una verdadera Cultura Organizacional es definitivamente necesario que la gerencia desarrolle una Filosofía Organizacional efectiva la cual genera a su vez el Clima Organizacional.

Un medio ambiente laboral que invita a la productividad siempre esta ligado con la satisfacción de las necesidades así como con el equilibrio del empleado y de la organización, el Clima Laboral según Brow y Moberg (1990) que contiene características las cuales redundan en la esencia buena del ser humano como la conducta cooperativa y de logro. Para estos autores esa serie de características del medio ambiente definirán el Clima Organizacional, pero no siempre se puede clarificar las características que orienten a la organización al logro de las metas o a la creación de un Clima de Equilibrio.

Rollinson y Broadfield (2002) afirman que diferentes personas han usado la palabra "Cultura" para explicar una variedad de fenómenos; concluyendo que no hay ninguna definición universalmente aceptada. García Vargas (2007) afirma que la cultura humana es la que marca o define los factores de éxito o productividad organizacional. Hitlin y Piliavin (2004) comentan que la proliferación de las diferentes definiciones de valores ha tendido a obstaculizar la investigación en el campo de estos.

Lowe (2004) define clima organizacional positivo como el resultado de una organización saludable que incentiva la satisfacción del empleado y resuelve los conflictos organizacionales. Gkorezis, Hatzithomas y Petridou (2011) Reportan que el clima organizacional es en gran parte resultado de el manejo de humor positivo o negativo por los lideres organizacionales y genera un antecedente para el nacimiento del empoderamiento psicológico. Eisend (2009) define Clima Organizacional como algunos factores emocionales positivos en el contexto social que son generados por el humor. Cooper (2008) define al humor como un factor que aproxima al éxito administrativo a las organizaciones es una practica que bien manejada genera excelentes resultados en el clima organizacional.

DeConinck (2011) reporta que un Clima Organizacional ético genera efectos de: Fuerte Identidad organizacional, confianza en la supervisión, bajos niveles de rotación, generando definitivamente resultados en el desempeño de los empleados de ventas de las organizaciones.

1.6. Relación entre Cultura, Clima y Filosofía Organizacional.

Farah (2011) reporta después de analizar las contribuciones de Denison (1996) que existen diferencias y similitudes entre los conceptos de Cultura Organizacional y Clima Organizacional, cultura es estudiado en el campo epistemológico en lo concerniente a la evolución social a través del tiempo mientras que el Clima Organizacional examina el impacto de los sistemas organizacionales en los grupos y los individuos.

Doney, Cannon, Muller (1998) refieren que un clima organizacional de confianza esta ligado directamente con la cultura organizacional ya que los empleados dentro de un proceso de confianza desarrollan mejor su trabajo. De igual manera la confianza nacional impacta el desempeño de los empleados.

Hall (1996) comenta que para desarrollar una verdadera Cultura Organizacional es necesario que la gerencia desarrolle una Filosofía Organizacional efectiva la cual genera a su vez el Clima Organizacional.

El desarrollar una Filosofía Organizacional no es tarea fácil ya que como se comenta en este documento, se requiere de cubrir varios factores trascendentales que incluyen, valores, necesidades, metas etc. de los empleados y de las organizaciones. Una vez generada una Filosofía Organizacional dependerá de los líderes de las empresas que funcione o no dicha filosofía generando así una Cultura Organizacional de productividad o de supervivencia.

Zeng, Yang, Mclean (2010) afirman que existe una relación entre la Cultura Organizacional, la estructura y la efectividad organizacional. En donde la cultura, la estructura y la estrategia organizacional aunados a la eficacia en la gestión del conocimiento, generan efectividad organizacional. Figura 1.

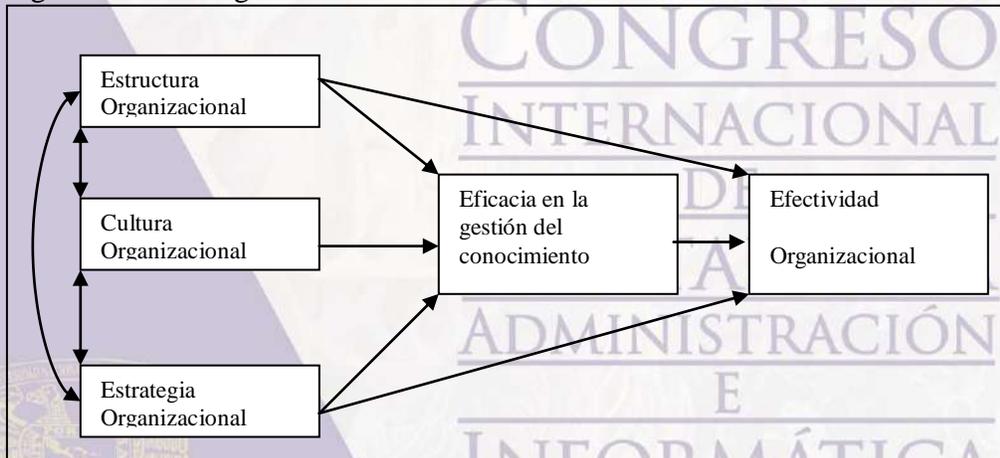


Figura 1. Modelo Hipotético. Zeng, Yang, Mclean (2010)

1.7. Factores Clave del Éxito

González M., (2008) sostiene que para que la Filosofía Organizacional sea desplegada con efectividad se tendrá que generar un clima organizacional de motivación, de liderazgo y desarrollo del talento humano, mientras que para Chebaud (2007) para que la Filosofía Organizacional sea desplegada es necesario que se maneje una justa retribución a los trabajadores para así poder generar compromiso en ellos.

En las citas anteriores se puede observar que existe una disparidad importante en las causales de la efectividad de la Filosofía Organizacional de los autores Moreno y Gonzáles. Pacheco (2005) quien refiere al cambio como una de las características más significativas y permanentes del quehacer social actual.

Estas afirmaciones constituyen otra hipótesis sobre los factores clave para la implementación de la filosofía organizacional. Por lo antes expuesto es difícil establecer la mejor vía para formular los enunciados, sus funciones y los beneficios esperados referentes a los Factores claves de éxito.

Fuentealba (2006) afirma que la adaptación al cambio es uno de los principales factores clave para la implementación efectiva de la filosofía organizacional.

El análisis de la adaptación al cambio dentro de las organizaciones es un punto importante como lo plantea Fuentealba, ya que si se toma la premisa del cambio como una constante en el mundo,

se puede tener procesos organizacionales más productivos. Lo que hoy puede funcionar de una manera, realmente el día de mañana no sabemos que pueda funcionar, por ello se puede puntualizar como una hipótesis importante el manejo de la adaptación al cambio.

Cakar N., Erturk A. (2010) realizaron estudio donde concluyen en que en las empresas pequeñas y medianas un factor clave para el éxito organizacional es el empoderamiento, los directivos deben centrarse en las practicas de gestión participativa (por ejemplo el empoderamiento) y así generar una cultura organizacional.

Gregory, Harris, Armenakis y Shook (2009) argumentan que si la organización enfatiza en el dominio de la cultura de grupo se genera efectividad organizacional, las organizaciones con un balance cultural fuerte generan altos niveles de efectividad no siendo así las organizaciones con un balance cultural débil. La cultura de grupo tiene una fuerte relación con el clima generado por la satisfacción de los trabajadores y por ende con sus actitudes y desempeño.

Najera (2008) encontró diferencias significativas en los factores clave del éxito de la Filosofía Organizacional dentro de la industria maquiladora:

- Promociones para los empleados.
- Bonos económicos.
- Salud.
- La importancia de la familia.
- Eventos sociales.
- El trabajo.

Con la aportación de Najera (2008) se puede concluir que la base de los factores clave del éxito están enfocados a los procesos de motivación del empleado, y nuevamente se toca el punto medular que es la relación con las necesidades de este, en la cual encontraremos una variedad muy importante de jerarquías de necesidades de cada persona dentro de la empresa, estas apuntan nuevamente a la diversidad de los seres humanos y la búsqueda del equilibrio.

Longenecker C. (2011) afirma que los Factores Clave del Exito son origen de la motivación organizacional y estos son:

- Conocer al personal.
- Aclarar las expectativas de desempeño.
- Equipar, educar y capacitar al personal.
- Siempre escuchar y compartir la información.
- Fomentar el desarrollo de los empleados.
- Celebrar el éxito organizacional con incentivos significativos.

Frincke J. (2007) afirma que los factores clave del éxito son las compensaciones para los empleados, los beneficios otorgados, la seguridad a no perder el empleo, un equilibrio entre el trabajo y la vida así como una comunicación efectiva con los niveles de supervisión.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

información Minsal (2007) afirma que los factores clave pueden basarse en el análisis de los diferentes tipos de cultura.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

El análisis de los diferentes tipos de cultura ya genera una directriz marcada a la cultura principalmente de la organización que puede tener su origen en diferentes países, así como a la cultura de todos y cada uno de los integrantes de la organización, ya que se genera un crisol basto de estas culturas, el cual provee a la empresa de un sin número de factores clave del éxito a determinar que es aquello a lo que están dirigidos todos los esfuerzos de la empresa.

Fakunmoju, et al., (2010) afirman que los factores clave del éxito de la Filosofía Organizacional dentro de una organización son: el salario del empleado, el manejo de la tensión laboral y la supervisión efectiva, presentando por otro lado a un bajo salario, una alta tensión en el trabajo y una baja supervisión como factores para dejar el empleo.

Su S., et al., (2009) sostienen como factor clave de éxito de la Filosofía Organizacional es muy importante mejorar el compromiso del empleado con la organización para generar un impacto positivo en el desempeño, la rotación, y la adaptación al cambio. Los resultados tienen un fuerte impacto en la mejora de la productividad y el crecimiento de la industria manufacturera de Australia.

Harris, Ogbonna (2011) indican que hay tres factores principales que son los antecedentes para generar Filosofía Organizacional para generar gestión del recurso humano como resultado del control cultural y son:

- Socialización.
- Presión del grupo.
- Los valores de los trabajadores.

Afirmando también que existe una estrecha relación entre el proceso formal de socialización en las organizaciones y el control cultural en las mismas.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Ciudad Universitaria

Por lo anterior nuevamente se detecta una disparidad evidente en las afirmaciones de los diferentes autores citados, ya que algunos muestran inclinación por la cultura analizada en base a las necesidades de las personas y otros simplemente se orientan a las capacidades de la organización, sin dejar de lado la adaptación al cambio, dinamismo, evolución, perspectiva dual (Vida-Trabajo).

Collins y Porras (1994) sostienen como factores clave de éxito; el poseer valores y tener un propósito centrales que permanezcan invariables en el tiempo mientras las estrategias de negocio van adaptándose a un mundo cambiante. Collins (2001) comenta que un factor clave de éxito es el que los ejecutivos de las organizaciones se caractericen por tener un liderazgo de nivel 5.

Nuevamente el manejo de un liderazgo efectivo genera un análisis de la lista de necesidades de los integrantes en la organización, y si estas están satisfechas se puede hablar de empleados motivados que propician un requerimiento de un liderazgo menos hostil y apoyado por el manejo adecuado de la situación.

Riggle, et al., (2009) determinan que el apoyo organizacional es el factor más importante dentro de las empresas y si este se da, se pueden generar resultados importantes: Satisfacción en el

<http://comunicacion.investigacion.fcq.unam.mx>

informacion@comunicacion.fcq.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

trabajo, compromiso en los trabajadores, alto desempeño, bajas intenciones de renunciar. Klein, et al., (2009) afirman que el liderazgo grupal es uno de los factores clave del éxito ya que controla los efectos negativos de los conflictos dentro de la organización, cuando el líder se enfoca solamente al a tarea y no a la gente, afecta a los empleados en la aplicación efectiva de los valores.

Wang, et al., (2011) reportan como factor clave del éxito de la Filosofía Organizacional a la conducta de los gerentes generales como líderes ya que generan actitudes en los empleados que originan el desarrollo de la organización.

Kalshoven, et al., (2011) desarrollaron y validaron una medida multidimensional que arrojó factores clave de éxito de la Filosofía Organizacional a la imparcialidad, integridad, orientación a la ética, orientación a la gente, definición de roles y preocupación por la sostenibilidad.

1.8. Conclusiones

Después de la revisión y análisis de la literatura relacionada con el tema en cuestión se desprenden las siguientes conclusiones:

- Las definiciones presentadas de autores ya citados muestran una disparidad con diferentes orientaciones conceptuales.

- El manejo de la relación de los conceptos de Cultura, Clima y Filosofía Organizacional remarca similitudes en los orígenes de los procesos organizacionales, factor que genera confusión conceptual.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad de México

- Existe una diversidad de teorías sobre los Factores Clave del Éxito para la Implantación de Proyectos de Filosofía Organizacional que denotan; una marcada disparidad en las opiniones de los autores citados.

- Se invita a los practicantes y lectores a realizar un análisis para poder generar evidencia así como a investigar casos de organizaciones de éxito o fracaso organizacional en lo referente a la implantación de Proyectos de Filosofía Organizacional.

- De igual forma la revisión de la literatura y el análisis realizado invita a estudiar detenidamente la estructura organizacional incluyendo los conceptos presentados en este documento.



REFERENCIAS

- Bourne C., Wilson W., Lester H., (2009). Business Horizons (2009) 52, 387-398.
- Brow W. y Mober D. (1990). Teoría de la Organización y la Administración: Un enfoque integral. México: Editorial Limusa.
- Cakar Nigar, Ertuk Alper, (2010). Comparing Innovation Capability of Small and medium sized enterprises: Examining the effects of Organizational Culture and Empowerment. Journal of Small Bussines Management, Vol, 48, Issue 3, pp. 325-359, July 2010.
- Collins J.C. y Porras J.I., Built to Last: Succesful Habits of Visionary Companies (Nueva York: Harper Business, 1994).
- Collins James C., (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the leap...and Others Don't New York: Harper Business, 2001.
- Cooper C.D.,(2008). Elucidating the Bonds of Workplace Humor: A Relational Process Model. Human Relations. 6 (8): 1087-1115.
- Chebaud Pous G., (2007). Organizational Culture and Identity. Hospitalidad ESDAI; Ene-Jul. 2007, Issue 11, p 25-45, 21p.
- Chu (2003). An organizational culture and the empowerment of the change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry. Journal of Materials Processesing Technology.
- Davis K., (1993). Comportamiento Humano en el trabajo. México: Mc. Graw-Hill.
- DeConinck James B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. Journal of Business Research. Volume 64, issue 6, (June 2011) 617-624.
- Deming W. Edwards (1966). Some Theory of Sampling. Dore Publications ISBN 0-486-64684-X.
- Denison DR. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Acad Manag. Rev. 1996;21 (3) :619-54.
- Dirani Khalil M., (2011). Cultural differences and improving performance: How Values and Beliefs Influence organizational Performance. Journal of European industrial Training. Vol. 35 Iss: 2,pp. 184-186.
- Doney M., Cannon Joseph P., Mullen Michael R., (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. Academy of Management Review 1998 Vol. 23 No. 3, 601-620.
- Edgar A., Sedwick P. Key Concepts in Cultural Theory. London: Routledge; 1999.
- Eisend M., (2009). A Meta-analysis of Humor in Advertising. Journal of Academy of Marqueting Science 37(2): 191-203.
- Fakunmoju S., Woodruff Kristen, Hal Hung Kim, Lefevre Ann y Honh Michin, (2010). "Intention to leave a job:The Role of Individual Factors, Job tension, and supervisory support. Administration in Social Work, 34(7): 313,Sept. 2010.
- Farah Asif (2011). Estimating the impact of Denison's (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". Journal of Business Research 64 (2011) 454-459.
- Fitjar Rune Dahl (2009). Culture for Innovation: Cooperation and Regional Innovation in Southwest Norway. International Research Institute of Stavanger.

http://congreso.informacongreso.com

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

- Frincke Jessica (2007). HR, employees vary on job satisfaction: perceptions differ on what's important to workers. *Business & Management Practices*. HR Magazine, 52(8): 32, August 2007.
- Fuentealba Galloso Rodrigo Enrique (2006). Facultad de Ingeniería Universidad de Concepción, Concepción Chile.
- Garcia S. y Dolan S., (1997). *La Direccion por Valores*. España: Editorial Mc. Graw-Hill. Interamericana de España, S.A.
- Garvin D.A., (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review* 71, 78-91.
- Gkorezis Panagiotis, Hatzithomas Leonidas, Petridou Eugenia, (2011). *The Journal of Managerial Issues*, 23(1): 83, March 2011. The Impact of Leaders humor on employee's psychological empowerment: the moderating role of tenure.
- González Millán José Javier (2008). *Pensamiento y Gestión* No. 25 Universidad del Norte, Colombia. Seccional Sogamoso.
- Granell H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*. Caracas: Ediciones IESA.
- Gregory Brian T., Harris Stanley G., Armenakis Achilles A., Shook Christopher L., (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research* 62 (2009) 673-679.
- Hall E.T., & Hall M.R., 1990. *Understanding cultural differences*. Yarmouth ME., Intercultural Press.
- Harris Lloyd C., Emmanuel Ogbonna (2011). Antecedents and consequences of management-espoused organizational cultural control. *Journal of Business Research* 64 (2011) 437-445.
- Hitlin S. and Piliavin J.A., (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*, 30, 359-393.
- Huber G.P., (1991). Organizational Learning: the contributing process and the literatures. *Organization Science* 2, 88-115.
- Jacques E., (1952). *The Changing Culture of a Company*. Tavistock. London.
- Johannessen Jon-Arild, Olsen Bjorn, Olaisen Johan, (2005). Intellectual Capital as a holistic management philosophy: a theoretical perspective. *International Journal of Information Management*.
- Kalshoven Karianne, Hartog Deanne N. Den, De Hoogh Annel H.B., (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly* 22 (2011) 51-69.
- Kargas Antonios, Pardalis Dimitrios, (2009). Organizational Culture and its relationship with financial statement: the Greek Case. *European Journal of Management*, 9(1): 167, March 2009.
- Kemp Sharon, Dwyer Larry, (2001). An examination of organizational culture-the Regent Hotel, Sydney. *International Journal of Hospitality Management* 20 (2001) 77-93.
- Klein Katherine J., Knight Andrew P., Ziegert Jonathan C., Lim Beng Chong, Saltz Jessica L., (2011). When team members values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114 (2011) 25-36.
- Koot W., (2001). Organizational Culture, Anthropology of. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* pp. 10934-10938.

Octubre 5, 6

Ciudad Univ

México, D.F.

<http://congreso.informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

- Lengnick-Hall, Beck (2010). Developing capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Journal Homepage: www.elsevier.com/locate/humres.
- Lester Donal, Parnell John, Rick William y Menefee Michael, (2008). Organizational Life Cycle and performance among SMEs: Generic Strategies for high and low performers.
- Longenecker Clinton O., (2011). How the best motivate workers. Industrial Management Journal, 53(1): 8, January 2011.
- Lowe Graham S., (2004). Journal of Employee Assistance, 34(2): 7, April 2007, Employee Assistance Professionals Association.
- Murray P., Donegan K., (2003). Empirical linkages between firm competencies and organizational learning. The Learning Organization 10, 51-62.
- Najera Melissa (2008). Dialogue with Mexican maquiladora workers: Why do they leave and why do they stay?. International Journal of Commerce and Management, Vol. 18 Iss: 3, pp. 289-302. University of Houston-Clear Lake, Houston, Texas, USA.
- Miha Skerlavaj, Mojca Indihar Stemberger, Rok Skrinjar, Vlado Dimovski (2007). Organizational Learning culture. International Journal of Production Economics.
- Minsal Pérez D, Pérez Rodríguez Y. (2007). Hacia una nueva Cultura Organizacional: La Cultura del Conocimiento ACIMED Vol. 16 No 3 Cd. De la Habana.
- Mintzberg (2007). The Organization as Political Arena. Journal of Management Studies, Vol. 22, Issue 2, pp. 133-154, On line (5 May. 2007).
- Nonaka I., and Takeuchi H., (1997). The Knowledge Creating Company (New York: Oxford University Press.
- Ouchi W., (1982). Theorie Z, Paris: InterEditions.
- Pacheco Ruth, (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. Chasqui(13901079);Jun 2005, Issue 90, p 70-75, 6p.
- Parks G., (2009). Personality and Individual Differences. www.elsevier.com.
- Petridou Eugenia, Panagiotis Gkorezis, Hatzithomas Leonidas (2011). The impact of Leader's humor on employees' psychological empowerment: the moderating role of tenure. Journal of Managerial Issues, 23(1): 83, March 2011.
- Peters T.J., Waterman R.H., (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. Harper and Row New York.
- Peterson Mark F., Fischer Ronald, (2004). Organizational Culture and Climate. Encyclopedia of Applied Psychology Vol 2.
- Ramirez R., Abreu J.L., Badii H., (2008). Daena-International Journal of Good Conscience, Vol. 3 Issue, p 143-185, 43p, 9 charts, 2 diagrams.
- Richard Orlando C., McMillan-Capehart Amy, Bhuian Shahid N., Taylor Edward C., (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter?. Journal of Business research 62 (2009) 818-825.
- Riggle Robert J., Edmondson Diane R., Hansen John D., (2009). A meta analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. Journal of Business Research 62 (2009) 1027-1030.
- Robbins S (1999). Comportamiento Organizacional 8va. Ed. México DF: Prentice Hall.
- Rollinson D., Broadfield A., (2002). Organizational Behavior and Analysis-An Integrated Approach, Second ed. Pearson Education.

Octubre 6

Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

- Salazar Estrada J. (2009). Climate and organizational Culture: two essential components in the working productivity. ACIMED; Oct. 2009, Vol. 20 Issue 4, p. 67-75, 9p.
- Schein E.H., (1992). Organizational Culture and Leader Ship. Jossey-Bass. San Francisco., CA.
- Smith M., Richar A. Lancioni, Terence A. Oliva (2005). The effects of management inertia on the supply chain performance of produce-to-stock firms. Industrial Marketing Management.
- Schein E.H., (1998). La Cultura Empresarial y El Liderazgo. Barcelona: Plaza y Janes
- Simon, D.H., (2006). Do the best. Companies to work for provide better customer satisfaction. Managerial and Decision Economics, 27(8), 667-683. Business Horizons, (2009). 52, 387-398 www.sciencedirect.com
- Smith P. Cultural Theory: An Introduction. Oxford: Blacwell Publishing; 2001.
- Su Sophia, Baird Kevin y Blair Bill, (2009). Employee Organizational Commitment: The influence of Cultural and Organizational factors in the Australian Manufacturing Industry. The International Journal of Human Resources Management.
- Todd Stephen, (2001). How to support new production introductions. Supply Chain Management Review, 29-31.
- Van Knippenberg & Schippers M.C., (2007). Work group diversity. Annual Review of Psychology. 58, 515-541.
- Wang Hui, Tsui Anne S., Xin Katherine R., (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employee's attitudes. The leadership Quartely 22 (2011) 92-105.
- Zeng Wei, Yang Baiyin, McLean Gary N., (2010). Linking organizational culture, estructure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of Knowledge management. Journal of Business Research 63 (2010) 763-771.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510