



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Licenciatura en Administración

Change Management: La importancia de la
cultura organizacional como ventaja
competitiva: el caso París Cambio SA

N° 820

Gonzalo Buquete

Tutor: Damian Múgica

Departamento de Investigaciones
Fecha defensa de tesina: 8 de junio de 2015

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	5
MARCO TEÓRICO.....	6
PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	7
JUSTIFICACIÓN / FUNDAMENTACIÓN.....	7
HIPÓTESIS	8
OBJETIVOS	8
METODOLOGÍA.....	8
RESULTADOS ESPERADOS	8
CAPÍTULO I: LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
CAPÍTULO II: CHANGE MANAGMENT.....	13
CAPÍTULO III: LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.....	16
CAPÍTULO IV: EL CASO PARIS CAMBIO S.A.	18
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	22
BIBLIOGRAFÍA.....	23

INTRODUCCIÓN

A partir de la década de los ochenta aumentó significativamente el interés por el estudio de la cultura organizacional, logrando entender actualmente a la misma como parte íntegra del propio proceso de administración de las organizaciones modernas.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. (Lázaro Puentes Álvarez, 2007).

En tanto la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito empresarial, los líderes harán más esfuerzos para alcanzar los niveles de productividad y eficiencia ideales. Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la entidad y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

El concepto de Change Management (Gestión del Cambio en idioma español) constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que la organización comienza a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

El propósito de este trabajo de investigación es comprender la importancia de la cultura organizacional y como ella genera una ventaja competitiva impactando en la operatividad y la rentabilidad de las organizaciones, particularmente en una empresa de servicios financieros como París Cambio S.A.

París Cambio S.A. es una entidad autorizada y regulada por el Banco Central de la República Argentina para operar en el mercado cambiario y financiero. Desde hace más de 4 décadas brinda servicios financieros de forma continua. Como consecuencia de las regulaciones en materia cambiaria que se dictaron en Argentina a finales de 2011, los directivos de esta empresa decidieron llevar a cabo un proceso de transformación organizacional que les permitió adaptarse a las nuevas condiciones y subsistir en un mercado que se vio fuertemente afectado por las mencionadas regulaciones.

Esta investigación resultará de interés para los directivos de aquellas entidades financieras que deban enfrentar o se encuentren ya inmersos en un proceso de cambio, permitiendo comprender la importancia de la cultura organizacional y que impacto genera dentro de la misma, facilitando el diseño de estructuras más flexibles a los cambios y logrando que esta transformación se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros, lo que implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño y por lo tanto obtener mayor competitividad.

MARCO TEÓRICO

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 (Robbins, 1995).

La definición más aceptada de cultura organizacional proviene de Edgar Schein y dice que la cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1988).

Aunque existe todavía un debate considerable en relación con la importancia relativa de cada uno, parece haber un acuerdo general en que el comportamiento de los miembros de una organización depende de la cultura de ésta, e incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo. (Davis, K. & Newstrom, J. W., 1999). Y continúan afirmando que el comportamiento organizacional se relaciona con las actividades que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última, en particular sobre la productividad y el rendimiento humano.

El Cambio Organizacional se puede definir como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante un proceso de aprendizaje. Esta temática ha sido estudiada e investigada por diversos autores, demostrando que se trata de un proceso mucho más complejo que una simple transición de un estado a otro, en donde influyen varios factores condicionados por su principal protagonista, el ser humano.

La gestión del cambio no consiste en establecer nuevos modelos de administración, sino más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la organización. Es por esto que las organizaciones modernas no solo deben ser flexibles sino que aquellos que cumplan el rol directivo deben desarrollar una sutil percepción para anticiparse a los cambios y poder estar siempre a la vanguardia. Es recomendable hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas, en orden de obtener procesos de renovación continuos y exitosos. Las organizaciones deben convertirse en "motores de indagación" si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos (Pascale, 1991).

Michael Porter define las ventajas competitivas como las bases del desempeño sobre el promedio dentro de una industria (Porter, 2002). Además, describe el instrumento básico para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar formas de intensificarla: la cadena de valores. A través de la cadena de valores, la organización se divide en sus actividades básicas (investigación y desarrollo, producción, comercialización y servicio), y las actividades de apoyo (abastecimiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa) lo que facilita la identificación de las fuentes de ventaja competitiva.

Para esta investigación se hará hincapié en las actividades de servicio, en la administración de recursos humanos y en la infraestructura de la empresa. Estas tres variables hacen a la formación, desarrollo y consolidación de la cultura organizacional orientada a la excelencia en la atención al cliente.

El estudio de estas variables se plasmará en la realidad analizando la empresa París Cambio S.A, una entidad financiera con más de 40 años en el mercado financiero argentino. Básicamente, la empresa

se dedica al cambio de divisas extranjeras y oro de primera calidad, el descuento de cheques y algunas operaciones de factoring comercial.

A modo introductorio, París Cambio S.A. operaba en un sector con una competencia fuerte. A partir de finales de 2011, en Argentina se sucedieron una serie de regulaciones en materia cambiaria con el objetivo de resguardar el decreciente nivel de reservas del Banco Central de la República Argentina. Estas medidas atentaron claramente contra el sector y su principal actividad, la compra venta de moneda extranjera. A raíz de esta problemática, muchas casas de cambio y financieras decidieron cerrar sus puertas.

No obstante, los directivos de la empresa detectaron una posibilidad de prevalecer y de diferenciarse de sus competidores: decidieron brindar un servicio orientado a la excelencia en la atención al cliente, basado en valores como el respeto y la amabilidad en la atención, algo inusual en el mercado financiero, donde el cliente acude a la entidad financiera que le ofrece el mejor precio, independientemente del trato o la atención que recibiere. Buscaron con esta nueva modalidad fidelizar los clientes y conseguir un mayor número de operaciones, lo que indefectiblemente se traduciría en mayor rentabilidad. Y para conseguirlo, se vieron obligados a transitar un proceso de transformación de su cultura organizacional, ya que la misma respondía a los estándares habituales del sector.

PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Cuando se constituye una nueva organización o bien en los procesos de cambio, algunos gerentes eluden aspectos coyunturales como la cultura organizacional, interpretan muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de formación, ignoran lo importante y estratégico que constituye el hecho que si no hay una visión compartida con todos los miembros de la organización, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la misma y a su recurso humano hacia el éxito. (Robbins, 1995).

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 supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. (Guerin, 1992). Si estas conductas se encuentran fuertemente alineadas con los objetivos de la organización y está se encuentra comprometida al éxito, se obtendrá una ventaja por sobre la competencia.

Analizando el caso París Cambio S.A. a partir del año 2011 cuando se decidió llevar a cabo un proceso de transformación de la estructura organizacional, este trabajo intentará entonces responder las siguientes interrogantes: ¿Una organización de servicios financieros con una cultura organizacional sólida logra una ventaja competitiva superior en el mediano y largo plazo? Y lo que parece más importante aún: ¿Cómo influye la cultura organizacional en el rendimiento de los empleados y cómo esto impacta en la productividad?

JUSTIFICACIÓN / FUNDAMENTACIÓN

Este estudio resultará un aporte valioso para los directivos de las empresas de servicios financieros que se encuentren determinados a lograr la excelencia en la atención al cliente en cuanto a que podrán identificar y comprender la importancia de la cultura organizacional y como ésta repercute directamente en la satisfacción del cliente, tanto interno como externo.

A su vez, contribuirá a la toma de decisiones en los procesos de cambio de toda organización que esté abocada a satisfacer las necesidades de sus clientes.

En lo particular para París Cambio S.A. permitirá a su gerencia conocer el impacto y los beneficios del proceso de transformación que comenzó a finales del año 2011 y podrán así reforzar las políticas de desarrollo de su propia cultura organizacional.

HIPÓTESIS

Los miembros de una organización de servicios financieros que se encuentren comprometidos con su cultura y objetivos logran satisfacer las necesidades de los usuarios y aportan a la excelencia en la atención al cliente, logrando una ventaja competitiva que a largo plazo se verá reflejada en mejores desempeños.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Identificar la cultura organizacional como ventaja competitiva en las empresas de servicios financieros.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprender la importancia de la cultura organizacional en una empresa de servicios financieros, analizando el caso París Cambio S.A.
- Identificar el impacto del cambio en la cultura organizacional en este tipo de empresas, analizando el caso París Cambio S.A a partir el año 2011.
- Señalar la importancia que tiene el compromiso de los miembros de una organización con la cultura y objetivos de la misma en lo que respecta a la excelencia en la atención al cliente.

METODOLOGÍA

Para poder resolver el problema planteado con anterioridad, se llevará a cabo una investigación con diversos enfoques: tendrá un enfoque descriptivo y un enfoque explicativo.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Sampieri, 2006). En este caso se deberá conocer cuáles son las características de la cultura organizacional y su importancia en las organizaciones modernas, en particular en las empresas de servicios.

Los estudios explicativos son aquellos trabajos donde nuestra preocupación se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos. Su objetivo, por lo tanto, es conocer por qué suceden ciertos hechos, analizando las relaciones causales existentes o, al menos, las condiciones en que ellos se producen (Sabino, 1996). En este caso será necesario comprender como una fuerte cultura organizacional genera una ventaja competitiva y permite a las empresas mejorar el desempeño y como consecuencia aumentar la rentabilidad. Asimismo, será de utilidad conocer como son los procesos de cambio organizacional, su impacto y la importancia de la gestión del cambio.

RESULTADOS ESPERADOS

El presente trabajo de investigación tendrá como objetivo no solo analizar y comprender la importancia de un aspecto muy importante para las empresas modernas como lo es la cultura organizacional sino que también intentará que los directivos de las empresas de servicios financieros puedan aplicar lo aquí expuesto con el fin de lograr una mayor competitividad y obtener así mayores resultados económicos.

Mediante el análisis de un caso real como lo es el caso París Cambio S.A. será más fácil para los directivos de las empresas entender y liderar un proceso de transformación hacia una cultura organizacional que apunte al éxito, a la mejora continua y a la excelencia en la atención al cliente.

Este trabajo permitirá identificar y entender la importancia de destinar recursos para generar lazos de compromiso con todos los miembros de la organización para así juntos emprender el camino a un negocio exitoso.

CAPÍTULO I: LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El presente capítulo presenta la investigación en detalle del concepto de cultura organizacional, sus antecedentes y la importancia que tiene para una organización y el cumplimiento de sus objetivos.

La existencia de comportamientos no explicados y repetidos por los miembros de una organización ha sido un factor de desarrollo constante de nuevos enfoques y teorías de distinta trascendencia, entre los cuales ha logrado un notable impacto en los últimos tiempos el análisis de la cultura organizacional.

Desde los años ochenta hasta el día de hoy, el estudio de la cultura organizacional y el conocimiento de su importancia ha fundamentado la consideración de este elemento como un recurso de relevada importancia estratégica, encontrándose cada vez mas autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción, y sus componentes son "cults" (cultivado) y "ura" (acción, resultado de una acción).

A través del tiempo se la ha ido entendiendo como una mezcla de rasgos distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Abarca además modos de vida, ceremonias, arte, tecnología, sistemas de valores, derechos de sus integrantes, tradiciones y creencias.

A partir de los años ochenta se adoptó este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones, lo que dio comienzo al estudio de la cultura organizacional. Con los años se fue profundizando la idea al punto de tratarse éste un aspecto fundamental para el éxito de las organizaciones.

DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Como bien se expone al inicio de este capítulo, son muchos los autores que a lo largo de estos años han trabajado sobre la definición de este concepto.

La cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1988).

Toda persona que se desempeña en una organización pertenece a una cultura o subcultura; el conocimiento de ésta será favorable para todos los miembros de la organización. La Cultura Organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjeturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. (Chiavenato, 2000).

Davis y Newstrom (1999) señalan que el comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social y el comportamiento del empleado depende de la interacción entre las características personales y el ambiente donde se desarrollan una serie de suposiciones, creencias, valores y normas, que sería lo que conforma la cultura organizacional. Esto le proporciona al empleado pistas acerca de cómo comportarse en un determinado ambiente, lo que favorece la influencia de los directivos sobre los empleados. Asimismo, consideran que una cultura puede existir en una organización en su totalidad o bien en un ambiente de una división, filial, planta o departamento, pero que llegará a ser conocida tanto por sus miembros como también por el público, lo que le dará perpetuidad y este rasgo tenderá a atraer y conservar a individuos que acepten esos valores y creencias.

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 (1995) sostiene que los individuos con diferentes antecedentes o en distintos niveles de la organización tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. La cultura actúa como un mecanismo de control que guía y modela las actitudes y los comportamientos de los empleados pero no niega la existencia de las subculturas dentro de una misma organización. Hay una cultura dominante que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros y numerosos conjuntos de subculturas, las cuales tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan sus miembros.

COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Son muchos los significados y elementos que pueden componer la cultura de una organización, pero hay un cierto grado de consenso entre los autores que han estudiado éste concepto:

- Los diferentes valores que son aceptados por una organización, como pueden ser servicio, atención, lealtad, voluntad, respeto, comunicación. 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). Y continúa: “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”.
- Las creencias, entendidas como supuestos acerca de la realidad, que es lo que sucede y cuáles son sus causas y consecuencias.
- Reglamentos y normas internas que son impulsadas lógicamente por los directivos de una organización e implica la forma de hacer las cosas teniendo en cuenta los reglamentos, estatutos y normas que rigen para la misma.
- Ambiente o clima, se trata de la distribución física de los miembros dentro de una organización, la relación entre ellos y para con los clientes, la posibilidad de contar con todo lo necesario para realizar adecuadamente sus tareas.
- Soluciones exitosas o formas usuales de hacer las cosas, son acciones que se han implementado en el pasado o se siguen implementando usualmente y que son aceptadas por los miembros de las organizaciones por tratarse de vías exitosas para la solución de los problemas e inconvenientes que pueden surgir en la vida laboral.

Por si solos, estos componentes no alcanzan a reflejar una definición de cultura organizacional, ninguno de estos sentidos es la esencia misma de la cultura. Por eso definimos a la misma como un conjunto de valores, de creencias, de entendimientos, de reglamentos, de normas y de principios fundamentales que los integrantes de una organización adoptan en su conjunto y les permite mantenerse unidos. En ella se expresan los valores e ideales sociales que los miembros de la entidad comparten, manifestándose en elementos simbólicos como mitos, rituales, leyendas e incluso un lenguaje especializado.

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins (1995) propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier organización, que al combinarse revelan la esencia de la cultura de la entidad:

- **Autonomía individual:** se refiere a la libertad que tienen los individuos para ejecutar una acción determinada. En otras palabras supone el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en una organización.
- **Estructura:** implica las normas y reglas así como también el grado de supervisión directa que se utiliza para controlar el comportamiento de los miembros de la organización.
- **Apoyo:** se refiere al compromiso de la alta dirección y al grado de ayuda para con los miembros de la organización.
- **Identidad:** implica el grado de identificación de los miembros para con la organización toda, y no solo con su grupo o campo de trabajo.
- **Desempeño:** supone la gestión del desempeño y el sistema de retribuciones dentro de la entidad.
- **Tolerancia al conflicto:** es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia.
- **Tolerancia al riesgo:** como se alienta a los miembros de la organización para que sean innovadores y asuman riesgos.

De acuerdo a Robbins, si todas las organizaciones relacionaran y pusieran en práctica estas siete características tendrían un personal altamente productivo, eficiente, sociable, responsable, y satisfecho con sus labores e identificado con la organización.

Con respecto a las características de la cultura, Davis y Newstrom (1999) siguen la línea de Robbins y plantean que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. 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.

IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Por lo expuesto hasta aquí, se puede inferir que la cultura organizacional es el corazón de la organización y que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, suponiendo éste un elemento fundamental para el éxito de la entidad. Ofrece una identidad organizacional a sus miembros, una visión clara y precisa de lo que representa la organización, transformándose ésta en fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, que se traduce en seguridad para sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los nuevos miembros a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un contexto claro y preciso que les permitirá desenvolverse con seguridad, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA CULTURA

Generalmente la cultura comienza a definirse de acuerdo a la visión de quienes conducen la organización. Dependerá en gran parte de la habilidad de los líderes en transmitir y lograr que todos los miembros de la organización entiendan cuales son aquellos valores y presunciones que pregonan y que visualizan para su organización.

La primera fuente para la formación de una cultura son sus fundadores, porque ellos transmiten su sistema de creencias, actitudes y valores a sus primeros empleados, los que a su vez la adoptan y la van transmitiendo con el tiempo a los miembros que van formando parte de la empresa. (Robbins, 1995).

Queda claro que cada organización crea una cultura que le es propia. Con el tiempo, ésta se va desarrollando, impulsada por el proceso de aprendizaje indispensable que los nuevos miembros del grupo van logrando. Es así como se obtiene el éxito deseado y se contribuye con las metas que se han propuesto para la entidad. La organización debe transmitirles la cultura a los empleados, en especial a los de nuevo ingreso, para que se basen en las metas que se propone la empresa.

Para que ello suceda, es de suma importancia hacer hincapié en la comunicación entre los miembros de la organización y la dirección, quien deberá transmitirle a los primeros la cultura mediante un proceso de socialización.

Para favorecer e impulsar el desarrollo de la cultura es importante que la empresa realice actividades para conservarla, como dar premios, incentivos económicos y materiales, capacitación y seminarios para afianzar los valores de la cultura original y la filosofía que heredaron los fundadores a todos los individuos de la organización. Robbins (1995).

La educación integral del individuo que se desempeña en la organización es de suma importancia, ya que ayuda a mantener la cultura de la empresa dado que los valores que poseen las personas están relacionados hasta cierto punto con los valores de la entidad. El impacto de una cultura fuerte no siempre es positivo, en especial cuando no promueve la adaptación al cambio. Las culturas no adaptables motivan a la rigidez y a la inestabilidad, en cambio, una organización de aprendizaje es capaz de adaptarse a los diferentes contextos.

La cultura de la organización de aprendizaje motiva a las personas a abrirse, a derribar barreras, a la igualdad y al continuo mejoramiento, así como a tomar riesgos.

CAPÍTULO II: CHANGE MANAGMENT

Este capítulo tendrá como objetivo desarrollar el concepto de cambio organizacional, entender sus motivos y su alcance, como así también establecer la importancia de gestionar el proceso de cambio como el camino a transitar para lograr el éxito en una organización.

El mundo actual está sometido a constantes cambios. Las organizaciones, como parte de un sistema en constante relación, se ven afectadas por estos. En la mayoría de los casos no se conoce porque ocurren los sucesos ni cómo manejarlos. Por lo cual, una vez que se comprende el proceso de cambio, se pueden crear herramientas para aprender a manejar el cambio o convertirse en agentes de cambios para una organización y no crear de ello una debilidad, sino una fortaleza.

No se puede observar y dejar que las cosas sucedan sin hacer nada, pues esto puede generar inseguridad en cuanto al futuro de la propia organización. Es por ello que aquellas entidades que logran comprender los procesos de cambio, y más importante aún, logran adaptarse a dichos procesos, son las que finalmente logran prevalecer.

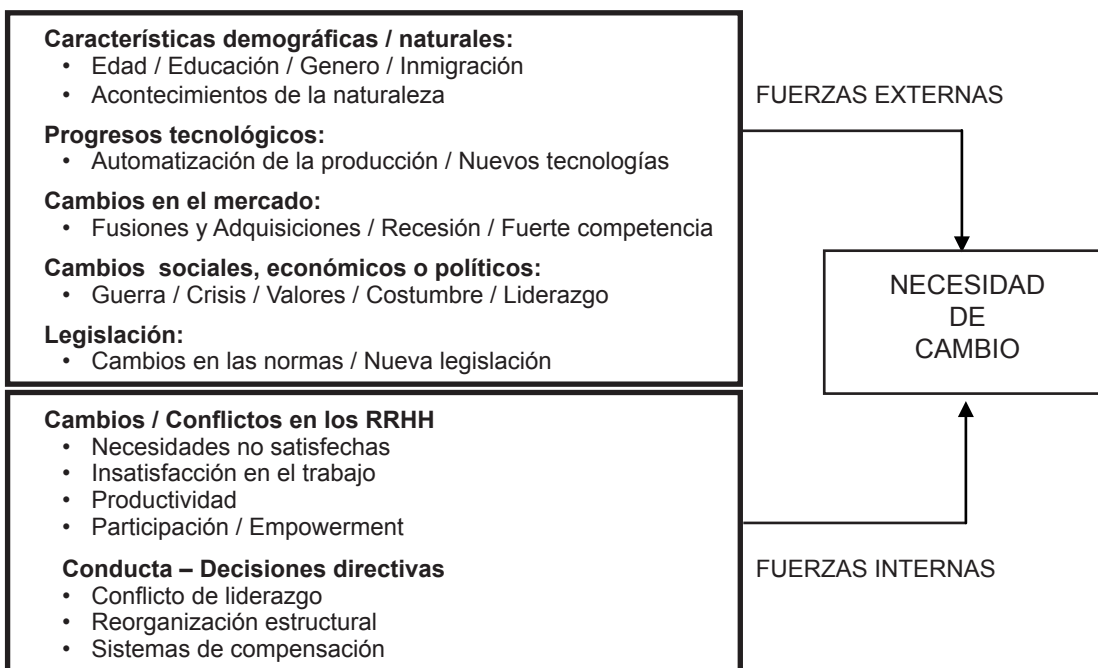
Se sostiene entonces que el cambio en la organización es un proceso que, de cierta manera, se lo ha impuesto el entorno, obligando a las empresas a desarrollar herramientas, métodos y vías para actuar y adaptarse a un entorno cambiante en búsqueda de la competitividad en el mercado.

El término gestión de cambio constituye uno de los aspectos más importantes de la gestión de negocios, ya que se comienza a enfrentar situaciones complejas en el entorno que no deben ser abarcadas de manera individual y que requieren de un conjunto de habilidades que permitirán asegurar con éxito el cambio en la organización.

A partir de las ideas anteriormente planteadas, se considerará al cambio como un conjunto de variaciones surgidas y producidas en diferentes niveles o elementos de la organización como sistema social complejo, abierto y en desarrollo constante.

Entonces, para entender el cambio organizacional se deberá analizar el grado o capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

LAS FUERZAS EXTERNAS E INTERNAS PARA EL CAMBIO



Algunos motivos por los cuales se puede ingresar en un proceso de cambio pueden ser:

- Estancamiento de la organización.
- Presencia de nuevos competidores.
- Introducción de nuevas tecnologías.
- Acceso a nuevos mercados o segmentos, desarrollo o comercialización de nuevos productos.
- Nuevos aprovechamientos de la capacidad instalada.
- Obtención de mayores rendimientos financieros.
- El convencimiento de la dirección de conducir a la organización hacia otras orientaciones.
- Cambios políticos, sociales o económicos en donde se encuentre la organización.
- Influencia o presión por parte de los compradores o consumidores para que la organización asuma nuevos programas o procesos.
- Nuevas normas o legislación, ya sean de carácter nacional o internacional.

Cuando en una organización se instrumenta un proceso de cambio, todos sus elementos son susceptibles de verse alterados. No obstante existen aspectos que hay que tener en cuenta para dirigir las estrategias. Al respecto, Robbins (1995) plantea cuatro categorías en donde se pueden agrupar las opciones de cambio: estructura, tecnología, ambiente físico y personas.

La estructura de una organización es la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas; el cambio en esta categoría significa modificar las variables estructurales, influyendo en las relaciones de autoridad.

La implementación de nuevas tecnológicas no solo a niveles productivos, sino también a otros niveles de la organización, permite optimizar recursos y genera ventajas por sobre la competencia.

De la óptima distribución de los espacios depende la buena circulación física o comunicacional de los miembros de la organización. Al modificar esta categoría se piensa más en la funcionalidad y el óptimo rendimiento que en la satisfacción del empleado. De conseguir ambas cosas con el cambio, el impacto será más amplio.

Edgar Schein (1988) introduce un modelo de cambio consistente, con la idea es descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar los nuevos valores. Este modelo consta de tres etapas:

- Descongelar: se refiere a la necesidad de motivar y crear un ambiente propicio para llevar a cabo el proceso de cambio, en donde los sujetos afectados deben ser capaces de detectar por si solos una situación de desequilibrio que los impulse a modificar y aceptar un nuevo comportamiento. Esto trae aparejado un costo psicológico para las personas porque deberán romper con la vieja cultura, y es lo que dificulta esta primera etapa.
- Cambio: con la ayuda de quien impulsa el cambio, es importante que las personas vean las situaciones y puedan juzgarlas y reaccionar ante ellas de manera diferente, basándose en un nuevo modelo, líder o conjunto de valores.
- Congelamiento: implica la aceptación total y confirmación absoluta de los nuevos comportamientos, tanto en el espacio psicológico de las personas como en las diferentes relaciones con otros miembros importantes para la organización.

Con este proceso dinámico se crea un espacio de aprendizaje que permitirá a las personas readaptarse a las nuevas características de la organización, logrando una reestructuración desde el nivel subjetivo, donde los individuos aceptan el desarrollo organizacional, que incluye la cultura, la estrategia y la subjetividad organizacional.

LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Un proceso de cambio envuelve a toda la organización o a una parte significativa de la misma. Al mismo tiempo, esas fuerzas que presionan las modificaciones se ven contrarrestadas por fuerzas opuestas que resisten tales cambios.

Si se consigue identificar las fuerzas de resistencia se las puede enfrentar, obteniendo así mayores probabilidades de que el proceso de cambio se desarrolle de manera exitosa.

Stoner, Freeman & Gilbert (1996, p.455), establecen tres clases de fuerzas de resistencia: la cultura organizacional, los intereses personales y las percepciones individuales acerca de los objetivos de la organización.

La cultura es la más poderosa de esas fuerzas, responsable de la identidad de una organización. Generalmente, los miembros de una entidad permanecen en la organización porque su trabajo les permite alcanzar sus objetivos personales, pero también porque se identifican con los valores de la misma. Como consecuencia, si hay cambios se puede provocar un sentimiento de amenaza e inseguridad.

Los intereses personales llevan a resistir los cambios por sentir la persona amenazada su status quo, y puede nacer un temor a perder el trabajo lo que hará aún más poderosa esta fuerza. Al juntarse personas con temores semejantes se provoca una barrera a la implementación de cambios.

Los objetivos y las estrategias organizacionales son elementos de gran valor ya que dirigen las acciones de sus miembros. Ofrecen estabilidad a la organización y un proceso de cambio puede alterar esa estabilidad o situación de confort. La falta de información puede contribuir a no entender las modificaciones y provocar barreras de resistencia.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar ni a la improvisación, deben planificarse adecuadamente. El proceso de cambio juega un papel importante en las organizaciones y su futuro. La gestión integral del cambio toma así un valor de suma importancia para los directivos de la organización, ya que de estos depende el desarrollo de la misma.

CAPÍTULO III: LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

En este capítulo se expondrá una definición de ventaja competitiva, sus alcances y su importancia para lograr entender más adelante el éxito que tuvo Paris Cambio SA en su proceso de transformación organizacional.

Considerado el padre de la estrategia corporativa, Porter (2002) sostiene que la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor tiene un doble matiz, por un lado representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y por otro lado, el crecimiento de este valor a un nivel superior se deberá a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados.

Una organización con fines de lucro tendrá como objetivo crear productos o brindar servicios cuyo valor exceda el costo de producirlos. Esta es la meta de toda estrategia empresarial. Para esto será de vital importancia analizar la cadena de valor, en otras palabras, el conjunto de actividades empresariales en la que surge el valor.

En términos más simples, se establece que una ventaja competitiva es cualquier característica de una organización que la distingue del resto y la sitúa en una posición superior para competir. De acuerdo a lo establecido por este autor, para que se logre una capacidad real de generar valor a largo plazo la estrategia empresarial deberá enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según Porter (2002) son dos los tipos de ventaja que se puede observar en el mercado:

- El liderazgo en costos: entendiéndose como la capacidad para realizar un producto o brindar un servicio a un precio inferior a los competidores.
- La diferenciación de producto o servicio, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos o servicios de la competencia. Se puede tener ventaja en infraestructura, en gestión de recursos humanos, en tecnología, en logística, en operaciones, en gestión comercial u en otros aspectos de gestión.

Se distinguen dos clases básicas de ventajas: las comparativas y las competitivas:

Una VENTAJA COMPARATIVA típicamente surge de la posibilidad de obtener a bajo precio algún recurso natural o insumo crítico, mano de obra, energía u otros factores simples de producción.⁽¹⁾

Las VENTAJAS COMPETITIVAS en general dependen de realizar inversiones sostenidas para lograrlas y mantenerlas: personal muy calificado, posicionamiento de marca, tecnologías propias de proceso, relaciones privilegiadas con los clientes y muchas otras. Estas ventajas son más difíciles de alcanzar, pero una vez alcanzadas permiten obtener mayor rentabilidad y sostener esa rentabilidad en el tiempo.⁽¹⁾

COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN EL TIEMPO

Una empresa de servicios competitiva es, entonces, la que puede alcanzar y sostener una alta productividad, medida contra sus mejores rivales. Su mercado puede ser mundial o el país, una ciudad, un solo barrio o un segmento determinado de la demanda.⁽¹⁾

Esta productividad se obtiene mediante un empleo racional de los recursos que dispone una organización, ya sean recursos humanos, financieros, tecnológicos o estructurales, por citar algunos. Para que estos recursos tengan el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles deben ser valiosos, poco comunes, no imitables e insustituibles. En este sentido, son los recursos humanos los que mayormente cumplen con estos criterios.

⁽¹⁾ Frigo, E. (n.d). ¿Qué es la competitividad? Consultado el 05 de mayo de 2014, http://www.forodeseguridad.com/artic/admin/adm_5115.htm

Para que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo, los recursos deben cumplir otras tres características adicionales: durabilidad, irreproducibilidad y la intransferibilidad. Aquellos recursos o capacidades que satisfagan dichas características se etiquetarán como recursos estratégicos. (2)

A partir de estos conceptos queda claro que las organizaciones deben implementar una estrategia creadora de valor, que permita generar y mantener una ventaja competitiva que las diferencie de su competencia y que ésta última no pueda imitarla con facilidad. Además debe ser factible alcanzar una rentabilidad sostenida en el tiempo y defenderse contra las fuerzas competitivas.

⁽²⁾ Rodríguez García, G. (12 de febrero de 2009). La ventaja competitiva a través de la gestión de recursos humanos. Consultado el 5 de mayo de 2014.
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/ventaja-competitiva-a-traves-de-los-recursos-humanos.htm>

CAPÍTULO IV: EL CASO PARÍS CAMBIO S.A.

Luego de exponer los conceptos y el marco teórico que da sustento a este trabajo de investigación, a continuación se explicará con detalle el caso Paris Cambio S.A., caso que motiva el desarrollo de este trabajo. El capítulo incluye una descripción de la organización y una ilustración de las causas que llevaron a los directores de la misma a incurrir en un proceso de transformación que le permitió continuar con sus operaciones.

SOBRE LA EMPRESA

París Cambio S.A. es una entidad autorizada y regulada por el Banco Central de la República Argentina para operar en el mercado cambiario. Opera en el sector desde hace más de 40 años, logrando un reconocimiento y prestigio importante en el mercado financiero argentino. En sus comienzos, allá en la década de 1970, fue constituida para operar solo en el mercado cambiario, siendo la compra-venta de moneda extranjera y la compra-venta de oro de primera calidad sus principales servicios.

La organización tiene su Casa Central en la calle Sarmiento 399, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y una sucursal en Avenida Santa Fe 840, de la misma ciudad.

Dicha sucursal fue inaugurada en el año 2002 como respuesta a la creciente demanda de los clientes y respondiendo a una estrategia de expansión del negocio.

La Casa Central se ubica en plena "City porteña", como se denomina al micro centro financiero de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, termómetro de la economía del país. Este dato no es de menor importancia ya que marca la pauta que a pesar de ubicarse físicamente rodeada de la competencia, ha podido posicionarse en un mercado que supo tener una fuerte competencia y que hoy en día muestra algunos signos de recuperación luego de las regulaciones en materia cambiaria que se sucedieron a fines del año 2011 y que afectaron sensiblemente el sector.

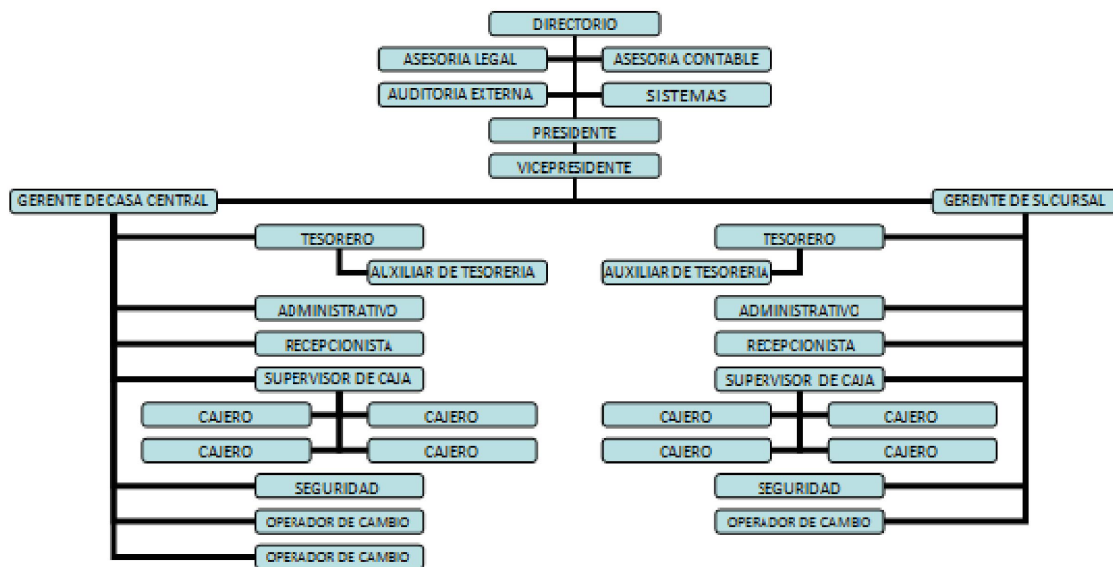
ESTRUCTURA

Constituida como una sociedad anónima, Paris Cambio S.A. dispone de un directorio compuesto por cuatro directores. Estas cuatro personas cumplen al mismo las funciones de Presidente, Vicepresidente, Gerente de Casa Central y Gerente de Sucursal.

A su vez, cada oficina dispone de un tesorero, un auxiliar de tesorería, un empleado administrativo, un supervisor de caja, cuatro cajeros, un recepcionista y una persona de seguridad. También cuentan con dos operadores de cambio en casa central y uno en sucursal, quienes son los encargados de cerrar las operaciones de cambio de manera telefónica.

La organización cuenta además con asesoría legal, asesoría contable, auditoría y asistencia de sistemas, todas de manera externa.

ORGANIGRAMA



Fuente: elaboración propia.

NUEVO ESCENARIO

A mediados del año 2011, en Argentina se detectó un deterioro en el volumen de reservas de moneda extranjera que tiene el Banco Central del país. Las reservas sirven como un indicador para poder enfrentar los pagos que tiene un Estado, marcan la solvencia del país. Además, hay una relación directa entre el nivel de reservas y la base monetaria, con lo cual es importante mantener un nivel adecuado de divisas de acuerdo al enfoque político y económico del gobierno de turno.

En ese entonces, el gobierno decidió implementar una serie de regulaciones en materia cambiaria para controlar la fuga de divisas que estaban complicando el rumbo económico.

En octubre de 2011, mediante una regulación del BCRA, se ordenó que todas las operaciones cambiarias debían tener una autorización previa de la AFIP, la Administración Federal de Ingresos Públicos, el ente recaudador impositivo de Argentina. El problema fue que prácticamente ninguna persona física ni jurídica podía acceder a comprar moneda extranjera.

Esa fue la primera de una serie de regulaciones que fueron endureciendo el “cepo cambiario” en Argentina y que, a pesar de tener otros objetivos, como ser salvaguardar el nivel de reservas del país, atentaron claramente contra el sector cambiario y financiero.

Como consecuencia, a finales de 2011 y principios de 2012 muchas casas de cambio y entidades financieras decidieron cerrar sus puertas por no poder trabajar y cubrir los costos operativos.

“La inédita prohibición a la compra de dólares que impuso el Gobierno, en octubre de 2011, desató inesperadamente la mayor crisis de toda la historia argentina para las 35 casas de cambio. Redujo desde entonces a una cuarta parte los negocios, desde los u\$s1.600 millones a los u\$s400 millones mensuales; obligó a una docena de compañías a pedir al Central la suspensión para operar (y evitar así cumplir con los altos costos de la regulación); y empujó a la mayoría de las restantes a achicar su actividad y despedir a más de 1.500 empleados. Forex Cambio puede integrar la larga lista de casas de cambio que murieron en la Argentina del cepo: Alhec Tour; Cambio América, Aeromar, Italtur, Cambio Norte, CambioTrade, Travel Global Exchange, Saseg, Argencamb y Libres Cambios”⁽³⁾

⁽³⁾ Iprofesional. (01 de noviembre de 2011). Víctima del cepo cambiario, está a punto de cerrar Forex cambio. Consultado el 10 de enero de 2014. <http://www.iprofesional.com/notas/173492-Victima-del-cepo-cambiario-est-a-punto-de-cerrar-Forexcambio>

“Las restricciones a la compra de dólares pusieron en jaque a las casas de cambio. Ayer una de las firmas históricas de la city porteña, Italtur suspendió su actividad. Así se suma a Aeromar y Cambios Norte, que el mes pasado ya dejaron de operar. Desde que comenzó el cepo cambiario las casas de cambio achicaron un 80% su negocio. También hay otras entidades, como Cambio Perseo, que ya solicitaron cerrar sus puertas al Banco Central, pero aun no contaron con el visto bueno de la autoridad monetaria para poder hacerlo.”⁽⁴⁾

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Ante ésta situación, los directores de Paris Cambio S.A. analizaron los hechos y tomaron la decisión de realizar los cambios necesarios para transformar el negocio y evitar cerrar las puertas.

El mercado de cambios se caracterizó siempre por ser un mercado no personalizado, con un nivel de atención al cliente prácticamente nulo, carente de formalidad en la atención. La persona que desea realizar una operación de compra-venta de divisa se dirige a la entidad que mejor le paga o más barato le vende. La relación comercial es breve, perdura solo el tiempo en que se realiza la operación.

Quienes conducen Paris Cambio S.A. detectaron aquí una posibilidad de cambiar y ofrecer un servicio más personalizado, con un trato amable y cordial donde el cliente se sintiese satisfecho no solo por la operación cambiaria, sino también por el trato recibido. Con esto lograrían no solo diferenciarse de la competencia sino que además lograrían fidelizar los clientes y generar una relación comercial sostenible.

Para lograr esto debieron comenzar por realizar una transformación de la cultura de la organización. Durante años el personal trabajó de acuerdo a los estándares característicos del rubro, donde el objetivo era cerrar un número determinado de operaciones independientemente si se generaba una relación comercial con el cliente. Los nuevos valores, cordialidad, amabilidad, excelencia en la atención al cliente, seriedad, honestidad y confianza fueron las bases del cambio de la cultura de la organización.

El personal comprendió la situación, en parte por verse amenazado por el contexto político-económico, y eso impulsó que el cambio pueda producirse. Hubo incluso tres renunciaciones de personal por no poder alinearse a lo que pretendía la organización: el recepcionista y el empleado administrativo de la sucursal, quienes fueron reemplazados por la importancia de sus funciones y uno de los operadores de cambio de la casa central, quien no fue reemplazado.

Al comienzo del cepo cambiario, solo los turistas extranjeros se acercaban a las casas de cambio a vender sus divisas. Paris Cambio S.A. comenzó a ofrecer un servicio de compra-venta de moneda extranjera directamente en los hoteles donde se hospedaban los turistas, algo novedoso para el sector. Esto se logró gracias a las gestiones de los directivos de la empresa con algunos hoteles, lo que permitía ganar la confianza en el cliente por tratarse de un servicio prestado por el hotel y facilitó la realización de operaciones, logrando acaparar ese segmento de clientes y evitando que estos se dirijan a otra casa de cambio para operar.

A medida que se afianzaba la nueva cultura organizacional y se impulsaba la excelencia en la atención al cliente, se detectó que se generaba un lazo de confianza con los clientes y eran estos los que reclamaban otro tipo de servicios. Se decidió entonces incorporar una serie de servicios financieros ajenos a la actividad estricta de una casa de cambio, como ser el descuento de cheques y operaciones de factoring comercial.

El cambio no fue solo una modificación de comportamientos e incorporación de servicios, sino que el proceso estuvo acompañado por un cambio en las oficinas, una modernización de las instalaciones que marcaba a simple vista que se trataba de algo distinto, no solo para el cliente externo, sino también para el cliente interno.

⁽⁴⁾ Pagano, M. (03 de agosto de 2012). Por el cepo, más casas de cambio bajan sus persianas. Consultado el 10 de enero de 2014. http://www.ieco.clarin.com/economia/cepo-casas-cambio-bajan-persianas_0_748725199.html

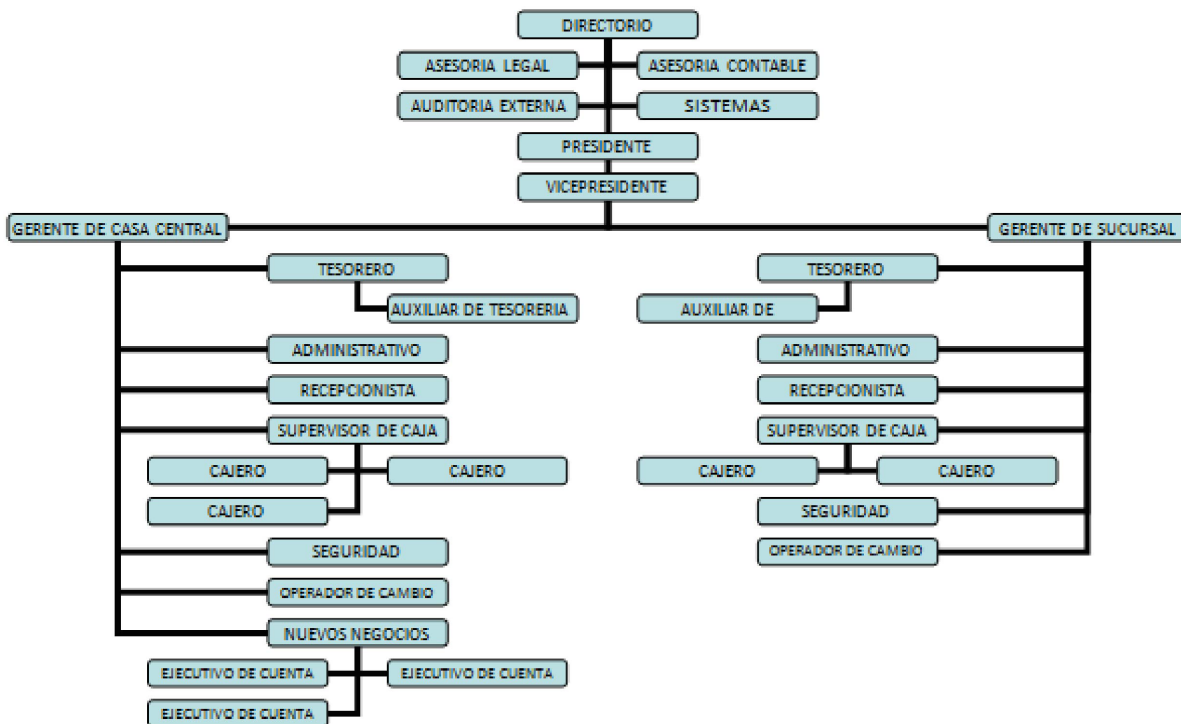
Asimismo, se procedió también a una relocalización laboral de algunos empleados para poder cumplir con los nuevos servicios. Se hizo hincapié en la capacitación y el desarrollo de habilidades como el estudio de idiomas (para poder atender correctamente a los clientes extranjeros) o capacitación en instrumentos y herramientas financieras.

En la Casa Central se creó una nueva oficina destinada a prestar los servicios de descuento de cheques y factoring comercial. Este negocio fue llevado a cabo por tres empleados que anteriormente cumplían sus tareas como cajeros: dos pertenecientes a la sucursal y uno de la casa central. Para poder realizar este trabajo, se capacitó a estos tres empleados en un curso denominado “Cuenta Corriente Bancaria y Cheques”, dictado por Herramientas Gerenciales S.A., una institución que dicta diferentes cursos de interés empresarial. Asimismo, recibieron capacitación de una empresa que realiza esta actividad desde hace más de 50 años: Fiorito Factoring y Negocios Financieros.

En cuanto a los cinco cajeros restantes, junto a ambos gerentes, recibieron capacitación en idioma inglés y portugués para poder perfeccionar la atención a los clientes extranjeros. Este permitió generar un lazo de confianza aún mayor con los clientes.

Luego de la reestructuración, el organigrama de la empresa quedó de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA POST-TRANSFORMACIÓN



Fuente: elaboración propia.

Actualmente, París Cambio S.A. continúa brindando servicios y es una de las pocas entidades del rubro que no cerró sus puertas por la implementación del cepo cambiario. Esto se debe principalmente por la habilidad de sus dirigentes de anticiparse a los hechos y adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por el contexto externo, a la transformación integral de la sociedad en un momento complicado para el rubro y a la excelente gestión de cambio organizacional llevada a cabo, impulsada por una modificación en los valores y comportamientos de los miembros de la organización.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

La supervivencia de una organización puede depender de la forma como adecue la cultura a un ambiente de rápido cambio. Las organizaciones que quieren ser competitivas deben mantenerse en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la vanguardia y de la adaptabilidad.

Quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades y al contexto en el que operan son quienes prevalecerán en el mercado.

El compromiso de todos los miembros de una entidad es clave para el éxito de un cambio organizacional. La dirección deberá ser clara, comunicar la necesidad y motivar a los empleados a creer en las modificaciones, de manera tal que estas sean un paso natural y no algo forzado.

La diferenciación de la competencia será una ventaja competitiva en tanto se esté siempre abierto a seguir cambiando para no estancarse y permitir la imitabilidad. La adaptación constante y una cultura receptiva facilitarán cualquier proceso de cambio.

Gracias a los cambios impulsados por los directivos de París Cambio S.A., la organización pudo sortear las dificultades impuestas por las regulaciones en materia cambiaria que afectaron el sector en el año 2011. Fundamentalmente logró permanecer abierta y operativa, a diferencia de más del 80% de la competencia que tuvo que cerrar sus puertas.

En este caso en particular, fue muy importante lograr un cambio en la cultura de la organización ya que sirvió como fuerte cimiento para impulsar otros cambios necesarios. El compromiso de la dirigencia y la responsabilidad de los miembros de la entidad fueron claves.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, I ; "Introducción a la Teoría General de la Administración"; Quinta edición; año 2000; Editorial MC Graw Hill. México.
- DAVIS, K. & NEWSTROM, J. W., (1999). "Comportamiento Humano en el Trabajo" (10ma. Edición) Editorial McGraw–Hill. México.
- DENISON, D., (1991) "Cultura Corporativa y Productividad Organizacional". Editorial Legis. Colombia.
- GUERIN, G., (1992). "Planificación Estratégica de los Recursos Humanos". Editorial Legis. Colombia.
- LÁZARO PUENTES ALVAREZ, P., (2007). "Transparencia en la gestión ética del sector empresarial. El papel del líder" en Revista Futuros (Volumen 5, Número 19). Editorial Fusión Creativa. Argentina.
- PASCALE, RICHARD TANNER, (1991). "Managing on the Edge : How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead". Touchstone Books. Estados Unidos.
- PORTER, M., (2002). "Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior" (1ra. Edición). Editorial S.L. (Grupo Patria Cultural) Alay Ediciones. México.
- ROBBINS, S., (1995). "Comportamiento Organizacional" (7ma. Edición). Editorial Prentice Hall. México.
- SABINO, C., (1996). "El proceso de investigación" (2da. Edición). Editorial Lumen-Hvmanitas. Argentina.
- SAMPIERI, R., (2006). "Metodología de la Investigación" (4ta. Edición). Editorial McGraw-Hill. México.
- SCHEIN, E., (1988). "Cultura Organizacional y Liderazgo" (2da. Edición). Editorial Plaza & Janes. España.
- STONER, J., FREEMAN, E. & GILBERT JR, D. (1996). "Administration" (6ta. Edicion). Editorial Prentice Hall. México.

