



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

---

---

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

## TESINA

PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN

***CÓMO INCIDEN LOS FACTORES INDIVIDUALES Y  
COLECTIVOS EN LA COLABORACIÓN CREANDO LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES  
GUBERNAMENTALES***

## PRESENTA:

ROJAS MOSQUEDA NATZELY SHAINEH

## ASESOR:

DR. SALVADOR TONATIUH PORRAS DUARTE

# AGRADECIMIENTOS

Esta tesina esta dedicada a las personas que están y estuvieron presentes durante este viaje que parece concluye, pero esta solamente iniciando.

Primero a mis padres quienes además del apoyo y cariño han dado parte de su vida en educarme y guiarme por esta vida, dejando la única herencia que necesito, una carrera que me proveerá un futuro.

Al Dr. Salvador mi asesor-profesor y colega a quien tengo un gran estima, por brindarme la confianza y la guía para culminar esta etapa tan importante exigiéndome a sacar siempre lo mejor de mí.

A mi hermano Axel por el mero hecho de saber que existes, gracias por hacer mi mundo mejor. Te admiro infinitamente.

Finalmente y no menos importante a Gustavo por ser mi mayor crítico, por ser mi apoyo incondicional pero sobre todo por aconsejarme y escucharme siempre. Me inspiras a ser mejor persona cada día, mi vida no sería lo mismo sin ti en ella.

<<Cuando veas una pequeña luz brillar, ¡síguela! Si se dirige al pantano, pues ya saldrás de el. Pero si no la sigues, toda tu vida vivirás arrepentido, porque nunca, nunca sabrás si esa... Era tu estrella >> Séneca.

Natzely Rojas.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN.....	3
MARCO TEÓRICO.....	4
MARCO METODOLÓGICO.....	33
ANÁLISIS.....	35
CONCLUSIONES.....	44
ANEXO 1.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	48

# INTRODUCCIÓN

La colaboración es una actividad que cada vez más tiene auge entre organizaciones, tanto privadas como en el sector público así como también en el sector social de la economía.

La colaboración es un elemento que puede ayudar en el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente y eficaz, permitiendo al individuo sentir una satisfacción laboral aumentando su compromiso con la organización, y a su vez permite reducir los conflictos y el estrés a nivel individual y/o grupal.

Ésta se presenta en diferentes momentos, pero uno de ellos es cuando los subordinados proporcionan su opinión o punto de vista en la solución de algún problema y es considerado al momento de la toma de decisiones en la organización. Se basa principalmente en el intercambio de información, recursos y/o expectativas que determinan una relación interpersonal, dicho proceso genera en el individuo un involucramiento mental-emocional, provocando una motivación al igual que un sentido de responsabilidad grupal-individual.

Para que la colaboración se desarrolle debe existir un ambiente propicio en el que los individuos o los equipos de trabajo se sientan cómodos, motivados y con la suficiente confianza para colaborar.

Para ello se requiere que exista una cultura organizacional que permita a sus empleados colaborar, se puede decir que la cultura es el pegamento que hace que toda la organización funcione, mediante ese aprendizaje colectivo (explícito o implícito) es posible desarrollar una cohesión social que permitirá al líder a cargo tener canales de comunicación efectivos creando un ambiente armónico, para eso se definió el concepto, sus características, como se forma y los tipos que existen.

La investigación que a continuación se desarrollará, analiza las características, sus aspectos positivos, negativos así como los riesgos que se pueden presentar al colaborar.

Con base en lo anterior para esta investigación me centraré en organizaciones gubernamentales como objeto de estudio; para conocer cuáles son los factores o elementos que de forma individual o colectiva permiten la creación de la cultura en las organizaciones gubernamentales.

Este documento se compone de 5 capítulos; en el primer capítulo se habla del protocolo de investigación el cuál abarca la definición del objetivo, las preguntas de investigación y la justificación. En el segundo capítulo se aborda el marco teórico el cual plantea temas de colaboración y cultura más a profundidad. En el capítulo tres se toca el marco metodológico en el cuál se proporciona información de las organizaciones gubernamentales. En el cuarto capítulo se encuentra el análisis en el cuál se plantean las respuestas del cuestionario y los resultados de éste con el fin de analizarlas. Finalmente en el último capítulo se dan las conclusiones en las cuales dan respuesta al protocolo de investigación con base en los resultados de toda la investigación.

# PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

## **Objetivo de Investigación**

Conocer cuáles son los factores individuales y colectivos que permiten que la colaboración tenga efectos en la cultura de las instituciones gubernamentales.

## **Preguntas de investigación**

1. ¿Cómo influye el puesto y la responsabilidad del trabajador para colaborar?
2. ¿La experiencia laboral (previa o actual) que se tienen al tener determinado puesto influyen al momento de colaborar?
3. ¿Influye el tiempo que llevan laborando en la institución, en la percepción para colaborar?
4. ¿Cómo influye el liderazgo de la persona que está a cargo en la cultura organizacional?

## **Justificación de la investigación**

La cultura y la colaboración organizacional van de la mano para el cumplimiento de los objetivos de cualquier tipo de organización, a su vez cualquier tipo de cambios (externos o internos) pueden alterar no solo los objetivos sino la cultura y que exista colaboración en la organización, por lo que el propósito de esta investigación es conocer que elementos o factores afectan a que la colaboración se de en una organización gubernamental ya que hay existe poca información al respecto.

# MARCO TEÓRICO

*“Llegar juntos es el principio; mantenerse juntos es el progreso; trabajar juntos es el éxito”*

*(Henry Ford)*

La colaboración es un elemento que permite la obtención de resultados en el menor tiempo posible, gracias al trabajo colectivo; por ello, es necesario que además del esfuerzo individual exista un pensamiento grupal, implicando una realidad y creencias compartidas.

Para la obtención de algún objetivo- ya sea recursos materiales, económicos, contactos, mayor producción, etc.-debe haber algo en común de las partes involucradas, ya que es el objetivo primordial de colaborar, que ambas partes obtengan beneficio.

Lo dicho por Alejandro Dumas (1846: 236) *“uno para todos y todos para uno”*, parece ser la esencia misma de la colaboración, ya que para que haya colaboración debe haber dos partes involucradas; es un término que no podríamos utilizar individualmente, pero sobre todo la existencia de el espíritu de equipo en donde las partes involucradas estarán incondicionalmente para apoyarse mutuamente.

Existen diversas definiciones de autores que entienden a la colaboración dependiendo la rama de estudio, sus investigaciones, experiencias personales, o bien su opinión del tema.

Piaget (1990: 68) señala que la colaboración es *“la formación de las operaciones donde se necesita siempre un entorno favorable para la “cooperación”, es decir, a las operaciones realizadas en común (por ejemplo, el papel que juega la discusión, la crítica mutua, los problemas suscitados por el intercambio de información, la curiosidad aguzada por la influencia cultural de un grupo social, etc.)”*.

Por otra parte Putnam (2000:22-23) considera que la colaboración organizacional busca la sostenibilidad y perdurabilidad del sistema general, es decir, del conjunto de organizaciones de la sociedad, no de unas pocas privilegiadas. La sostenibilidad y perdurabilidad no estarían centradas en la superación-eliminación del adversario-competidor, sino en la generación de estrategias conjuntas para el desarrollo y aprovechamiento mutuo de capacidades, así como para la respuesta a las oportunidades o adversidades generadas por el entorno” definiendo a la colaboración como *“un proceso en el que se combina el trabajo de varias personas en conjunto para conseguir un resultado difícil de realizar individualmente o bien, para ayudar a conseguir algo a quien por sí solo no podría lograr”*.

Barbara Gray (1989:5) entiende a la colaboración *“como un proceso a través del cual las partes ven diferentes aspectos de un problema para explorar*

*diferencias y tratar de buscar soluciones que van más allá de su propia visión limitada.”*

Hanson y Spross (2005:344) definen la colaboración como un: *“proceso dinámico e interpersonal en el que dos o más individuos se comprometen a interactuar con autenticidad y constructivamente para resolver problemas, aprender los unos de los otros y lograr metas preestablecidas”*.

Para Bewell *et al.* (2012:30) la colaboración es *“el proceso por el que la gente se involucra en conseguir algún (os) resultado (s) deseado (s); sin embargo, el o los resultado (s) propiamente no son la colaboración en sí misma”*.

Frecuentemente encontramos en la literatura los conceptos de colaboración y cooperación, los cuales en ocasiones se utilizan como sinónimos, sin embargo, cabe distinguir ambos términos.

**Colaborar** es trabajar conjuntamente para lograr un objetivo final. En este caso las personas se relacionan, complementan y establecen roles dentro de un grupo. La responsabilidad se encuentra definida por las actuaciones individuales de los integrantes del grupo. Se necesita de un consenso para encontrar acuerdo al compartir experiencia y conocimiento ya que las personas ya cuentan con los conocimientos necesarios de este modo puede enriquecer el conocimiento de los demás, interviniendo en cada una de las partes del proyecto o del problema que se pretende resolver.

**Cooperar** por su parte es obrar individualmente dentro de una estructura para lograr un objetivo final, es decir asociarse para realizar actividades en conjunto, aprender unos de otros e intercambiar experiencias bajo un orden jerarquizado se requiere de orden y estructura para que las personas sean responsables de su cooperación, es por ello por lo que las personas aprenden de otras por que se reparten las tareas. <sup>1</sup>

Hay distintos **elementos** que influyen en **la colaboración**, entre los que se pueden mencionar son:

- Analizar que posibles resultados se pueden obtener con la colaboración, es decir si es conveniente o no colaborar, ya que según Hansen (2009) el objetivo primordial de la colaboración es **generar mejores resultados a los que ya se tienen individualmente**.
- Putnam (2000:21) considera como un elemento primordial que ambas partes ganen algo al colaborar (ya sea recursos, contactos, cumplir alguna meta, etcétera.) utilizando el término **reciprocidad de las partes** (es decir, “yo obtengo algo de ti, pero a la vez tu obtienes algo de mi”).
- Para llegar a un resultado colectivo debe haber una o más metas que cumplir, por lo tanto, deberá haber **intereses en común**.
- Thorelli (1986) dice que el elemento crucial es la **confianza** que, según el autor es el primo del poder y la influencia, por lo tanto, es un concepto orientado al futuro (específicamente al largo plazo).
- Debe existir un **compromiso por ambas partes**, para así poder cumplir con los objetivos.



- La **comunicación bilateral** entre los participantes.
- Debe haber una **asociación voluntaria** ya que, si no es de esta forma, tendría que haber un contrato de por medio y sería una colaboración forzada.
- **El capital social** es primordial para que se dé la colaboración.
- Que estén **definidos los roles y bajo que términos** se realizara la colaboración para que todos los integrantes conozcan sus responsabilidades y obligaciones.

Sin embargo, autores como Beder (1984:85-90) identifican 4 temas dominantes importantes en las relaciones de colaboración:

- *Reciprocidad*, es decir un balance dar y recibir recursos, dominio y poder. Cada participante deberá percibir que los recursos menos valiosos están siendo cambiados por recursos que son más valiosos.
- *Un sistema abierto*; se refiere a que las relaciones externas deberán ser activamente buscadas, y deberán ser receptivas a las perspectivas externas.
- *Confianza y compromiso*; el nivel de confianza o compromiso pueden afectar el esfuerzo colaborativo, los estilos y personalidades de las personas involucradas.
- *Estructura*; se refiere a la compatibilidad de las estructuras organizacionales y la cultura como factores importantes. Las estructuras flexibles y fluidas ayudan a los compañeros a adaptarse, creando un ambiente abierto y receptivo.

Algunos autores (Bovard and Silling, 1986; Hemmings, 1984 Hohmann 1985) sugieren que seguir estrategias para el desarrollo productivo en relaciones colaborativas pueden:

- ▽ Lograr identificar y clarificar el propósito específico deseado de una relación colaborativa.
- ▽ El desarrollo de criterios objetivos para la selección de participantes.
- ▽ Durante el tiempo de negociación considerar todas las ideas y opiniones para que las decisiones finales estén mejor soportadas.
- ▽ Determinar mecanismos de comunicación usados frecuentemente.
- ▽ Familiarizar al staff de participantes con los acuerdos en la colaboración.

Por otro lado, Hansen (2009:1) señala que “El objetivo en conjunto de la colaboración no es meramente derribar y hacer que la gente trabaje junta. Está bien y es bueno, pero mientras tanto, la colaboración deberá generar resultados. Estos en sí mismos deberán ser disciplinados y efectivos. La colaboración amplifica los resultados que cada individuo deberá haber alcanzado mientras la colaboración sea pobre puede terminar o volverse peor, de esta forma no habrá colaboración en lo absoluto”.

Cabe señalar que no siempre es bueno colaborar, ya que en muchas ocasiones es mejor continuar trabajando solo, por ello, antes de decidir (colaborar o no) es necesario que las organizaciones o individuos realicen una evaluación de los pros y contras de dicha colaboración por lo que se pueden considerar 3 pasos los cuales Hansen (2009:2-3) menciona que son:

- I. Evaluar las oportunidades de la colaboración de toda la empresa a través de las unidades organizacionales. Por ejemplo, en algunas organizaciones se necesita colaborar para innovar, encontrar clientes o cortar costos (ya que las ventas pueden subir, reduciendo costos para así aumentar la eficiencia).
- II. Mirar a las 4 barreras potenciales que pueden surgir para descarriar los esfuerzos colaborativos :
  - La barrera número 1 es cuando se dice “no lo inventamos aquí”; es decir que no podemos llegar a otros porque no lo inventamos nosotros.
  - La barrera número 2 es el “acaparamiento”; y significa que nosotros mantenemos las cosas únicamente para nosotros.
  - La barrera número 3 es “la búsqueda”, traducido a que no podemos encontrar lo que necesitamos en ningún lado.
  - Y la barrera número 4 es “la transferencia”, y esta se traduce a nosotros solo trabajamos con personas que conocemos.
- III. Dar soluciones a esas barreras utilizando una mezcla de los 3 niveles de colaboración.
  - 1) La palanca de unificación, es decir, conseguir que todos apunten a un objetivo elevado.
  - 2) La palanca en forma de T, es decir trabajar dentro y entre unidades simultáneamente.
  - 3) La palanca de la red, es decir usar personas para uso personal de la red.

**ALTERNATIVAS DE RELACIÓN ENTRE COLABORACIÓN  
Y COMPETENCIA**

<i>Colaboración</i>	Alta	Fusión o adquisición	Beneficios mutuos y aprendizaje organizacional
	Baja	Fracaso	Riesgo de comportamiento oportunista
		Baja	Alta
		<i>Competencia</i>	

Fuente: Adaptado de Child y Faulkner, 1998: 3.

Figura 1. Tomado de Porras (2003:101)

De acuerdo con Child y Faulker (1998:1-3 citado por Porras 2003) en la *figura 1* plantean, que “una estrategia cooperativa es un intento por las organizaciones

para realizar sus objetivos a través de cooperar con otras organizaciones”. En los casos de que hay baja colaboración es probable que la relación fracase en el logro de sus objetivos o en el peor de los casos, se tendrían resultados mínimos. En el caso de que la colaboración es baja y la competencia es alta, existe un riesgo creciente de que alguna de las partes tendrá un comportamiento oportunista en contra del otro participante. Ambas posiciones manifiestan un grado de colaboración baja entre los participantes lo que hace probable que la relación terminara pronto. Otras dos situaciones son posibles y se relacionan con un alto grado de colaboración entre organizaciones. Cuando la competencia es baja y la colaboración es alta, uno de los socios se integrará verticalmente con otro de los socios a través de adquisición o fusión. Esta estrategia ha sido ampliamente utilizada para regular relaciones entre organizaciones. La mejor estrategia es aquella en donde la colaboración y la competencia es alta, en ese caso el beneficio es mutuo puesto que implica un aprendizaje para las organizaciones participantes.

Williamson (1975:102 citado por Porras 2003) considera que a través de la pregunta ¿Por qué las firmas se están relacionando a través de contratos, cuando en teoría deberían utilizar arreglos jerárquicos? A lo cual apunta que los costos económicos de transacción hacen que las organizaciones tengan solo 2 alternativas cuando se encuentran en la decisión de hacer o comprar, es decir, acudir al mercado (por medio de contratos entre firmas) o crear jerarquías (estableciendo una integración vertical).

Granovetter (1985:107-108 citado por Porras) argumenta que los individuos y las organizaciones buscan crear confianza y desalentar la mala conducta en las relaciones que establecen. La confianza puede ser entendida como “la perspectiva de que algunos otros en nuestras relaciones sociales tienen obligaciones morales y responsabilidad para demostrar una preocupación especial por el interés de otros sobre el de ellos mismos” (Barber, 1983).

Sin embargo, Porras (2003:108) recalca que los componentes de la confianza, la mayoría de las personas deberían estar presentes las siguientes 5 cualidades:

- 1) Integridad.
- 2) Lealtad.
- 3) Competencia.
- 4) Consistencia
- 5) Apertura.

Existen aspectos positivos, negativos, riesgos, motivos constantes o permanentes los cuales pueden o no determinar una buena o mala colaboración, a continuación, se presentan algunos elementos que se consideran importantes dentro de cada aspecto.

Algunos de los **aspectos positivos** que se obtienen al colaborar son:

- Se llega al cumplimiento de los objetivos más rápido, ya que ambas partes ponen lo que poseen- Thorelli (1986:35) argumenta que se crean

redes las cuales poseen poder, información, dinero y utilidades que fluyen a través de esos lazos. Sin embargo, poder e información tienden a tener un valor mayor- para resolver los problemas que surjan durante el proceso de obtención de resultados.

- Hay la suficiente comunicación para que las contingencias que surjan se resuelvan rápido y no obstaculice el proceso de alguna actividad para llegar al fin común.
- Basado en la experiencia de cada parte o participante puede que surjan nuevas colaboraciones a futuro.
- Se tiene mayor confianza, que es entendida como una expectativa que algunos tienen obligaciones morales y responsabilidades para demostrar una preocupación especial por el interés del otro sobre el de ellos mismos, es decir qué hay empatía por el otro.
- Dado que es una asociación voluntaria no hay un contrato de por medio.
- De acuerdo con Porras (2003), Gray (1989) y Powell (1987) comentan que se tiene acceso a recursos complementarios, compartir costos de transacción y riesgos reducidos, compartir experiencias y conocimientos así como aprendizaje de nuevas habilidades, compartir costos de investigación y desarrollo, adquisición de nueva tecnología, incrementar participación en el mercado, tener mayor acceso a la información, flexibilidad para inventar soluciones, mayor influencia sobre la toma de decisiones y sobre todo mejora de la comunicación.
- Ebers (1997 tomado de Porras 2003) considera qué hay ventajas en costos, ya que tienen relaciones recurrentes de intercambio, un alto rango de información compartida, obligaciones recíprocas y periódica toma de decisiones conjuntas entre los participantes

Algunos **aspectos negativos** que se obtienen al colaborar son:

- La colaboración se utiliza como un método de control que ayuda a reducir la incertidumbre y manejar la dependencia mediante vínculos entre las partes.
- Detrás de una colaboración puede haber una actitud oportunista
- Puede ser ineficiente la colaboración para hacer frente a cambios e innovaciones dentro de la organización ya que los trabajadores pueden oponer resistencia.
- Cuando una de las partes no quiere colaborar se necesita inducir a la colaboración mediante contratos.
- Por un fracaso (La teoría de la agencia hace énfasis en el riesgo moral) (Milgrom, 1992) que corren las partes frente al posible incumplimiento de los acuerdos cuando la vigilancia sobre las actividades a realizar se hace difícil.
- Se puede perder dinero, personal, socios, recursos lo cual podría imposibilitar una nueva colaboración a largo plazo.

También se tienen **riesgos** al colaborar que algunos de estos son:

- Fracaso y frustración por no llegar al cumplimiento de los objetivos.

- Pérdida de confianza entre los participantes. Miles y Snow (1992 tomado de Porras 2003) consideran que una potencial pérdida de confianza haría que la relación colapsará.
- Actitudes de oportunismo, Porras (2003) cita a Powell (1987) quien dice que una de las preocupaciones por parte de los miembros es que alguno tome ventaja en su propio beneficio, es decir, que la percepción de comportamiento oportunista siempre está presente, sin embargo, existe el riesgo de que la relación termine antes de lo establecido y uno de los socios tome el beneficio.  
Así mismo Porras (2003:118) considera que hay costos por el comportamiento oportunista, de organización y por obligaciones estratégicas derivadas de la voluntad de participar.
- Pérdidas (ya sea recursos, dinero, colaboradores, posibles socios, clientes). Porras (2003:118) considera que algunos costos que se pueden encontrar y perder son los costos directos de inversión, negociación y de transacción, compromiso, falta de calidad de los recursos.
- Hansen (2009) apunta que “Puede que se pierdan nuevas colaboraciones, ya que por las experiencias previas no se quiera colaborar por la mala fama o por que la colaboración no cumplió con las expectativas esperadas. “¿Cuál es la diferencia entre una buena o mala colaboración? Y la respuesta que doy es ¿Cómo podemos cultivar la colaboración de la manera correcta para que logremos grandes cosas que no son posibles cuando estamos divididos?”.
- Powell (1987 tomado de Porras 2003) considera que una parte de las involucradas gane todos los beneficios de colaborar.
- Miles y Snow (1992 tomado de Porras 2003) consideran que la carencia de un liderazgo puede ser la causa de que la colaboración no logre sus objetivos.
- Así mismo Miles y Snow (1992 tomado de Porras 2003) consideran que, si hay conflicto entre los participantes, debido a un choque de personalidades o a problemas al aplicar el plan estratégico de la colaboración u objetivos no están definidos es probable que la relación termine.
- Porras (2003:118-119) considera que el perder control organizacional en favor de otro participante más poderoso es una fuente frecuente para no colaborar.

Considero que existen **motivos constantes y permanentes** de la colaboración:

- Es importante analizar los beneficios que puede traer la colaboración.
- Lo más importante y crucial de la colaboración es tener un fin u objetivo es decir que la otra parte tenga algo que yo necesito para poder lograr mi meta o viceversa que la otra parte quiera algo de mí.
- Que todas las partes ganen algo al colaborar.
- Que exista un compromiso por partes participantes de que se va a llegar al objetivo común.
- Se debe tener, aunque sea la mínima confianza.
- Entender que el mundo es cambiante, y estar abierto a cambios.

- Comunicación constante.
- Compromiso
- Familiarizar a los participantes con las decisiones que se toman.
- Porras (2003) cita a Miles y Snow (1992) quienes sugieren que los factores que pueden hacer que fracase o tenga éxito la organización es el tamaño y diseño estructural de la relación.

Varias investigaciones sugieren que hay elementos que distinguen una colaboración exitosa de una sin éxito. Clegg, Hermens y Porras (2003) consideran que las colaboraciones exitosas combinan la fuerza de dos o más organizaciones, creando una competencia clave que es inalcanzable de manera individual. Entre los elementos que caracterizan una colaboración exitosa se incluyen una clara definición de metas y objetivos, los cuales deben estar ligados a beneficios para todas las partes involucradas; un alto compromiso por parte de los participantes, la asignación de suficientes recursos, el monitoreo constante del avance de los objetivos establecidos, es decir que se deben definir medidas cualitativas que permitan medir los resultados, si no están bien definidas o claras estas medidas puede potenciar una serie de conflictos. Finalmente se debe reconocer que la colaboración tiene límites establecidos.

Porras hace una comparación entre 3 tipos de colaboración el cual se puede visualizar en la siguiente tabla:

### COMPARANDO COINVERSIONES, ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y REDES ORGANIZACIONALES

Elemento	<i>Coinversiones</i>	Alianza estratégica	Red organizacional
Concepto	Acuerdo entre dos o más organizaciones para producir conjuntamente un producto o servicio	Colaboración entre dos o más firmas independientes que tienen control compartido y contribuciones continuas de todos los participantes	Relación de largo plazo entre organizaciones como actores para lograr objetivos comunes
Forma organizacional	Se crea una nueva organización cuya propiedad y manejo corresponde a los participantes en la relación	Una organización contractualmente híbrida, en la cual organizaciones existentes son las accionistas	Es una forma de colaboración entre organizaciones existentes en donde no se crea una nueva organización
Propósitos	Reducir costos y riesgos, frecuentemente a través del desarrollo de nuevas tecnologías	Orientada al acceso de información, exposición a nuevas tecnologías, innovación de mercado, aprendizaje organizacional, acceso a conocimiento y a mayores mercados, incremento de la participación en los mismos, desarrollo de productos	Reducir costos, economías de escala, especialización, experiencia, flexibilidad y una mayor eficiencia en las operaciones, aprendizaje organizacional
Elementos básicos	Confianza entre las firmas padre, adaptación, compartir objetivos	Confianza entre los socios y voluntad de cada miembro para aceptar responsabilidad en la relación	Confianza entre los participantes, comunicación fluida y transparente entre ellos, compromiso de las partes hacia la red, reciprocidad en la relación e intercambio de información entre los miembros
Razones para fracasar	Choque de culturas, un mal entendimiento de los miembros respecto a sus contribuciones a la alianza, malas experiencias previas y cambio en las expectativas de los socios	Problemas en la toma de decisiones, choque de culturas, diferentes estrategias por parte de las organizaciones padre	Falta de confianza, compromiso, recursos, comunicación, reciprocidad; dependencia creciente en los miembros; la amenaza de un comportamiento oportunista

*Figura 2. Fuente. Porras (2003:115) "Comparando coinversiones, alianzas estratégicas y redes organizacionales"*

Diversos autores como Bourdieu (1985), Portes (1998), Putnam (2000), Coleman (1988), Porras (2011) consideran como elemento que favorece la formación de la colaboración al capital social.

El capital social se puede entender como un grupo de personas que tienen la capacidad de asociarse para trabajar juntos, para alcanzar objetivos comunes, que dependen de la confianza, valores, normas que se expresa en una red para generar bienestar individual y colectivo con el fin de tener un sentido de pertenencia, conexión y una realidad común. Aduna (2011)

Bourdieu (1985) define al capital social como el acuerdo de potenciar recursos que están unidos a posesiones en una red de más o menos mutuas relaciones institucionales conocidas o reconocidas. Este autor fue de los primeros pioneros en realizar estudios del capital en general (ya que el distingue 3 tipos de capital económico, cultural y social) y fue de los primeros en utilizar el término capital social.

Es así como Portes (1998) ubica 2 elementos que descomponen al capital social:

- ✚ Las relaciones sociales en si mismas, ya que permiten a los individuos puedan reclamar y tener acceso a los recursos poseídos por sus asociados, es decir que todos los recursos son de todos.
- ✚ La cantidad y calidad de esos recursos debe ser recíproca.

Putnam (2000) comenta que, a través del capital social, los actores pueden ganar directamente recursos económicos (prestamos subsidiados, consejos de inversión, mercados protegidos); ellos también pueden incrementar su capital cultural a través de contactos con expertos o refinamiento (es decir capital cultural incorporado) o alternatively se pueden afiliarse con instituciones que confieren valor. Es decir que el capital social llama la atención al hecho que las virtudes civiles son más poderosas cuando están conectadas a un trabajo de relaciones sociales recíprocas.

Coleman (1988) define el capital social por su función como una variedad de entidades que tienen 2 elementos en común; todos son consistentes en algunos aspectos de estructuras sociales, y tienen facilidades de ciertas acciones de los actores con la estructura.

La función más común del capital social según Portes (1998) es que el capital social es la fuente de red-mediadora que beneficia más allá de la familia inmediata. Y el mayor uso del capital social es en el campo de la estratificación, es frecuentemente invocado para el acceso al empleo, movilidad entre las laderas ocupacionales, y el éxito empresarial. Según el mismo autor tiene 3 funciones básicas del capital social aplicable a varios contextos:

(a) una fuente de control social; (b) una fuente de soporte familiar; (c) una fuente de beneficios que van a través de las redes extrafamiliares.

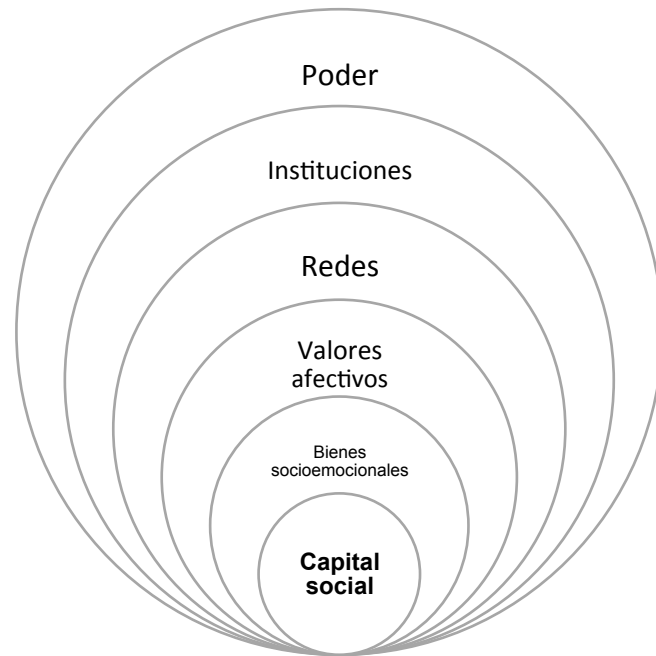
Putnam (2000: 22) por otra parte señala que hay una diferencia entre ser inclusivo (crear un camino o un puente) y ser unido (que es ser exclusivo -un ejemplo de esto puede ser un contrato de exclusividad) (*bridging* y *bounding*). Unir capital social es bueno en el apoyo a la reciprocidad y moviliza la solidaridad, además de que se crea lealtad, y es así como crear puentes o lazos sirve para crear redes que se enlacen de modo tal que existan activos externos para la difusión de la información.

Porras (2011:25) señala que el capital social es un elemento de cohesión social que ayuda a disminuir o eliminar tensiones, así como alcanzar una mayor integración entre los individuos de una comunidad.

Autores como Aduna (2011), Siles, Robinson y Schmid (2003) desarrollaron un paradigma social donde se consideran 6 elementos importantes del capital social (ver figura 2) el cual define:

- Está basado en relaciones de solidaridad (ya que dentro de este tipo de relaciones se encuentran elementos antes ya mencionados tales como la confianza, el compromiso, la responsabilidad y empatía por los otros).
- Los bienes socioemocionales o emocionales que se expresan entre las personas mediante la aprobación, el interés o la información que aumenta el propio conocimiento interpersonal y la autoestima, estos bienes tienen un valor de intercambio y constituyen un medio primario de inversión en capital social.
- Los valores afectivos que representan sentimientos de solidaridad por un objeto y el cambio de valor que se produce en dicho objeto- por ejemplo, tradiciones y leyes- por el bien socioemocional incorporado en el mismo (las sociedades de elevados valores cívicos tienen altos valores afectivos por las normas).
- Las redes, que describen las modalidades o el lugar en que reside el capital social de una persona y resuelven el conflicto entre la idea del capital social como concepto micro porque es aportado por personas y hay quienes lo definen como concepto macro por que reside en redes que pueden superponerse y conectar a diferentes segmentos de la sociedad, y es así como se aprende culturalmente.
- Las instituciones formales e informales, las cuales hacen posible el comportamiento ordenado y significativo en un conglomerado social. Las instituciones reflejan la distribución del capital social y afectan directamente el desarrollo futuro del mismo.
- El poder, expresado como la capacidad que tiene una persona de influir sobre las acciones de otro, cabe destacar que puede o no ser considerado un elemento tanto positivo como negativo.





*Figura 3. Aduna (2011:63) y Siles, Robinson y Schmid (2003). Paradigma de Capital Social.*

Para dar seguimiento a la colaboración que es un elemento que puede ser definido a partir de la cultura organizacional vamos a ahondar en algunas definiciones, elementos, factores y algunas tipologías que algunos autores mencionan.

Buyatti (2006:28) define a la cultura organizacional “como el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían las formas de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Uno de los roles más importantes de la dirección es dar la forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto sustancial en la filosofía y el estilo administrativo o de gestión”.

Buyatti (2006:28) define a la cultura como el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento y cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

El archivo general de la nación (2006:19), define cultura organizacional como “un sistema de valores y supuestos que pueden ser de naturaleza explícita o implícita. Este sistema involucra la interacción con los valores y supuestos de los múltiples interesados quienes traen consigo su propio conocimiento y experiencia. La cultura organizacional da forma e influye en la manera en la cual los individuos se comportan y actúan. También se refleja en las metas, objetivos, estilo de liderazgo, sistema de incentivos y sanciones, procesos de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa. “

Así mismo define 5 factores que influyen en la cultura organizacional y las prácticas de gestión documental:

- **Lenguaje:** Puede ser una fuerza unificadora como divisoria dentro de una organización, puede codificar las definiciones de términos y conceptos, ya que las palabras utilizadas por los interesados son las mismas pero sus significados y contextos pueden ser diferentes.
- **Tecnología:** Es de naturaleza social e involucra una interacción de como la tecnología encaja con sus actividades operativas.
- **Metas estratégicas de la organización:** Las organizaciones aspiran a ser líderes e innovadoras de tendencias en su industria y que además están interesadas en aumentar su mercado y maximizar sus ganancias y su reputación, tienden a encajar en un perfil de cultura, mercado y poder. Sin embargo, las organizaciones están más preocupadas por la calidad de sus productos y servicios y en incrementar el rendimiento y eficiencia que tienden a encajar en el perfil de una cultura basada en el puesto.
- **Funciones y actividades operativas de una organización:** estas modelan la forma en la que la institución ve y valora las iniciativas.
- **Empleados:** Quienes laboran en una organización pertenecen a diferentes grupos de trabajo los cuales pueden tener sus propias culturas, dichas culturas han adoptado un conjunto de valores adquiridos a través del proceso de educación profesional, la capacitación, el proceso de socialización en el trabajo. Estas subculturas ocupacionales coexisten con la cultura primaria de la organización. Los valores y lenguaje suscritos por estos grupos pueden ajustarse, complementarse o apartarse de los valores del lenguaje de la administración y gestión. También los trabajadores traen consigo su experiencia laboral de otras instituciones, o bien aquellos individuos que han tenido una práctica en sus trabajos previos ya sea positivamente o bien si en su caso tienen experiencias negativas se resistirán a cualquier control corporativo para su implementación y pueden también, disuadir a sus colegas.

Define también algunos tipos de cultura y sus características, el archivo define 5 tipologías; poder, puesto, tarea, persona y mercado.

Cultura	Características	Ejemplo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es dominada por individuos de fuerte personalidad, carisma e historial de éxito probado.</li> <li>• Se inclina a confiar en individuos, en específico cercanos al centro de</li> </ul>	

<p><b>De poder</b></p>	<p>autoridad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados tienden a identificarse en términos de personas(s) para las que trabajan.</li> <li>• No se toman decisiones en adhesión a políticas o procedimientos preestablecidos.</li> <li>• Los contactos personales y redes definen en gran medida cómo se hacen las cosas dentro de la organización.</li> </ul>	<p>Las empresas familiares</p>
<p><b>Del puesto (papel de la función)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los departamentos dentro de la organización están claramente divididos en términos de funciones y/o procesos del negocio.</li> <li>• La organización está regulada por políticas, procedimientos y reglas.</li> <li>• La organización está jerárquicamente estructurada con líneas de autoridad específicas para propósitos de coordinación y control.</li> <li>• La organización valora la eficiencia en términos de cumplimiento de objetivos y en la separación de procesos de trabajo en tareas específicas.</li> </ul>	<p>Organismos gubernamentales</p>
<p><b>De la tarea</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización se caracteriza por equipos de trabajo y grupos de acción que trabajan de forma independiente.</li> <li>• Las decisiones no se derivan de una autoridad central, sino lateralmente, desde varios equipos en las organizaciones.</li> <li>• La organización reacciona rápidamente al cambio.</li> <li>• Los empleados son valorados por su conocimiento especializado más que por el rango o estatus.</li> </ul>	<p>Los institutos de investigación</p>
<p><b>De la persona</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización existe debido a sus miembros.</li> <li>• La experiencia (pericia) o el talento de los individuos es el activo más importante de la organización.</li> <li>• La organización no se adhiere de forma rigurosa a una estructura burocrática o a reglas.</li> <li>• Son valores de la organización el individualismo, la innovación y la libertad.</li> <li>• Las actividades administrativas y/o directivas son vistas como cargas</li> </ul>	<p>Profesionales independientes y emprendedores.</p>

	administrativas.	
<b>De mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización es agresiva y competitiva.</li> <li>• La organización responde, rápidamente, al ambiente externo más que al interno.</li> <li>• Los individuos dentro de la organización están orientados al logro de metas y se enfocan en los resultados.</li> <li>• La organización valora el ganar y superar metas.</li> <li>• Para la organización es más importante el logro de resultados que seguir procedimientos.</li> </ul>	Instituciones financieras

*Tabla 1 Archivo general de la nación 2006:26. Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos.*

Siguiendo a Chiavenato (2009:120) la cultura “comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero estas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento”.

Así mismo Chiavenato (2009:120) considera que “cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. Es por lo que se fundamenta en la comunicación, normas, códigos de conducta y expectativas compartidas. Estas influencias son resultado de variables de factores económicos, políticos y legales, así como características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, tiempo, materialismo, el individualismo y el cambio. Dichas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo, relaciones grupales, determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización.

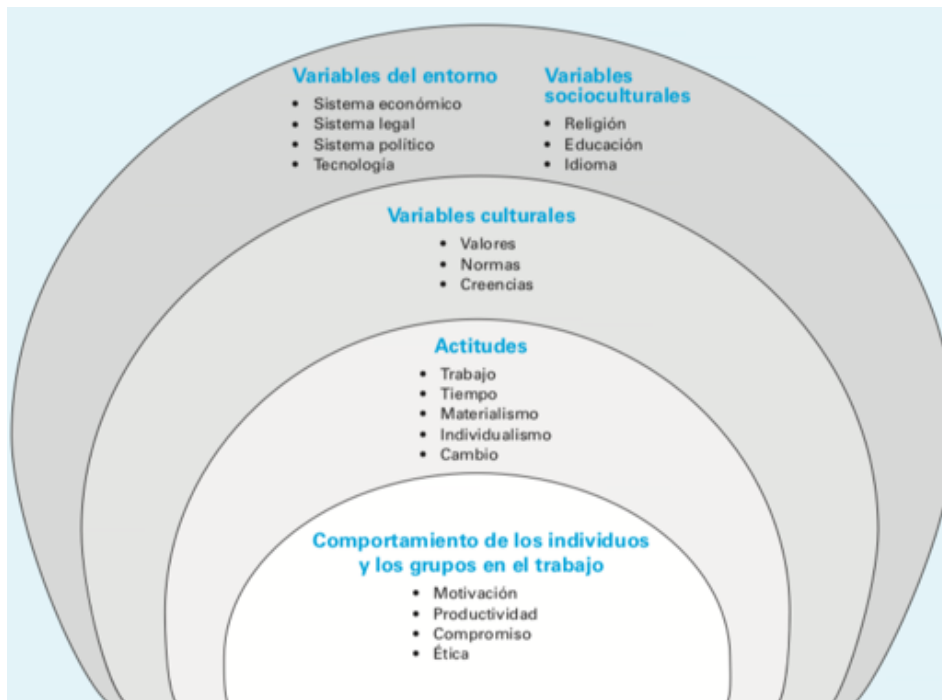


Figura 4 Chiavenato (2009:120). Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional.

Chiavenato cita a Hofstede(1969:121) y las 5 dimensiones que son los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional:

1. **La distancia del poder** se refiere a la actitud ante la autoridad. Refleja la medida en que la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones con base en las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados.
2. **La aversión a la incertidumbre** se refiere al deseo de estabilidad. Refleja la medida en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas. Se suele tener leyes estrictas y procedimientos que obligan a las personas a respetarlas y a proporcionar seguridad y estabilidad en la carrera.
3. **El individualismo en comparación con el colectivismo** se refiere al dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. El individualismo muestra la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas, sus familias y pasar por alto las necesidades de la sociedad.
4. **Masculinidad en comparación con feminidad** se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad. La masculinidad retrata valores tradicionalmente asociados con los varones, como la seguridad en uno mismo, el materialismo y la falta de interés por los demás. Por otra parte, la feminidad valora el interés por los demás, las relaciones y la calidad de vida.
5. **La orientación al largo plazo.**

Chiavenato comenta que el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura o su filosofía corporativa, ya que la cultura no es algo palpable y solo puede observarse debido a sus efectos y consecuencias. Es parecido a un iceberg, ya que la parte que está por encima del nivel del agua, se encuentran los aspectos visibles y superficiales, los cuales se derivan de su cultura. (2009:123)

Chiavenato define a través de dos imágenes, por un lado el iceberg de la cultura organizacional y algunos estratos de la cultura organizacional.



Figura 5. Chiavenato (2009:125) “El iceberg de la cultura organizacional”.

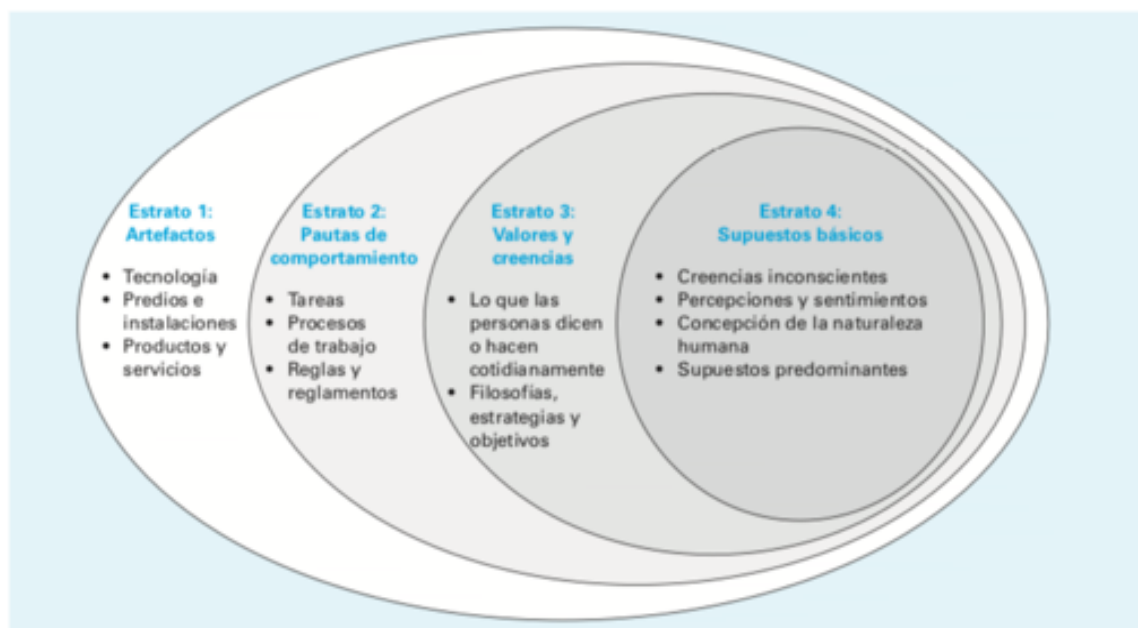


Figura 6 Chiavenato (2009:126), “Los distintos estratos de la cultura organizacional”.

Chiavenato (2009:126) considera 6 características principales de la cultura organizacional:

- 1) **Regularidad de los comportamientos observados.** Son las interacciones entre los miembros, se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- 2) **Normas.** Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- 3) **Valores dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- 4) **Filosofía.** Las políticas que refleja las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- 5) **Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- 6) **Clima organizacional.** La sensación que transmite el espacio en donde se encuentran laborando, así como el trato a los clientes y proveedores, etc.

Además, Chiavenato considera 4 sistemas basados en Likert, definiendo algunas variables para lo cual se va a desarrollar en la siguiente tabla para observar diferencias en las variables que considera Likert

Nombre del sistema	Tipo de sistema	Proceso de decisión	Sistema de comunicaciones	Relaciones interpersonales	Sistema de recompensas y sanciones
<b>Sistema 1. Autoritario coercitivo</b>	Es un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y	Totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que está decida.	Precario y vertical, solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.	Se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedirlos. No hay organización informal, y para evitarla los puestos están	Hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza.

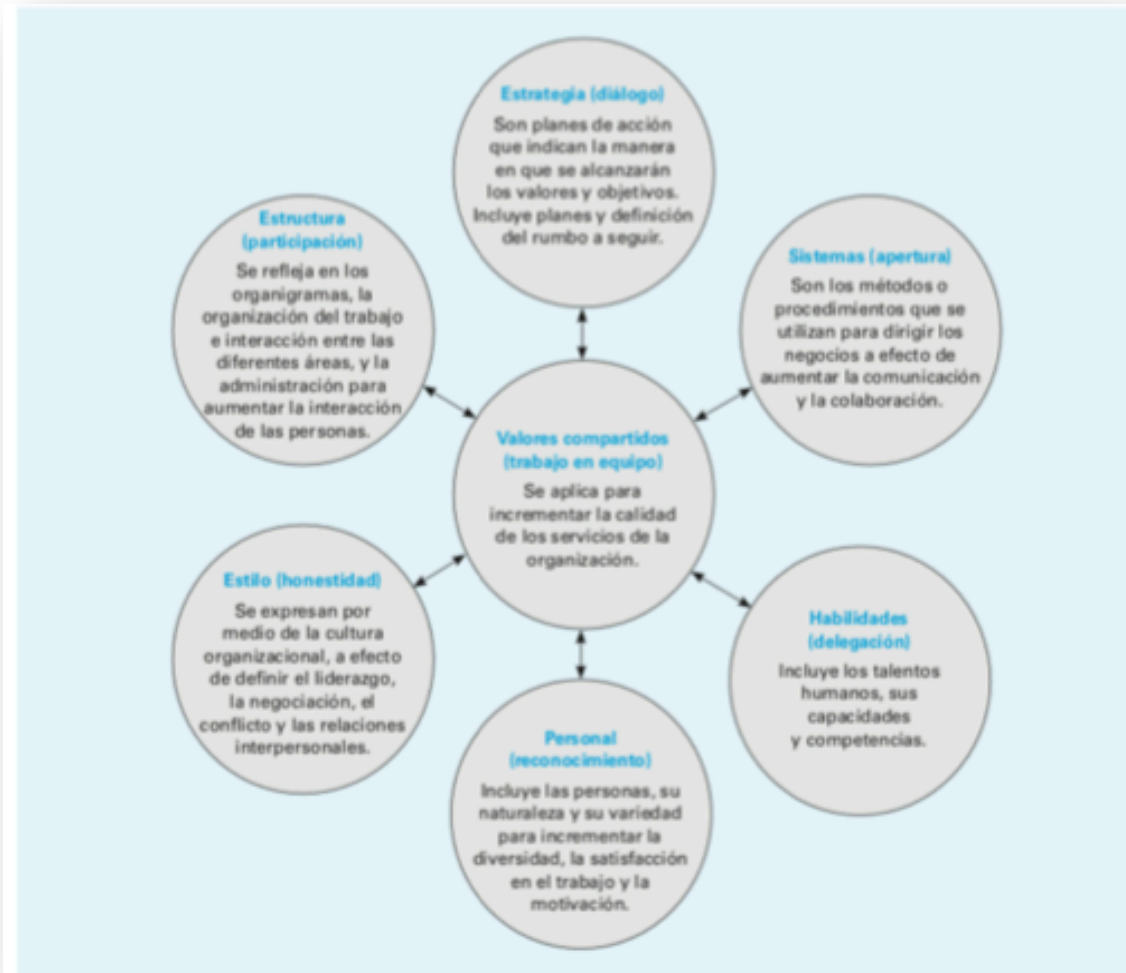
	cerrado. Lo encontramos			diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.	
<b>Sistema 2. Autocrático benevolente</b>	Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada.	Centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizado.	Relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.	La organización tolera a las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización formal incipiente	Sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.



<p><b>Sistema 3. Consultivo.</b></p>	<p>Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos, e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas.</p>	<p>De tipo consultivo y participativo. Se toman en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.</p>	<p>Tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.</p>	<p>Existe un alto grado de confianza entre las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.</p>	<p>Hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.</p>
--------------------------------------	--	---	--	--	--

*Tabla 1. Basada en Likert (1937:127)*

Chiavenato, cita a Pascal y Athos (1980:135) los cuales plantearon el modelo de las 7 eses como guía para el cambio basado en valores. Este sistema



ofrece la posibilidad de crear consensos sobre la dirección de la organización y se concentra en acciones e iniciativas basadas en valores compartidos.

{Figura 7. Chiavenato (2009:135). “Valores básicos y modelo de organización de las 7 eses”.

Ritter (2008:41) define a la cultura organizacional como la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”.

Ritter cita a Kotter (2008:41) el cual define a la cultura como el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años.

Ritter (2008:42), menciona que el reflejo de la forma de cómo la organización piensa u opera, exige entre otros aspectos:

- Empleados con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio.
- Procesos flexibles ante los cambios introducidos para la organización.

- Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales.
- Un sistema de recompensas basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo.
- Un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Ritter delimita 4 funciones de la cultura organizacional en la siguiente figura



*Figura 8. Ritter (2008:44). "Funciones de la C.O."*

1. La identificación: Es la respuesta a la pregunta ¿Quiénes somos? Es la función que hace de la cultura la "personalidad de la organización." Cada empresa tiene un perfil de personalidad, dicho perfil potencia un lado el reconocimiento por parte de terceros y establece posibilidades de identificación para los propios miembros aumentando su auto conciencia.
2. La integración: La función se manifiesta a través del consenso. De este modo la cultura reasegura el entendimiento común. Contestando a las preguntas ¿Qué nos une? ¿Cómo nos entendemos mutuamente?
3. La coordinación: Responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo? Ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de normas y valores. La función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización. La cultura alivia circunstancialmente la presión de la toma de decisiones de los gerentes.
4. Motivación: Es la función del "just do it". La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia fuera. Los individuos comparten, valores compartidos, nociones sobre que está bien y no que lleva al éxito o fracaso.

Robbinson (1987:45 citado por Ritter 2008) asigna 7 características de la cultura, las cuales al ser combinadas y acopladas revelan la esencia misma de la cultura:

- I. Autonomía individual: El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas.
- II. Estructura: La cantidad de normas y reglas, así como el grado de supervisión directa que se utiliza para igualar y controlar el comportamiento del empleado.
- III. Apoyo: El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- IV. Identidad: La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- V. Desempeño- Premio: El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (aumentos salariales, premios, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.
- VI. Tolerancia del conflicto: El nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos, así como el deseo de ser honestos y francos ante las diferencias.
- VII. Tolerancia al riesgo: El grado en que se alienta al empleado para que sea innovador, y corra riesgos.

Así mismo Robbinson (1987:46) plantea que la cultura organizacional tiene varias funciones entre las que se encuentran:

- 1) Define los límites entre una organización y otra.
- 2) Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- 3) Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- 4) Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.
- 5) Es un mecanismo que controla y da sentido a todo guiando y modelado las actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización.

Schein por su parte define a la cultura como “un fenómeno dinámico que nos rodea todo el tiempo, decretado y creado constantemente por nuestras interacciones con los otros y moldeado por las conductas de liderazgo y juega con las estructuras, rutinas, reglas y normas que guían una conducta constante.” (2004:1)

Schein considera que la cultura se ha definido de diversas formas sin embargo bajo el concepto de la administración se puede hablar de desempeño de “la forma correcta de cultura”, una “cultura de calidad” o una “cultura de servicio al cliente” sugiriendo que la cultura tiene que hacer ciertos valores que administradores tratan de inculcar en sus organizaciones, implicando que su uso es la suposición de qué hay mejores o peores culturas, así como fuertes o débiles culturas y qué hay un tipo de cultura que es el “correcto” que puede influenciar lo efectiva que puede ser la organización. (2004:1-2)

Por esa razón Schein “La cultura como concepto es una abstracción, pero tiene consecuencias concretas conductistas y actitudinales en efecto”. (2004:8)

Schein considera que “la cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda, ninguno puede realmente entenderse por sí solo. Por otro lado, las normas culturales definen por lo general a una nación u organización el liderazgo. Puede ser argumentado que solo lo realmente importante de los líderes hacen es crear o administrar la cultura; y esa es al final un acto de liderazgo para destruir la cultura cuando es vista como disfuncional”. (2004:10-11)

Sin embargo, Schein si distingue al liderazgo de la administración, “si uno de los deseos es distinguir al liderazgo de la administración podemos argumentar que una vez que el liderazgo crea y cambia culturas, la administración actúa dentro de la cultura”. (2004:11)

Schein da algunas categorías observables que son asociadas con la cultura, que se delimitan en la siguiente tabla:

<b>Categoría</b>	<b>Características</b>
Regularidades observadas en la conducta cuando la gente interactúa	El lenguaje que usan, costumbres, y tradiciones que se desarrolla, y los rituales que emplean extensamente en una variedad de situaciones
Grupo de normas	Estándares implícitos y de extenso valor en t en grupos de trabajo.
Valores adoptados	La articulación, publicidad anunciando los principios y valores que el grupo que clama tratando de lograr, como “calidad de producto” o “precio líder”.
Filosofía formal	Las políticas amplias y los principios ideológicos que guían a grupos a través de las acciones de los accionistas, empleados, clientes.
Reglas del juego	Las implícitas, no escritas para llevarse dentro de la organización, “las cuerdas” que un recién llegado deberá aprender en orden de convertirse un miembro aceptado.; “la forma en la que aquí hacemos las cosas”.
Clima	El sentimiento de transformar es en un grupo, se extiende físicamente y la forma en la que los miembros de la organización interactúan entre ellos, así como con los clientes y otros desconocidos.
	Las competencias especiales expuestas por los miembros del

Habilidades expuestas	grupo al cumplir ciertas tareas, la habilidad de hacer ciertas cosas que fueron pasadas de generación en generación sin ser necesariamente articuladas de forma escrita.
Hábitos de pensamiento, modelos mentales, y paradigmas lingüísticos	Cuadros cognitivos compartidos que guía las percepciones, pensamientos y lenguaje usado por los miembros de y enseña a los nuevos miembros tempranamente el proceso de socialización.
Significados compartidos	El entendimiento emergente creado por los miembros del grupo, así como la interacción entre ellos.
“Metáforas raíz” o símbolos de interacción	Son las formas en la que los grupos evolucionan para caracterizarse, que puede o no ser apreciado conscientemente, pero puede expresarse en edificios, oficinas, y otros materiales o artefactos del grupo. Este nivel de cultura refleja la respuesta emocional y estética de los miembros en contraste con las respuestas cognitivas o evaluativas.
Rituales y celebraciones formales	Son las formas en las que un grupo celebra la clave para eventos que reflejan el valor importante o el “pase” importante para los miembros, como el caso de las promociones, la conclusión de proyectos importantes, y el hito.

*Tabla 2. Fuente Schein (2004:12-13)*

Además de estas características considera algunos elementos de la cultura que a continuación se enlistan:

- **Estabilidad estructural:** La cultura implica un nivel de estabilidad estructural en el grupo. Una vez que conseguimos un sentido de identidad grupal, es nuestra mayor fuerza estable y no se podrían dar por vencido tan fácilmente. La cultura sobrevive, aunque algunos de los miembros salgan. La cultura es difícil de cambiar porque el valor de estabilidad que le dan los miembros del grupo provee el significado y predictibilidad.
- **Profundidad:** La cultura es profunda, inconscientemente es parte del grupo por lo tanto es menos tangible y visible para otras partes. Desde este punto de vista, la mayoría de los conceptos reseñados por encima de los pensamientos son manifestación de la cultura.
- **Amplitud:** Es la tercera característica de la cultura es una de esas que tienen a desarrollarse, y que cubren la funcionalidad de los grupos. La cultura es generalizada, sus influencias en todos los aspectos, la

organización da como su tarea primaria sus varios ambientes y sus operaciones internas. No todos los grupos tienen culturas en ese sentido, pero el concepto connota que cuando nos referimos a la cultura de un grupo nos referimos a todas sus operaciones.

- **La integración o el patrón:** La cuarta característica implica que el concepto de cultura en relación presta la estabilidad del patrón o integración de elementos en un largo paradigma que toma en conjunto varios elementos que llevan las mentiras a un nivel más profundo. De alguna manera la cultura implica rituales, clima, valores, y actitudes que se atan juntas coherentemente; este patrón o integración es en esencia lo que denominamos “cultura”.

Este patrón o integración conduce a la humanidad a hacer el ambiente una necesidad sensible en el orden del poder. El desorden o insensatez nos vuelve más ansiosos, de esta forma podemos trabajar más duro para reducir la ansiedad y desarrollarnos conscientemente y más predecible una visión de cómo las cosas son y como deberían de ser.

Así de esta forma las culturas organizacionales como otras culturas, se desarrollan en grupos con personas que luchan para que tenga sentido arreglarse con sus propias palabras.

¿Cómo podemos pensar que la “esencia” de la cultura puede definirse formalmente? La forma más usada para llegar a esta definición de algo es tener la abstracción de la cultura para esto pensaremos en términos dinámicos evolutivos. Si podemos entender que la cultura viene de la evolución, que podemos aprovechar la oportunidad de algo que es abstracto y que existe en grupos inconscientes, todavía tiene el poder de influencia en el comportamiento grupal. (2004:14-15)

Schein considera que hay 2 formas de que la cultura se forme:

1. Como la interacción en un grupo no estructurado gradualmente guía los patrones y las normas de comportamiento se convierten en cultura de un grupo sin tener un plazo de horas para la formación del grupo.
2. En grupos formales un individuo que crea un grupo se convierte en líder. El fundador tendrá cierta visión, metas, valores, y supuestos de cómo se deben hacer las cosas. Ella o el tendrá inicialmente imposiciones al seleccionar al grupo y/o miembros basándose en sus similitudes de pensamiento y valores. Podríamos pensar que la imposición es un acto primario de liderazgo, pero no es automáticamente produce cultura, asimismo las creencias y valores no guían al éxito, el grupo puede fracasar y desaparecer o busquen otro liderazgo hasta que se encuentre las creencias y valores que los lleve al éxito. (2004:15-16)

Schein define a la cultura como un patrón que comparten creencias que fueron aprendidas por un grupo cuando resuelven problemas de adaptación e integración, que han sido trabajadas para ser consideradas validas y por lo tanto deben ser dichas a los nuevos miembros para que sean percibidos de la mejor manera, piensen y sientan la relación entre los problemas. (2004:17)

Schein señala 3 niveles de la cultura que se van a desglosar a continuación:

- **Artefactos:** Es la parte de la estructura organizacional y los procesos (más difícil de descifrar) incluye fenómenos que uno ve, y siente que se encuentra en un nuevo grupo con una cultura desconocida. Los artefactos incluye los productos del grupo, como son la arquitectura física del ambiente, su lenguaje, su tecnología y productos, es una creación artística, su estilo personificado en ropa, maneras y formas de dirigirse, la exposición emocional y los mitos e historias que se cuentan a cerca de la organización, sus listas públicas de los valores, sus rituales y ceremonias forman el “clima” del grupo es un artefacto más profundo del nivel cultural, además es visible en la actitud de los miembros , así mismo se incluye los propósitos del análisis cultural , los proceso organizacionales que hacen que la actitud se vuelva rutina, y los elementos estructurales como la constitución de la organización, descripciones formales de como la organización trabaja y los gráficos de la organización.
  
- **Apoyo a las creencias y valores:** Son las estrategias, metas y filosofías (apoyos justificados), el grupo que aprende fundamentalmente refleja las creencias y valores originales de alguien más, es decir el sentido del deber ser, como un distintivo de lo que es.  
Cuando un grupo crea o le da cara a una nueva tarea, asunto, o problema, la primera solución propuesta para llevarse a cabo, refleja supuestos individuales acerca de que está mal o bien, que puede funcionar o que no. Esos individuos que imponen, que pueden influir a un grupo que adopte ciertos enfoques de un problema podrán ser identificados como un líder o fundadores, pero el grupo no tiene ningún conocimiento como grupo porque no ha sido tomada una acción común en referencia en lo que se debiera hacer. Es por eso que se necesita una **validación social** es decir algunos valores confirmados solamente por la experiencia social compartida del grupo, también se aplica a los valores más amplios que no son comprobables como lo es la ética y lo estético. Aquellos que fallaron al aceptar dichos valores y creencias toman el riesgo de “**excomunió**n” de ser expulsados del grupo. Estos valores y creencias envuelven a las relaciones grupales internas.
  
- **Suposiciones básicas subyacentes:** Son inconscientes, valores que se dan por sentado, percepciones, pensamientos y sentimientos (los últimos fuente de valores y acciones), estas son cuando las soluciones a un problema se presentan constantemente, se convierten a ser dadas por sentado. Cuando una vez que la hipótesis soportada solo por un valor o corazonada, gradualmente se convierte en una realidad. Es así como el título de los resultados por consenso de repetidos sucesos se implementan ciertos valores y creencias previamente descritas. Estas suposiciones básicas, así como teorías en uso tienden a ser no confrontables y no debatidas por lo tanto son extremadamente difíciles de cambiar. Es por lo que para aprender algo nuevo se requiere la resurrección, reexaminación y posiblemente cambie alguna de las proporciones cognitivas de la estructura – proceso que Argyris y otros han llamado “aprendizaje doble circuito” o “cuadro roto”, dicho aprendizaje es difícil ya que la reexaminación de las suposiciones



básicas temporalmente desestabiliza el mundo interpersonal y cognitivo liberado una larga lista de ansiedades básicas. (2004:25-36)



*Figura 9. Fuente: Schein (2004:26) "Niveles de la Cultura".*

Schein apunta que Etzioni (1975:191) distingue 3 tipologías de organizaciones:

1. **Organizaciones coercitivas**, en donde el individuo es esencialmente cautivo por razones físicas o económicas y por lo tanto debe, obedecer cualquier regla o imposición por las autoridades.
2. **Organización autoritaria**, en donde el individuo provee "un buen día de trabajo por un buen día de paga" y por lo tanto tolera cualquier regla que sea esencial; aunque el grupo constantemente desarrolla normas contraculturales y reglas que los protegen a ellos mismos.
3. **Organizaciones normativas**, en donde el individuo contribuye a su compromiso por que las metas de la organización son básicamente las mismas que las metas del individuo.

Schein (2004:192) recalca que si bien hay tipologías que se enfocan específicamente en cómo la autoridad es usada y el nivel de participación que es esperada en la organización dando las siguientes tipologías bastante genéricas que se enlistan a continuación:

- 1) Autocrático
- 2) Paternalista
- 3) Consultivo o democrático
- 4) Participativo y de poder compartido
- 5) Delegativo
- 6) Abdicativo

(Cabe hacer mención que todos implican delegar no solo tareas y responsabilidades sino también poder y control).

Estas tipologías de organizaciones lidian más con agresión, poder y control que con amor, intimidad y miran con dificultad las relaciones. Los argumentos que los gerentes manejan son acerca de “lo correcto” mediante el nivel de participación y el uso de la autoridad usualmente reflejada en los distintos supuestos que hacen a cerca de la naturaleza de sus subordinados con los que están lidiando. (2004:192)

Así mismo Schein cita a diversos autores como Goffee y Jones (1989:193) los cuáles usan el concepto de “carácter” como un equivalente de la cultura y crean una tipología basada en 2 dimensiones la “solidaridad” (la tendencia de tener la misma opinión) y la “sociabilidad” (la tendencia a ser amigables el uno con el otro) e identifican 4 tipos de cultura:

- I. Fragmentada- bajas en ambas dimensiones.
- II. Mercenaria- alta en solidaridad y baja en sociabilidad.
- III. Comunitario- alto en sociabilidad y bajo en solidaridad.
- IV. En red- altas en ambas.

Así como a Cameron y Quinn (1999:195) desarrollaron 4 categorías basadas en 2 dimensiones; cuán estable o flexible es la organización, o bien si está enfocada de forma externa o interna.

Una organización **flexible enfocada internamente** es pensada como un *clan*.

Una organización **estable e internamente enfocada** es vista como *jerarquía*.

Una organización **flexible enfocada externamente** es etiquetada como una *adhocracia*.

Una organización **estable y externamente enfocada** es vista como un *mercado*.

Schein (2004:198-199) considera que hay 3 tipos de cultura y subculturas organizacionales las cuales no siempre caben en cada organización, pero en cada organización puede encontrar la versión adaptada de estas culturas:

### 1. La cultura operativa (basado en la organización)

- La acción de cualquier organización es fundamentalmente la acción de la gente (operadores).
- El éxito de la organización por lo tanto depende del conocimiento, destrezas y compromiso de las personas.
- El conocimiento y destrezas requieren ser locales y basadas en la organización “tecnología del núcleo”.
- No importa el cuidado que se le dé en el proceso de ingeniería o las reglas o rutinas específicas, los operadores siempre tendrán que lidiar con contingencias impredecibles.
- Por tanto, operadores deben tener la capacidad de aprender y lidiar con las sorpresas.
- La mayoría de las operaciones involucra interdependencias entre elementos separados en el proceso, operadores deberán ser

capaces de operar como colaboradores del equipo en la que la actitud receptiva y la confianza mutua es realmente valiosa.

## **2. La ingeniería cultural (comunidad global)**

- La naturaleza puede y debe ser la maestra: “Que lo posible debe hacerse”.
- Las operaciones deben basarse en la ciencia y en la tecnología disponible.
- Lo más divertido es resolver rompecabezas y superar problemas.
- Los productos o resultados deben ser usables y ser mejores.
- Las soluciones deben ser orientadas hacia lo elegante, lo simple, y la precisión: “Mantenerlo pulcro y simple”.
- El mundo ideal son elegantes máquinas y procesos trabajando en perfecta precisión y armonía sin la intervención humana.
- Las personas son el problema- ellos hacen errores y por esa razón debe ser diseñada fuera del sistema tanto como pueda ser posible.

## **3. La cultura ejecutiva (comunidad global)**

- Sin la supervivencia financiera y el crecimiento no son rendimientos de los accionistas o la sociedad.
- El ambiente económico es perpetuamente competitivo y potencialmente hostil: “En la guerra no se puede confiar en nadie”.
- El CEO debe ser el “héroe solitario” aislado y solo, aunque pareciera omnisciente y en control total, y con un sentido indispensable:” Estoy bien; después de todo, estoy aquí; no están bien; no han logrado llegar a la meta”.
- Uno no puede fiarse de los datos por debajo por que los subordinados pueden decirnos lo que ellos piensan uno quiere oír; sin embargo, como CEO debe confiar en el juicio del otro.
- Organización y administración están intrínsecamente jerarquizada, la jerarquía esta medida por estatus y éxito y el principal significa mantener el control.
- Porque la organización es bastante larga se vuelve despersonalizada y abstracta, a pesar de eso tiene que ser ejecutada por reglas, rutinas (sistemas) y rituales (“máquina burocrática”).
- Los pensamientos de las personas son necesarias, son un mal necesario, no de un valor intrínseco; las personas son recursos como los otros, para ser adquiridos y manejados, no un fin en si mismos.
- Las maquinas bien aceitadas no necesitan personas, solo actividades para las cuales fueron contratados.

A continuación retomaremos más concretamente el marco metodológico en donde se define la organización bajo estudio de esta investigación y algunas de sus características.

# MARCO METODOLÓGICO

Las organizaciones gubernamentales son instituciones estatales cuya administración está a cargo del gobierno; cada entidad gubernamental recibe un presupuesto anual, para hacer uso de dicho presupuesto cada entidad debe realizar un plan de acción denominado plan de trabajo que durante el año va realizando pequeñas acciones para llegar al objetivo que es subsistir con ese presupuesto; asimismo estar sujeto a las leyes y a la normatividad vigente que tenga que ver con el ramo o giro gubernamental.

La organización bajo estudio en esta investigación es una organización gubernamental, las cuáles son instituciones que tienen su enfoque en distintos sectores o necesidades que tiene el gobierno y la ciudadanía, el objetivo de creación es brindar un servicio al público y/o a los entes gubernamentales con los que se tiene alguna relación.

Una de las características particulares de este tipo de organización es que deben de ser transparentes ante la ciudadanía, mediante el uso de las plataformas digitales que se han desarrollado para tal objetivo, de esta forma se realiza la rendición de cuentas en donde se da a conocer en que se ocupan los recursos, la descripción completa de la entidad gubernamental (incluyendo misión, visión, objetivos, organigramas y presentación del personal a cargo de dichas entidades), respondiendo a auditorías internas, solicitudes de transparencia y solicitudes de otras instituciones o entes gubernamentales.

Otra característica es que la estructura orgánica de las organizaciones gubernamentales está compuesta por 4 tipos de figuras contractuales divididas en personal sindicalizado, de confianza, personal “eventual” y/o “por honorarios” como parte de la plantilla laboral. Las últimas dos figuras contractuales (eventuales y por honorarios) son ahora las formas en las que ya no se genera antigüedad alguna -como el *outsourcing*- en el puesto o cargo, ya que se quiere evitar tener personal de por vida, dicha situación nos lleva a que las personas sindicalizadas no se les puede despedir o eliminar sus plazas ya que son apoyados por un sindicato -que su principal función es proteger los derechos y obligaciones de los sindicalizados-, de esta forma (mediante las plazas eventuales y honorarios) el gobierno controla las plazas que tiene disponibles reduciendo al mínimo éstas (eventuales- honorarios).

Es importante señalar que esta investigación se llevó a cabo durante el cambio de gobierno, ya que cabe decir que las transiciones de un gobierno a otro siempre traen consigo cambios en todas sus estructuras sobre todo porque en ésta transición cambió el partido en el poder.

Con estos cambios en las estructuras de las organizaciones gubernamentales podemos observar (a nivel interno) a líderes poco calificados, con poca experiencia y que no cubren un perfil de determinado puesto, ya que solo obtuvieron el puesto por las personas a cargo de la organización las cuáles les dieron el nombramiento, porque son amigos y/o familiares, porque se esta pagando algún favor, o simplemente por ser recomendado.

El entorno social de los grupos en donde son asignados estos nuevos líderes cambia con base en la toma de decisiones de éstos, ya que tienen el desafío de que en un ambiente de trabajo desconocido el equipo de trabajo desde su nombramiento solo se basará en la autoridad formal de su posición puesto que no hay una experiencia o interacción previa; si bien es cierto hay una distinción que se hace por parte de la nueva autoridad a cargo mediante comentarios como “eres del equipo anterior” o bien “eres de la administración pasada” y de esta manera el nuevo a cargo tiene una visión a corto plazo centrándose únicamente en el presente e interesándose por la eficiencia a cualquier costo, cambiando radicalmente el clima laboral, donde el nuevo líder toma medidas como despedir gente, enfocándose en solo pagar un favor poniendo amigos y/o familiares a cargo de puestos mejor remunerados solo por su autoridad sin ver ni analizar si la persona que estaba en ese puesto tiene mejor capacidades, conocimientos o experiencias mejores que la nueva persona que asigna a este puesto; de esta manera forma su propio “equipo” que comparta los mismos valores, creencias, y experiencias, creando así la cultura organizacional a su gusto.

Sin embargo para visualizar en términos reales como han afectado los cambios (de manera interna o externa) en diversas organizaciones gubernamentales, para cumplir con el objetivo propuesto, en esta investigación se entrevistó a algunos servidores públicos que laboran en distintas dependencias las cuales dan sus puntos de vista de acuerdo a la organización en la que se desenvuelven, dependiendo su cargo, autoridad, experiencias, personalidad y experiencias previas para darnos una idea de cómo todos los cambios han permeado en la colaboración incida en el clima de la organización y a su vez en las decisiones, actitudes hacia el trabajo, pero sobre todo si dichos cambios han permitido que haya cambios en la colaboración interna y entre áreas dentro de dichas organizaciones.

Se elaboró un cuestionario (ver Anexo 1) el cuál se aplicó mediante la plataforma de Google Formularios dado que es una plataforma útil para recopilar la información por ser más fácil, práctica y rápida, que no requiere la presencia física de los entrevistados. Con el objetivo de mantener la anonimidad en las respuestas, no se les solicitó su nombre, edad ni sexo para que los entrevistados pudieran dar sus opiniones y que fueran lo más abiertas posible.

Para la recopilación de información el tamaño de la muestra fue de diez servidores públicos que laboran actualmente en una institución gubernamental. Dicha muestra fue pequeña ya que es complicado que personas que no son conocidas y que laboren en una institución gubernamental deseen contestar el cuestionario, el cuestionario se aplicó durante el mes de julio del presente año.

# ANÁLISIS

En este apartado se presenta el análisis de los datos recopilados donde del total de los encuestados ocho fueron hombres y dos mujeres, las dos mujeres y un hombre tienen a su cargo personal y dentro de los cargos dos de los entrevistados son jefes de área y un subdirector, los restantes es personal sustantivo de las áreas en donde se desempeñan.

Los servidores públicos prestan sus servicios en siete distintas instituciones gubernamentales que dieron sus puntos de acuerdo a su cargo, tiempo de antigüedad, experiencias personales y profesionales basados en el cuestionario del Anexo 1.

Los diez servidores públicos tienen cargos distintos entre sí, es decir que ninguna persona tiene el mismo cargo, sin embargo en el caso de su figura contractual hubo tres que predominaron en este caso fueron eventuales, de base y de confianza.

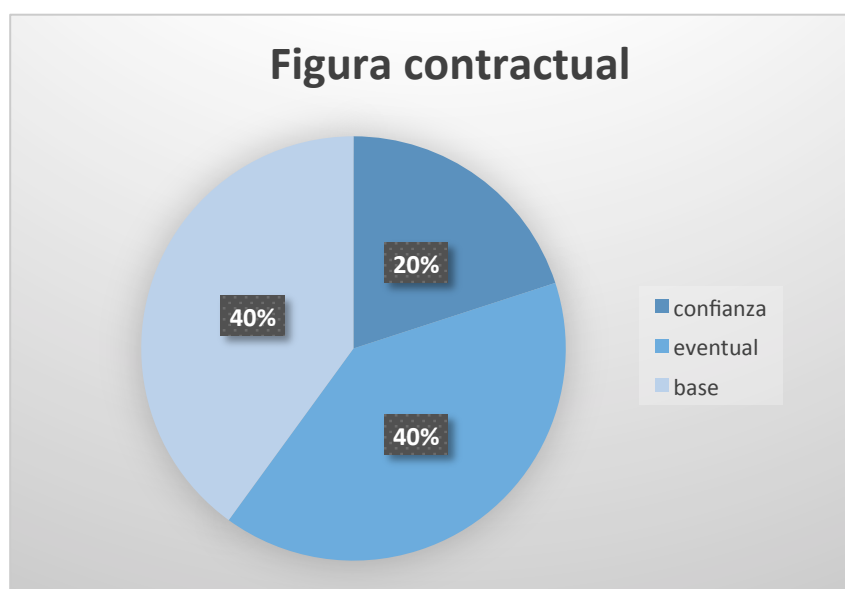
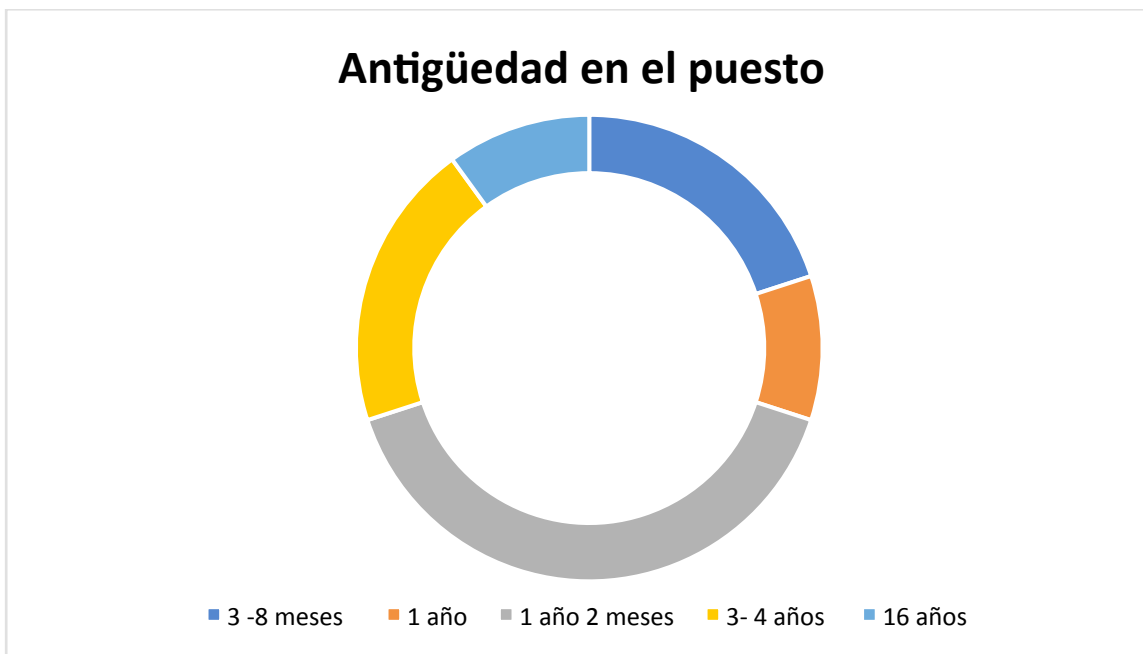


Gráfico 1. Elaboración propia basada en el resultado del cuestionario aplicado



*Gráfico 2. Elaboración propia basada en resultado del cuestionario aplicado*

La antigüedad que tienen los servidores oscila de entre los 3 meses a los 16 años laborando en la institución en donde prestan su servicio, la mayoría de los encuestados tiene una antigüedad entre 1 año 2 meses lo que nos hace ver que hay una estabilidad en cuanto a antigüedad aunque su figura contractual sea eventual.

La mayoría se encuentran laborando en la rama administrativa, aunque hubo 3 casos que no se encuentran directamente en la rama antes mencionada, sin embargo sus respuestas no son distintas a las de los administrativos solo por no pertenecer a esa rama.

Su ingreso a laborar a una institución gubernamental la mayoría si fue por recomendación de alguien, pero hay casos en donde fue por sus méritos, o bien realizaron su servicio social dentro de esa institución y poco tiempo después los contrataron. Dichos servidores ingresaron con un puesto y actualmente ya tienen otro, lo que nos demuestra que si puede haber un crecimiento laboral dentro de este tipo de organización.

El ambiente laboral es algo que los servidores consideran si ha cambiado con el tiempo principalmente por dos factores la rotación del personal o por la influencia del jefe a cargo ya que la mitad de los encuestados considera que hay un ambiente bueno, normal o excelente y la otra mitad un ambiente hostil, regular y/o de nepotismo por lo que nos damos cuenta que no hay un término medio en cuestión de sus respuestas es blanco o negro.

En el tema de las relaciones jefe-subordinado pude precisar que dependiendo como es el jefe y su forma de liderar es la percepción que los servidores tienen, ya que algunos consideran que la relación jefe-subordinado es buena y cordial,

pero hay en algunos casos de situaciones de hostilidad o de una relación meramente diplomática, al igual que la anterior pregunta no hay término medio.

Las relaciones entre trabajadores depende mucho de las jerarquías, pero tiende a ser profesional o bien institucional, sin embargo como si existen relaciones de amistad dentro de esa organización existe mayor respeto, amabilidad y sobre todo se tiene una convivencia buena, lo que nos permite visualizar que las relaciones informales son buenas.

Las formas en la que los jefes de dichos servidores utilizan para generar un buen ambiente de trabajo son variadas puesto que cada jefe tiene características distintas, pero algunas de estas medidas que los servidores mencionaron fueron:

- El reconocimiento por el esfuerzo y el mérito.
- Apoyo al existir carga de trabajo.
- La convivencia dentro y fuera del trabajo.
- Oportunidades de crecimiento.
- Comunicación bilateral.

Hay dos formas en que los encuestados promueven un buen ambiente de trabajo:

- 1) Las tres personas que tienen a cargo personal, lo hacen mediante una buena comunicación, el trabajo en equipo, el reconocimiento al personal (ya que en el gobierno debe ser un reconocimiento no monetario, ya que no hay ese tipo de incentivos).
- 2) El resto de servidores que son subordinados lo hacen mediante la tolerancia, el trato amable, la comunicación constante, la eficiencia, la disponibilidad con la carga de trabajo y el trabajar en equipo.

Ante esta situación podemos observar que hay similitudes, en cuanto a las formas de promover un buen ambiente de trabajo sin embargo el tener un cargo implica estrategias planificadas que comúnmente vemos al momento de liderar, sin embargo, al momento de ser subordinado se tiene un perfil bajo (en cuanto a planificar) pues solo se llevan a cabo acciones para lograr el cumplimiento de los objetivos realizando las tareas que el jefe le asigna.

Las relaciones que perciben los servidores en el área en donde desempeñan sus labores (al interior de su área) tienden a ser regulares, buenas, de comunicación constante, situación que no es algo fuera de lo común puesto que puede que existan diferencias pero al ser un ambiente conocido se toman medidas para llevar una relación cordial ya que se trabaja en conjunto y se relaciona diariamente.

Sin embargo, cuando se presenta la necesidad de relacionarse con otras áreas, empiezan a presentarse problemas, puesto que las responsabilidades no están claras, existen rivalidades profesionales, hay poca coordinación siendo a veces hostil, o bien solo por institucionalidad se lleva a cabo, considero que es así puesto que cada área ve por sus propios intereses y si



hay una situación de egos o rivalidades entre áreas debería solucionarse puesto que la organización tiene un objetivo en común y si, las áreas tienen problemas al realizar conjuntamente esas tareas podría ser por distintos factores como los enlistados a continuación:

- a. No está bien definido el objetivo de la organización, por lo que cada individuo puede estar poniendo sus intereses por encima de los de la organización.
- b. No existe una estabilidad grupal, es decir que los individuos no se sienten parte del grupo de trabajo en consecuencia no hay compromiso, ni reciprocidad entre áreas.
- c. Hay un ambiente hostil/malo/ o no sano en la organización.
- d. No hay comunicación entre jerarquías.
- e. No existe motivación al momento de trabajar en equipo.
- f. Las personas a cargo de las áreas no están capacitadas para dirigir.
- g. O en el peor de los casos la persona a cargo de la organización no tiene idea de cómo guiar a las áreas.

Los servidores consideran que hay situaciones que enturbian el ambiente de trabajo en cada caso varían dependiendo la institución o el jefe a cargo.

Los servidores que tienen gente a cargo consideran que al implementar un cambio en la forma de trabajo, el personal lo toma como desconfianza o que no están realizando bien su trabajo, por la desinformación lo mal interpretan como un hostigamiento (en vez de solo un cambio) generando falta de comunicación, tensión y estrés.

Sin embargo los encuestados que son subordinados consideran que las situaciones que enturbian el ambiente son:

- El despido del personal crea un ambiente de incertidumbre, por lo que el personal que se queda se desanima y tiene miedo a ser despedido.
- La contratación de personal poco capacitado por ser amigo o pariente de alguien, genera incomodidad o tensión ya que al tener que enseñarle a alguien algo que la persona anterior ya conocía entorpece y ralentiza el trabajo y a su vez el cumplimiento de los objetivos.
- El estrés y la carga de trabajo generan falta de comunicación.
- Si el jefe es muy autoritario genera un ambiente tenso.

Las formas en las que se resuelven las situaciones que enturbian el ambiente solo son dos; a la buena es decir teniendo una reunión en donde se negocie, exponiendo los puntos de vista para llegar a una solución y acuerdo en donde todos ganen, o a la mala donde se levantan extrañamientos, actas administrativas, llamadas de atención mediante oficios sin llegar a una solución o ya en el peor de los casos despedir gente.

Los encuestados consideran que la colaboración es reactiva más que proactiva ya que se tiene que colaborar porque se debe para llegar a los resultados esperados, lo que nos permite ver que no se les inculca ese sentimiento de pertenencia o de cohesión social.

Los servidores mencionaron distintos tipos de colaboración que ellos consideran que tienen en sus áreas en las que se encuentran las siguientes:

1. De cooperación.
2. Profesional.
3. Operativa.
4. De amistad.
5. Participativa.
6. Por institucionalidad.
7. Constructiva.

Los beneficios que los servidores consideran que tiene el colaborar varían dependiendo a la percepción de cada encuestado, pero entre las mencionadas se encuentran:

- Una reducción de tiempos.
- Disminución de estrés.
- Una mejor división de trabajo para que la carga de trabajo sea menor.
- Entrega de lo solicitado en tiempo y forma.
- Un clima laboral sano.
- Respuestas rápidas a las solicitudes del servicio.
- Mayor compromiso.
- Y un aprendizaje mutuo.

La mayoría de los encuestados considero que no hay desventajas ni genera algún costo el colaborar.

La mayoría de los encuestados considera que si se cuenta con los materiales suficientes para realizar su trabajo sin embargo hubo dos casos en donde al no tenerlos o los compraban de su bolsillo o bien solicitaban el material como préstamo a otra persona para no dar una mala atención al público, sin embargo, hubo un encuestado que considera que hay carencia en elementos humanos por la reducción del personal que se ha estado viendo en los últimos meses a afectado en la prestación del servicio.

### **Conclusiones de la aplicación del cuestionario**

Con los resultados obtenidos del cuestionario se observaron factores que influyen en que la colaboración se de dentro de la organización; el primer factor fue el cambio de sexenio ya que como lo mencionaba antes sus consecuencias e impactos que hubo en sus estructuras una de ellas fue la rotación de personal lo que genero incertidumbre y estrés en el personal que labora.

El primer factor que se observó es que en la mayoría de las instituciones donde hubo un cambio de jefe existe un 70% de la influencia de dicha persona en la conformación de la cultura ya que, esta es basada en la personalidad, actitud y aptitud, así como el tipo de liderazgo que ejerza esta nueva figura de autoridad, situación que influye directamente en el trabajador; en la forma de trabajo y el trato hacia el resto del equipo situación que nos da el 30% restante de la influencia que es el cumplimiento individual del trabajo ya que el subordinado

debe adaptarse a las estrategias que el nuevo jefe determine para el cumplimiento de los objetivos.

Con base en lo anterior citaré a Sterling (1988: 121-123) quien realizó una investigación y publicó un artículo en el cual hace referencia al Efecto Pigmalión, dicho efecto propone que la forma en la que los administradores traten a sus subordinados está sutilmente influenciada por lo que se espera de éstos. Si las expectativas son altas, la productividad será excelente. Si las expectativas son bajas, la productividad será pobre. Es como si hubiera una ley que cause que el desempeño de los subordinados suba o baje para satisfacer las expectativas de los gerentes.

Los resultados de la investigación de Sterling tuvieron las siguientes afirmaciones:

- Lo que los administradores esperan de sus subordinados y la forma que los tratan en gran parte determina su desempeño y su progreso en su actividad profesional.
- La característica única del administrador es la habilidad de crear un desempeño alto que los subordinados pueden cumplir.
- Los administradores menos efectivos fallan al desarrollar expectativas similares y como consecuencia la productividad de sus subordinados disminuye.
- Los subordinados, muy a menudo o no, hacen lo que parece piensan se espera hagan.

Por lo tanto podemos concluir que tanto la percepción que tiene el jefe del subordinado importa, e influye el tipo de líder y las características de éste para llegar a una colaboración grupal, y a su vez esto podemos llegar al cumplimiento de los objetivos.

El segundo factor que considero influyó en que la colaboración se de dentro de la organización es la rotación de personal ya que no hubo el tiempo para que se aplicara una capacitación que permitiera al personal nuevo al mando contar con un enfoque de sistema abierto por lo que no hubo una establecimiento de vínculos con el equipo de trabajo. Con base en lo anterior citaré a Kurt Lewin y su *teoría de la fuerza de cambio*, la cual se muestra en la siguiente figura:

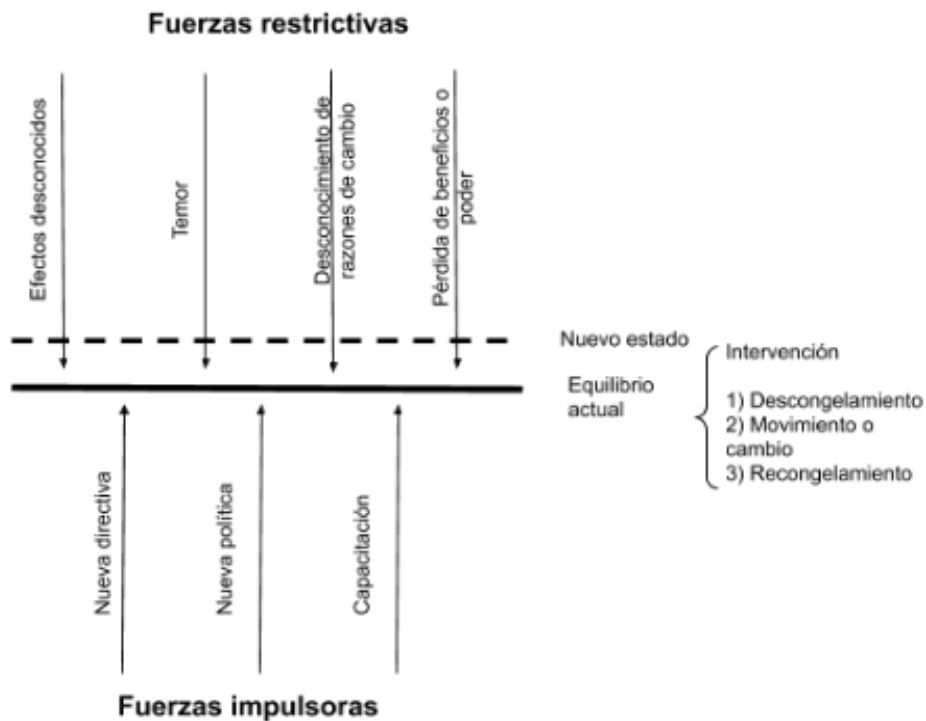


Figura 10. Basada en Lewin Kurt, 1951

El proceso de cambio según Lewin tiene 3 fases <sup>2</sup>:

1. Descongelar: Reducir fuerzas y cambiar actitudes que generan comportamientos actuales para reconocer la necesidad del cambio (sensibilización).
2. Movimiento o cambio: Desarrollar nuevas actitudes y comportamientos para establecer el cambio.
3. Recongelamiento: Consolidar el cambio en el nuevo nivel y reforzarlo mediante mecanismos, políticas y normas organizacionales.

Dicha teoría tiene un enfoque de equilibrio entre las fuerzas restrictivas e impulsoras, el cual tiene como objetivo reducir o eliminar las fuerzas restrictivas e ir a un nuevo nivel de equilibrio.

Con base en el análisis de las respuestas proporcionadas por los encuestados no se logró mantener un equilibrio durante la rotación de personal, ya que no se tuvo una planeación, lo que provocó que no hubiera un descongelamiento, como resultado no se consideraron las consecuencias y el impacto que generaría en el individuo o el grupo.

El tercer factor que influyó para que la colaboración no se logre es que en las organizaciones gubernamentales el compadrazgo o amiguísimo sigue vigente situación que no permite se tenga una visión más amplia no dando apertura a poder utilizar mejores formas de administración o gestión, así como no se da oportunidad para contratar a un personal mejor capacitado que tracen mejores líneas de acción y llegar al cumplimiento de los objetivos.

El cuarto factor que influye es que la colaboración es reactiva y no pro activa por lo que se ve que solo se hace porque se debe no porque se quiera, es decir que solo es institucional no permitiendo que haya un ambiente flexible y abierto

a las nuevas ideas o a mejores formas de cómo hacer las cosas en consecuencia no hay confianza a nivel grupal e individual.

El quinto factor que influye es la presencia de rivalidades y egos entre áreas ya que no hay una buena cohesión social dentro de la organización, da como resultado una cultura organizacional fragmentada, por lo que no se logra el cumplimiento de los objetivos en conjunto.

El sexto factor que influye es que la comunicación en todos los niveles (individual o grupal) al interior o fuera de la organización es crucial para la consecución de los objetivos.

Huerta y Rodríguez (2014:196-197) consideran que hay 12 barreras que no permiten una comunicación efectiva en las que se encuentran:

1. *Dirigir o mandar*, ordenar a la otra persona que haga algo en concreto en vez de reflejar que comprendemos el problema.
2. *Aconsejar; sugerir u ofrecer soluciones* de cómo resolver los problemas.
3. *Advertir, amonestar o amenazar*; con esa actitud, expresa consecuencias negativas que se derivaran de una determinada acción, utilizando su poder.
4. *Moralizar, predicar* asumimos el papel superior del profeta con una perspectiva divina.
5. *Persuadir, argumentar o sermonear*, utilizar los hechos, o los argumentos en contra la lógica y la información para influir.
6. *Juzgar, criticar, discrepar o culpar*, se rechaza al hablante.
7. *Alabanza inapropiada*, se adula exageradamente al interlocutor.
8. *Insultar,, ridiculizar o avergonzar*, hace que el interlocutor se sienta incompetente.
9. *Centrarse en la persona*, no en el problema.
10. *Retirarse, distraerse o bromear*, para que no piense en problema.
11. *Investigar, preguntar o interrogar* poniendo a la persona *a la defensiva o suponer incorrectamente cual es el problema*.
12. *Favorecer o condescender*, tratando de hacer que la otra persona se sienta mejor y olvide lo que le molesta.

Para estas barreras los autores consideran diversas técnicas entre las que se encuentran el modelo SIER (Sentir, Interpretar, Evaluar y Responder) y el modelo RELACIONES (Relajar la tensión, Entablar contacto visual sin dejar fija la mirada, Ladearse hacia adelante, Aprender a guardar un silencio activo, Continuar con el interés de seguir escuchando, Implicarse en la respuesta, Ostentar una postura abierta, No dejarse distraer por los ruidos, Empatía, y Situarse frente al hablante.( 2014:202-203)

El séptimo factor que considero influye es que existe estrés dentro de la organización ya que surge de conflictos intergrupales que perturban la efectividad del individuo y el grupo, por lo que si hubo cambios en la forma de trabajo o bien algún despido, generara incertidumbre, en consecuencia -en caso de que exista una persona nueva en el puesto no llegara teniendo los conocimientos de cómo se realizan los trabajos y tareas necesitando una capacitación- por lo que el subordinado que ya sabe cómo se trabaja o se

realiza determinada tarea tendrá que encargarse de todo en lo que se adapta la nueva persona no existiendo una delimitación de tareas, aumentando la carga de trabajo y así la insatisfacción.

El octavo factor es que dependiendo el puesto, las responsabilidades de este, y las experiencias previas se es más consciente del papel que juega dicho individuo en la organización. Ya que los que llevan más tiempo en su puesto son personas con una figura estable que podríamos considerar que ya han caído en una situación de estar en su zona de confort y de relajamiento por lo que sus respuestas son más cortas y con un patrón específico a comparación de personas que tienen una figura contractual de eventuales, porque dicha figura tiene la peculiaridad de que no es permanente y se está consciente de que puede haber cambios constantes o bien de despido.

El noveno factor que considero es que pueden existir líderes informales que trascienden la jerarquía formal, por lo tanto influyen en las personas dentro del grupo de trabajo (ya que dicho grupo le ha permitido tener ese poder y reconocimiento) trayendo problemas como lo son la resistencia al cambio, apoya el conformismo, genera rumores, alienta a las actitudes negativas pero sobre todo permite que exista un conflicto de roles.

El decimo factor que considero influye es que si no existen los recursos – tanto materiales como humanos- para realizar su trabajo tienen que pedirlos prestados a alguien o bien comprarlos de su bolsillo (en el caso de material de papelería o bien algún instrumento que les permita dar el servicio), situación que puede llegar a que no se proporcione un buen servicio o que se dé una mala atención al público.

# CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo conocer cuáles fueron los factores individuales y colectivos que permiten que la colaboración tenga efectos en la cultura de las instituciones gubernamentales. Esto implicó hacer un análisis basado en un cuestionario, el cual brindó información valiosa de los factores que hacen que la colaboración no se dé de la forma esperada y que se puedan tomar medidas para modificar esa situación.

Recapitulando un poco se encontraron diez factores que inciden en la colaboración en las organizaciones gubernamentales:

1. La influencia del nuevo jefe crea la cultura organizacional, ya que con base en su experiencia previa y el tipo de liderazgo que tiene, crea una influencia directa en la forma de trabajo y en la actitud del trabajador o el grupo permitiendo una postura hacia la colaboración.  
Sin embargo Goleman (2015:13-14) considera 3 capacidades que debe tener un líder:
  - Destrezas técnicas (como la contabilidad y/o la planificación de un negocio).
  - Destrezas cognitivas (como el razonamiento analítico).
  - Competencias que demuestren una inteligencia emocional (la capacidad de trabajar con otros y la efectividad en el cambio de liderazgo).
2. La rotación del personal (en puestos con autoridad y responsabilidades altas) no fue consciente ni gestionado de buena manera, ya que si se esperan resultados favorables es mejor que sea planeado, por lo que se cito a Lewin que con su modelo podría haber traído consecuencias favorables para la organización.
3. El compadrazgo o amiguismo dentro de las organizaciones gubernamentales está presente, situación que muchas veces no permite que haya colaboración puesto que las personas asignadas a determinados puestos no están capacitadas o con los conocimientos suficientes para ejercer dicho puesto.
4. La colaboración es reactiva e institucional, lo que significa que solo se hace por un compromiso y no por gusto, generando actitudes apáticas o situaciones de choque entre personas.
5. Hay rivalidades entre áreas, por lo que puede que el objetivo de la organización se esté perdiendo y los individuos estén anteponiendo sus objetivos individuales, en consecuencia no hay una buena cohesión social.
6. La comunicación es ineficiente, puede ser que los canales de comunicación no están funcionando para la organización.

7. Existe estrés, definido por el ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado) como “la respuesta fisiológica, psicológica y conductual de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas”, se produce cuando la velocidad con la que la situación determinada desborda a una persona es mayor que la eficacia con la que se enfrenta a ella.

Es provocado por diversos agentes estresores los cuales se entiende como cualquier suceso, situación, persona u objeto, que se percibe como elemento estresante y en consecuencia induce a la reacción de estrés.

Algunos agentes estresores pueden ser:

- La sobrecarga de trabajo.
- La incarga de trabajo (es decir que la carga o complejidad del trabajo está por debajo de las capacidades del trabajador convirtiéndolo en aburrido y sin interés).
- La monotonía.
- La inseguridad en el trabajo.
- El control.
- El contexto físico.
- Las relaciones personales. <sup>3</sup>

8. Dependiendo del puesto, las responsabilidades y las experiencias previas el trabajador reaccionara hacia el trabajo o las situaciones de incertidumbre que se van presentando.

9. Hay líderes informales los cuales tienen una influencia directa en el individuo o grupo que es más fuerte que la que tiene el líder formal.

10. Si no se cuenta con los materiales suficientes para llevar a cabo las actividades el servidor tendrá que buscar de alguna forma el material (ya sea comprándolo o bien pidiéndolo prestado) sin embargo es obligación de la organización, que si quiere un buen desempeño y el cumplimiento de los objetivos es necesario proporcionarle al trabajador el material suficiente para que no pierda el tiempo y se dedique exclusivamente a llegar al cumplimiento de los objetivos.

Algunas limitaciones de la investigación fueron que el tamaño de la muestra no pudo ser más grande ya que como lo mencionaba con anterioridad, si no se tiene conocidos dentro de una organización gubernamental es complicado el poder recompilar información porque es un nicho pequeño al cuál no se tiene un fácil acceso,.

Otra de las limitaciones es que la gente puede o no contestar con apertura o libertad a pesar de ser anónimas sus respuestas, hubo casos donde los encuestados contestaban de manera cortante o no daban mucha información lo que hace que la información no pueda sea extensa y que nos permita analizar más a profundidad esto a causa de que las condiciones laborales han sido difíciles, recientemente se comentó que habrá más despidos por lo que la gente se encuentra temerosa y con incertidumbre lo que trae como consecuencia que la gente no pueda responder con mayor libertad.



Cabe mencionar que esta no fue la excepción ya que, no hay mucha información de investigaciones del tema de colaboración específicamente en organizaciones gubernamentales por lo que no hay un antecedente y este puede ser el inicio de este tema ya que en mi opinión considero falta información que permita ahondar más en dicho tema.

Finalmente se debe mencionar que estos factores no son los únicos que afectan a la colaboración y a la cultura, sino que con base en esta pequeña investigación fueron los que se pudieron observar, siendo complicado el ahondar más en el tema ya que no se conto con mayor información. Situación que es desafortunada ya que dichas organizaciones son muy importantes porque forman parte de la estructura orgánica del gobierno y que a su vez permiten el desarrollo y funcionamiento del país.

# ANEXO 1

## COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL

Gracias por acceder a responder este cuestionario. La información recabada es de carácter confidencial y se utilizarán únicamente para fines académicos.

### \*Obligatorio

Nombre de la dependencia en donde labora actualmente \* \_\_\_\_\_

Puesto \* \_\_\_\_\_

Tipo de nombramiento del puesto \*

Base

Eventual

Por honorarios

De confianza

Otro: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto\*: \_\_\_\_\_

Área en la que está ubicado su puesto\* \_\_\_\_\_

1. ¿Me podría decir cómo fue su ingreso a trabajar en la dependencia en la que labora? \* \_\_\_\_\_
2. ¿Desde qué entro a laborar en la dependencia, siempre ha ocupado el mismo puesto? \* \_\_\_\_\_
3. ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo? \* \_\_\_\_\_
4. ¿Considera usted que el ambiente de trabajo ha variado con el tiempo? \* \_\_\_\_\_
5. ¿Cómo considera usted que es la relación entre trabajadores? \* \_\_\_\_\_
6. ¿Existen las relaciones de amistad en el trabajo? \* \_\_\_\_\_
7. ¿Cómo considera usted que es la relación entre el superior y los subordinados? \* \_\_\_\_\_
8. ¿Qué acciones toma su jefe para promover un buen ambiente de trabajo? \* \_\_\_\_\_
9. ¿Qué acciones toma usted para promover un buen ambiente de trabajo? \* \_\_\_\_\_
10. ¿Cómo considera usted que es la relación entre las áreas? \* \_\_\_\_\_
11. ¿Cómo considera usted que la relación entre sus compañeros de trabajo? \* \_\_\_\_\_
12. ¿Alguna vez se ha presentado alguna situación que ha enturbiado el ambiente de trabajo? ¿En general como fue? \* \_\_\_\_\_
13. ¿Cómo se resolvió dicha situación? \* \_\_\_\_\_
14. ¿Considera que hay colaboración en su área de trabajo? Y ¿Por qué considera que es así? \* \_\_\_\_\_
15. ¿Qué tipo de colaboración considera usted que tiene en su área de trabajo? \* \_\_\_\_\_
16. ¿Qué beneficios cree usted que se obtienen con la colaboración? \* \_\_\_\_\_
17. ¿Cree usted que existen desventajas al colaborar? \* \_\_\_\_\_
18. ¿Considera usted que el colaborar genera algún costo para usted o para la dependencia? \* \_\_\_\_\_
19. ¿Cuenta usted con los materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? \* \_\_\_\_\_
20. Si la respuesta anterior fue negativa usted ¿Cómo consigue los materiales para llevar a cabo su trabajo? \_\_\_\_\_

# BIBLIOGRAFÍA

Aduna Mondragón, Alma Patricia, "Gestión, Organización y Capital Social". La gestión cultural y el rol del capital social en su fortalecimiento. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, 2011, 62-63 pp.

Archivo General de la Nación, "Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos", Primera edición: octubre 2016, 19-26 pp.

Beder, H. "Principles for Successful Collaboration." NEW DIRECTIONS FOR CONTINUING EDUCATION no. 23 (September 1984): 85-90.

Bedwell, W., Wildman, J., Diaz Granados, D., Salazar, M., Kramer, W. y Salas, E. Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. Human Resource Management Review, 2012, 130 pp.

Bovard, D., and M. Silling. "Colleges and Corporations: Partners in Continuing Education." OHIO CONTINUING HIGHER EDUCATION ASSOCIATION SUMMER CONFERENCE PROCEEDINGS. Mount Sterling, OH. 1986. ED 271 579.

Goleman Daniel, "Como ser un líder", Primera edición, Impreso por Programas Educativos S.A de C. V, 2015 13-14pp

González Casanova Pablo, "La democracia en México", Séptima edición, Serie Popular Era, 1975, 45

Chiavenato Idalberto, "Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones", Segunda Edición, Mc Graw Hills, 2009, 120-135 pp.

Clegg, Stewart; Hermens, Antoine y Porras, Salvador. "Virtual Collaboration" en *Business: The Ultimate Resource*, Perseus, Londres, 2002, 167-168 pp.

D. Buyatti Osmar, "Tutoría de Gestión", Librería Editorial, Argentina, octubre 2006, 28 p.

Gray, Barbara "Collaborating. Finding Common Ground for Multiparty Problems, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989: 5.

Hanson C.M., & Spross, J.A., Collaboration. En: A. B. Hamric, J, 2005

Huerta Mata Juan J. y Rodríguez Castellanos Gerardo, " Desarrollo de habilidades directivas" Segunda edición , Pearson Educación, México 2014 196-197, 202-203

Hemmings, M.B. NEXT STEPS IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS. 1984. ED 253 702.

Hohmann, L. "Interorganizational Collaboration in Continuing Professional Education." NEW DIRECTIONS FOR CONTINUING EDUCATION no. 27 (September 1985): 75-85.

Lewin Kurt, Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers, Nueva York : Harper, 1951.

Morten Hansen "Collaboration How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results". Sumaries.com, 2009 1-9 pp.

Porras Duarte, Salvador Tonatiuh "De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización", en Denarius No. 08 "Economía y Administración en un contexto de transformación y cambio", Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, 2003, 101, 107-120 pp.

Porras Duarte, Salvador Tonatiuh "Gestión, Organización y Capital Social. Capital Social en la Colaboración", en Denarius, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, 2011, 19-28 pp.

Portes, Alejandro. "SOCIAL CAPITAL: Its Origins and Applications in Modern Sociology" Annu. Rev. Sociol. 1998. 12 p

Putnam, Robert D. "Bowling Alone. The collapse and revivan of American Community", Simón & Schuster Paperbacks, 2000, 15-148.

Ritter Michael, "Cultura organizacional", La Crujía Ediciones, Buenos Aires Argentina, 2008, 40- 46 pp.

Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice- Hall Hispanoamericana, México 1987.

Schein Edgar H. "Organizational culture and Leadership", 3er edición, Jossey-Bass, 2004, 01-36,189-199 pp.

Siles, M. Robinson, L.J. Y Schmid, A.A. "El capital social y la reducción de la pobreza – hacia un paradigma maduro", en Capital social y reducción de la pobreza en América Latina. En busca un nuevo paradigma, Naciones Unidas, CEPAL, Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile, (2003).

Sterling, Livingston J. "Pygmalion in Management", Harvard Business Review CLASSIC, 1988, 121-130 pp

Thorelli, Hans B "Strategic management Journal, Volume 7, Issue 1 (Jan.-Feb. 1986) 37-39

Fuentes electrónicas

1 <https://www.diferencias.cc/colaboracion-cooperacion/>

2 Modelo de cambio de Lewin 2016:56p

<http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4918/Aplicacion-del-modelo-de-Lewin-a-una-OCS-cambio-organizacional-y-liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**3** [http://www.issste.gob.mx/images/downloads/instituto/prevencion-riesgos-trabajo/Porque\\_estres\\_laboral.pdf](http://www.issste.gob.mx/images/downloads/instituto/prevencion-riesgos-trabajo/Porque_estres_laboral.pdf)

Piaget, en Ovejero, 1990:68 <http://blogs1.uoc.es/racev/recursos-racev/bases-teoricas-para-la-practica/cooperar-o-colaborar-dos-terminos-enfrentados/>

Dumas Alejandro, 1846, 236 p  
<http://www.ataun.net/BIBLIOTECAGRATUITA/Clásicos%20en%20Español/Alejandros%20Dumas/Los%20tres%20mosqueteros.pdf>