

Los Caminos de los Documentos de Archivo Digitales: Tópicos en Preservación Digital

Módulo 3. Cultura Organizacional y sus Efectos
en la Administración de Documentos de Archivo

InterPARES / ICA
Primera Versión en Español
Octubre, 2013
Traducción del inglés a cargo de:
Alicia Barnard, Alejandro Delgado y Juan Voutssás

Tabla de Contenido

Los Caminos de los Documentos de Archivo Digitales: Tópicos en Preservación Digital 3

1	Prefacio	3
1.1	Acerca de ICA e InterPARES.....	3
1.2	Público Objetivo	5
1.3	Cómo Usar los Módulos	5
1.4	Objetivos.....	5
1.5	Alcance	6
1.6	Base de Datos Internacional de Terminología	7
	Módulo 3: Cultura Organizacional y sus Efectos en la Administración de Documentos de Archivo	8
2	Introducción	8
2.1	Alcance	8
2.2	Objetivos y metas.....	9
2.3	Resultados Esperados del Aprendizaje	9
3	¿Qué es la Cultura Organizacional?	9
3.1	Factores que influyen en la Cultura Organizacional y las Prácticas de Gestión Documental	10
	3.1.1 Lenguaje	10
	3.1.2 Tecnología.....	11
	3.1.3 Metas estratégicas de la organización.....	12
	3.1.4 Funciones y actividades operativas de una organización.....	12
	3.1.5 Empleados	123
3.2	Tipos de cultura y sus características.....	14
4	Lista de Verificación para Evaluar la Cultura Organizacional - Objetivos y Criterios	15
6		
4.1	Valores y metas.....	16
4.2	Cómo aprenden y actúan los empleados.....	16
4.3	Liderazgo y proceso de toma de decisiones.....	17
4.4	Sistema de incentivos y desincentivos.....	17
5	Llenado de la Lista de Verificación para Evaluar la Cultura Organizacional	18
5.1	Guía para llenar la lista de verificación para evaluar la Cultura Organizacional..	18
6	Indicadores para Evaluar la Cultura Organizacional.....	24
7	Comportamiento y Estrategias de Gestión Documental para Promover la Administración de Documentos de Archivo	44

8	Ejercicios.....	53
8.1	Ejercicio 1	53
8.2	Ejercicio 2	53
9	Recursos Adicionales	55
9.1	Archivos y Administración de Documentos	55
9.2	Administración de la información	57
9.3	Administración Organizacional	58

Los Caminos de los Documentos de Archivo Digitales: Tópicos en Preservación Digital

1 Prefacio

Los Caminos de los Documentos de Archivo Digitales : Tópicos en Preservación Digital es una iniciativa educacional desarrollada conjuntamente por el Consejo Internacional de Archivos –ICA- y el Proyecto InterPARES, - “The International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems” o “Proyecto de Investigación Internacional en Preservación de Documentos de Archivo Permanentes en Sistemas Electrónicos. Su propósito es ofrecer entrenamiento a archivistas y profesionales de los documentos de archivo en la producción, administración y preservación de documentos de archivo digitales auténticos, fiables y usables. El programa presupone que el lector cuenta con una sólida base en los conceptos fundamentales de la administración de archivos y en la teoría archivística, y sobre ese conocimiento se construye ese documento

“*Los Caminos de los Documentos de Archivo Digitales*” está conformado por ocho módulos. Trata conocimiento teórico y práctico necesario para establecer el marco de referencia, estructura de gobernanza y sistemas requeridos para administrar y preservar documentos de archivo digitales a través de su “ciclo de vida”. Cada módulo trata específicamente un tema relevante para la administración o la preservación de los documentos de archivo. El programa completo se ofrece sin costo en el sitio web del ICA en: <http://www.ica.org>

1.1 Acerca del ICA e InterPARES

El ICA e InterPARES tienen el compromiso de crear materiales educativos para la educación continua de archivistas y administradores de archivos, construir conocimiento básico, diseminar los nuevos hallazgos y dotar a los archivistas y profesionales de los documentos de archivo con el conocimiento y las competencias especializadas necesarios para la administración y preservación de documentos de archivo digitales.

El Consejo Internacional de Archivos (ICA) (www.ica.org) está dedicado al manejo eficaz y a la preservación de documentos de archivo, así como al cuidado y uso del patrimonio archivístico mundial a través de su representación por medio de los documentos de archivo y sus profesionales a lo largo de todo el planeta. Los archivos son un recurso increíble: son un subproducto documental del quehacer humano y por tanto testigos irremplazables de eventos pasados, puntales de la democracia, de la identidad de individuos y comunidades, así como de los derechos humanos. Pero también son frágiles y vulnerables. El ICA se esfuerza por proteger a los archivos y asegurar su acceso a través de la asesoría, el establecimiento de estándares, el desarrollo profesional y el impulso del diálogo entre archivistas, tomadores de decisiones, productores y usuarios de archivos.

El ICA es una organización neutral no gubernamental, fundada por sus miembros, los cuales operan por medio de las actividades propias de cada membresía. Por más de sesenta años el ICA ha unido a instituciones archivísticas y practicantes a lo largo del mundo para asesorar acerca de la buena administración archivística y la protección física del patrimonio así registrado, para producir estándares reconocidos y buenas prácticas e impulsar el diálogo, el intercambio y la diseminación de ese conocimiento y experiencia más allá de fronteras internacionales. Con aproximadamente 1500 miembros en 195 países y territorios, el credo del consejo ha sido aprovechar esa diversidad cultural de sus integrantes para entregar soluciones eficaces y una profesión flexible e imaginativa.

El Proyecto InterPARES - The International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems o Proyecto de Investigación Internacional en Preservación de Documentos de Archivo Permanentes en Sistemas Electrónicos - (www.interpares.org) pretende desarrollar conocimiento original y esencial para la preservación a largo plazo de documentos de archivo producidos y conservados en formatos digitales, así como proveer una base sólida para estándares, políticas, estrategias y planes de acción capaces de asegurar la longevidad de esos materiales documentales y la capacidad de sus usuarios para poder confiar en su autenticidad. El proyecto InterPARES se ha desarrollado en tres etapas:

InterPARES 1 (1999-2001) el cual se enfocó en el desarrollo de teoría y métodos que pudiesen asegurar la preservación de la autenticidad de los documentos de archivo producidos y/o conservados en bases de datos y sistemas de gestión de documentos de archivo durante el curso de las actividades propias de su administración. Los hallazgos de esta etapa presentaron el punto de vista del preservador de los documentos de archivo.

InterPARES 2 (2002-2007) continuó investigando acerca de temas relativos a la autenticidad, fiabilidad y exactitud durante todo el ciclo de vida de los documentos de archivo, desde su producción hasta su preservación permanente. Se enfocó en aquellos documentos de archivo producidos en entornos digitales dinámicos e interactivos a lo largo de actividades artísticas, científicas y gubernamentales.

InterPARES 3 (2007-2012) se construyó con base en los hallazgos de las primeras dos etapas en conjunto con otros proyectos de preservación digital de otras partes del mundo. Llevó la teoría a la práctica trabajando con archivos y unidades archivísticas dentro de organizaciones que tuvieran recursos humanos y/o financieros limitados con el fin de implementar en ellas programas sólidos de administración y preservación archivística.

1.2 Público Objetivo

El público objetivo para el cual está destinado este programa consiste en archivistas y profesionales de la gestión documental y la información interesados en ampliar sus competencias en la administración de archivos digitales. En conjunto, los módulos conforman todo un paquete de recursos documentales para la educación continua de profesionales, con especial énfasis en aquellos temas que impactan en la preservación de documentos de archivo auténticos, fiables y exactos.

1.3 Cómo Usar los Módulos

Cada módulo está conformado por conocimiento teórico y metodológico, así como aplicaciones prácticas ilustradas a través de casos de estudio y escenarios modelo. Si bien los módulos fueron desarrollados por el *Team* Canadá de InterPARES y por tanto ejemplificados con un contexto canadiense, cada uno es adaptable a un dominio específico o contexto jurídico. Para una mayor aplicabilidad, han sido traducidos a los idiomas de los socios del ICA.

Los módulos pueden ser estudiados individualmente o como un conjunto de acuerdo con cada necesidad o interés, y abarcan un rango muy amplio de competencias requeridas. Pueden ser auto-estudiados por personas u ofrecidos por medio de asociaciones profesionales o capacitación laboral. Algunos de los módulos incluyen plantillas que pueden ser adaptadas por universidades o asociaciones profesionales para el desarrollo de cursos curriculares específicos, o como materiales de capacitación específicos para un cierto lugar para estudiantes y profesionales de la gestión o preservación documental. Digitales. Las universidades y asociaciones profesionales son libres de hacer esas adaptaciones de los materiales y de desarrollar sus propios cursos curriculares o de capacitación con su propio contexto.

1.4 Objetivos

Los módulos tienen los siguientes objetivos:

- Proporcionar recursos educativos basados en investigación actual acerca de temas de documentos de archivo digitales para beneficio de miembros de asociaciones profesionales relacionadas con esa temática;
- Proporcionar a los profesionales de archivos conocimiento teórico y procedimental así como habilidades estratégicas necesarias para desarrollar, implementar y supervisar un sistema de gestión o de preservación de archivos;
- Ilustrar conceptos teóricos con aplicaciones prácticas a través de ejemplos reales extraídos de casos de estudio, asociados a contextos administrativos y tecnológicos específicos;
- Proporcionar contenidos y estructura a programas educativos universitarios para implementar cursos sobre administración o preservación de archivos.

1.5 Alcance

Los Caminos de los Documentos de Archivo Digitales : Tópicos en Preservación Digital consta de los siguientes módulos:

Módulo 1: Introducción – Un Marco de Referencia Para la Preservación Digital

Módulo 2: Desarrollo de Política y Procedimientos Para la Preservación Digital

Módulo 3: Cultura Organizacional y sus Efectos en la Administración Archivística

Módulo 4: Un Resumen de Metadatos

Módulo 5: De Ad Hoc a Regulado– Estrategias de Valoración para Lograr el Control de los Documentos de Archivo Digitales en Ambientes de Red Distribuidos

Módulo 6: Administración y preservación de Correo Electrónico

Módulo 7: Administración y Preservación de Documentos de Archivo en Ambientes Web

Módulo 8: Introducción al Cómputo en la Nube

Cada módulo contiene algunos o todos los siguientes componentes:

- **Resumen** del tema y alcance del módulo;
- **Objetivos de Aprendizaje** y nivel esperado de conocimiento al final del módulo;
- **Metodología** o procedimientos para la aplicación y desarrollo del módulo;
- **Plantillas (cuando apliquen)** para facilitar la implementación del módulo;
- **Ejemplos, Caso(s) de Estudio o Escenarios (cuando apliquen)** con situaciones reales acerca de los temas del módulo;
- **Ejercicios** de los puntos clave del aprendizaje;
- **Preguntas de Revisión** que optimicen la comprensión y entendimiento del tema
- **Recursos Adicionales** para cada tópico, lo cual incluye **lecturas, estándares** y otras plantillas para referencia.

Resumen del Programa en Conjunto			
1. Un Marco de Referencia para la Preservación Digital			Fundamentos
2. Desarrollo de Políticas y Procedimientos para la Preservación Digital			
3. Cultura Organizacional	4. Resumen de Metadatos	5. Estrategias de Valoración	Generalidades
6. Correo Electrónico	7. Sitios Web	8. Cómputo en la Nube	Específico
Base de Datos Internacional de Terminología			Fundamentos

1.6 Base de Datos Internacional de Terminología

La terminología utilizada en los módulos es la que se usa comúnmente por las comunidades que practican la administración archivística. Para asegurar un entendimiento generalizado y reducir un potencial riesgo de confusión que pudiese surgir de prácticas regionales o jurisdiccionales, estos módulos están apoyados por una base de datos de administración de documentos y archivos alimentada internacionalmente. Está disponible en www.web-denizen.com/. Pueden verse ciertos términos específicos aún no incluidos en la base de datos en breves glosarios existentes en cada módulo.

Módulo 3: Cultura Organizacional y sus Efectos en la Administración de Documentos de Archivo

2 Introducción

Los profesionales de los documentos de archivo suelen enfocar su atención al desarrollo de estándares y políticas así como a especificar los requisitos funcionales de un sistema de gestión documental. En el transcurso del desarrollo e implementación de un sistema de este tipo documental se suele adoptar una perspectiva funcional de arriba-abajo, mediante el análisis del mandato y las actividades funcionales y operativas de una organización. Sin embargo, los profesionales de la archivística tienden a ignorar el factor de la *cultura organizacional*, el cual incluye el entendimiento de cómo trabajan y se comportan los diversos grupos dentro de la organización así como qué es lo que motiva a los individuos dentro de ella. Una apreciación de los factores de la cultura organizacional puede afectar el nivel de receptividad entre usuarios al adoptar y usar un sistema de gestión documental.

La cultura organizacional no es un concepto monolítico. Puede diferir entre diferentes organizaciones e inclusive, al interior de la misma organización. Por ejemplo, los empleados que operan en una estructura burocrática que tiene claramente definidas las líneas de autoridad, -como en la burocracia de gobierno-, tienden a ser más receptivos a las iniciativas de la gestión de documentos de archivo. En contraste, los empleados que tienen un mayor sentido de independencia y autonomía en su trabajo, -como quienes laboran en un ambiente académico-, por lo general son resistentes al cumplimiento de los requisitos para la producción y gestión de los documentos de archivo. Dentro de la misma entidad organizacional pueden existir múltiples culturas, y las mismas pueden manifestarse en diferentes niveles de la organización, sea al nivel de un grupo o sub-grupo operativo.

2.1 Alcance

Este módulo proporciona a los profesionales de la gestión documental y archivística las herramientas para llevar a cabo la evaluación del perfil de cultura organizacional de una unidad operativa (nivel micro) o de todo un departamento u organización (nivel macro). El módulo permite a los profesionales de documentos de archivo entender las características clave y los aspectos integradores y fragmentarios de la cultura organizacional que puedan existir entre diferentes organizaciones y aún dentro de la misma organización. El módulo proporciona también estrategias recomendadas a fin de que los gestores de documentos promuevan un programa de administración de documentos dentro de cada tipo de cultura organizacional.

2.2 Objetivos y Metas

El objetivo de este módulo es explicar las características y perfiles de los diferentes tipos de culturas organizacionales. A través de este proceso, usted aprenderá cómo se manifiesta la cultura en forma de normas y valores, la manera en la cual se toman las decisiones, cómo socializan los diferentes interesados dentro del ambiente y cómo interactúan entre ellos. Esto le permitirá obtener conocimiento de cómo se ve afectada la conducta de gestión documental por la cultura organizacional y a formular las estrategias efectivas para promover y respaldar la administración de archivos dentro de cada tipo de cultura organizacional.

2.3 Resultados de Aprendizaje

Al completar este módulo, usted podrá:

- Entender los diferentes tipos de cultura organizacional y sus características;
- Identificar la cultura organizacional o combinaciones de ésta que puedan existir dentro de una organización o en diferentes organizaciones conforme a una lista de evaluación de cultura organizacional;
- Entender los diferentes componentes que constituyen los criterios que definen el perfil cultural de su organización;
- Seleccionar las estrategias de administración de archivos apropiadas para promover y/o desarrollar el programa correspondiente dentro de cada tipo de cultura: y
- Saber dónde localizar recursos adicionales relacionados con temas de cultura organizacional.

3 ¿Qué es la Cultura Organizacional?

Se define a la “cultura organizacional” como un sistema de valores y supuestos que pueden ser de naturaleza explícita o implícita. Este sistema también 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 desincentivos, procesos de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa.¹

¹Véase también: Gillian Oliver, “*Organizational Culture for Information Managers*”. Oxford, United Kingdom: Chandos Publishing, 2011. Oliver ofrece una analogía de capas para definir la cultura organizacional, la cual se compone de tres capas. La primera capa es la cultura nacional que se define como “los valores adquiridos al crecer en la familia y la escuela” (p.26). La segunda capa es la cultura del trabajo, que son “los valores y las prácticas que se han aprendido en el curso de la educación y la formación profesional” (ibíd.) La tercera capa es la cultura corporativa que “puede ser analizada por varias características y artefactos” (p. 121).

En síntesis, la cultura organizacional:

- Es un sistema de valores, supuestos y creencias compartidas que pueden ser de naturaleza explícita o implícita;
- Define cómo los individuos deben comportarse y actuar; y
- Es un reflejo del sistema sociocultural de una organización.

El módulo reconoce que la cultura nacional, -la cual se define como áreas de similitudes y diferencias en los valores entre los diferentes países-, también da forma a la cultura de gestión documental de los individuos en una organización. No obstante, está más allá del alcance de este módulo examinar el impacto de las culturas nacionales en la gestión documental como tal, en organizaciones multinacionales.

3.1 Factores que influyen en la cultura organizacional y las prácticas de gestión documental²

3.1.1 Lenguaje

El lenguaje utilizado por varios interesados puede ser una fuerza tanto unificadora como divisoria dentro de una organización. Puede codificar las definiciones de términos y conceptos específicos, tales como *documento de archivo* y *archivos*, según se documenten en la legislación relevante, así como en la política y procedimiento de gestión documental y de preservación de documentos de archivo de la organización.

Sin embargo, el lenguaje puede también ser un rasgo potencialmente divisorio ya que las palabras utilizadas por los interesados pueden ser las mismas, pero sus significados y contextos de cómo se usan pueden ser diferentes. Por ejemplo, algunos individuos dentro de la organización consideran como *documentos de archivo* a todo lo que se produce en el transcurso de una actividad operativa, tanto documentos de archivo en papel como digitales. Por el contrario, puede haber empleados que asocian solamente a los documentos de archivo en términos de papel que ha concluido con una firma y un sello. Algunas personas pueden percibir los correos electrónicos como un modo de comunicación personal y tienen un sentido de propiedad personal sobre los mismos. En consecuencia, estas personas no necesariamente pueden percibir a los correos electrónicos como documento de archivo corporativo de las funciones, actividades operativas y transacciones de la organización y tienden a considerarlos como algo de su propiedad y no como un recurso corporativo que requiere ser manejado de forma efectiva. También

² Los ejemplos citados en esta sección se basan en un estudio general sobre cultura organizacional conducido por el Proyecto “InterPARES 3”, Team Canadá. El estudio involucró un análisis inductivo de entrevistas con productores de documentos de archivo, profesionales de la gestión documental, de tecnologías de la información y administradores de organizaciones de tamaño pequeño y mediano.

hay personas en la organización que hacen una distinción entre documentos de archivo transitorios -los cuales tienen un corto periodo de retención- comparados con aquellos que se retienen por periodos más largos puesto que proporcionan a la organización evidencia de funciones, actividades y transacciones.

Los administradores y profesionales de documentos de archivo necesitan ser sensibles sobre cómo los interesados definen, interpretan y asimilan los significados de ciertos términos específicos de la gestión de documentos que también son ampliamente usados en otras disciplinas especializadas, tales como las tecnologías de información. Los términos, datos y documentos de archivo son entendidos de forma diferente por los profesionales de la información y por los profesionales de la archivística y la gestión documental. Por ejemplo, la definición de un documento de archivo para los profesionales de las tecnologías de información puede corresponder a metadatos. Además, los profesionales de tecnologías de la información y los de archivos y gestión documental definen a la preservación de archivos de forma muy diferente. A diferencia de los profesionales de documentos de archivo quienes definen a la preservación de archivos en términos del desarrollo de un esquema completo de políticas y estrategias para reproducir documentos de archivo auténticos en el tiempo, los profesionales de tecnologías de la información definen a la preservación de archivos como un respaldo o un sistema de recuperación. Además de entender los términos específicos utilizados por los profesionales de tecnologías de información y de los de archivos y gestión documental es necesario familiarizarse con las funciones y actividades específicas de los productores de documentos de archivo y la terminología utilizada por éstos cuando describen sus procesos de trabajo, transacciones y actividades de gestión documental. Los profesionales de la archivística y gestión documental pueden jugar un papel importante en traducir los términos usados por los diferentes interesados, es decir los productores de documentos, los profesionales de tecnologías de información y zanjar así los diferentes niveles de expectativas entre los dos grupos.

3.1.2 Tecnología

La tecnología también es de naturaleza social e involucra una interacción entre los usuarios y su interpretación de cómo la tecnología encaja con sus actividades operativas. Los interesados pueden también asociar un sistema de gestión documental con un concepto de valor específico el cual puede concordar o discrepar con sus formas preferidas de trabajar. Por ejemplo, algunos interesados pueden percibir al desarrollo de un sistema de gestión documental como un intento para eliminar el papel y ser resistentes al desarrollo de ese sistema, debido a que no están a gusto con la eliminación del papel. Otros interesados pueden percibir a dicho sistema en términos de control centralizado, el cual interfiere con su creatividad.

La manera en la cual los productores interactúan, adaptan y, en algunos casos evitan la intención original y diseño de un sistema de gestión documental brindará a los archivistas y gestores de documentos el conocimiento útil acerca de cual es la mejor manera de abordar las preocupaciones del productor de documentos de archivo en la adopción y uso del sistema. Los archivistas y gestores de documentos pueden brindar sesiones regulares de capacitación y en algunos casos proporcionar capacitación individual sobre cómo usar

el sistema. Los profesionales de la archivística y gestión documental pueden también actuar como un intermediario entre el sistema, los diseñadores y los usuarios operativos para hacer modificaciones al diseño y funcionalidades con el fin de reducir el nivel de resistencia del usuario. Los profesionales, por tanto, tienen que involucrarse activamente durante la etapa inicial de diseño del sistema de gestión documental, así como durante el proceso de despliegue e implementación del sistema a los usuarios. También, es igualmente importante que los gestores de documentos verifiquen periódicamente cómo los productores hacen uso, adaptan o modifican el sistema para adecuarlo a sus necesidades operativas.

3.1.3 Metas estratégicas de la organización

Las organizaciones que aspiran a ser líderes e innovadoras de tendencias en su industria y que además están interesadas en aumentar su cuota de mercado y maximizar sus ganancias y su reputación, tienden a encajar en un perfil de culturas de tareas, mercado y de poder (véase la Sección 3.2 más adelante). Sin embargo, las organizaciones que están más preocupadas por la calidad de sus productos y servicios y en incrementar el rendimiento y eficiencia tienden a encajar en el perfil de una cultura basada en el puesto. Las organizaciones que aspiran a innovar y hacen énfasis en el talento y experiencia de sus empleados, más que en los años de antigüedad y el título formal tienden a encajar en el perfil de cultura de tareas y de personas.

3.1.4 Funciones y actividades operativas de una organización

Las funciones y actividades operativas de una organización modelan la forma en la que la organización ve y valora las iniciativas de administración de archivos. Por lo general, las organizaciones que tienen una necesidad comercial requieren dar seguimiento a diferentes versiones de documentos de archivo para sus actividades, los cuales se deben mantener por un período largo; debido a la sensibilidad de las actividades del negocio y la información de terceros tienden a dar mayor énfasis a las iniciativas de administración de archivos. Esto incluye a la administración de recursos legales, financieros y humanos. En contraste, las organizaciones que se enfocan más al crecimiento personal y el desarrollo tales como las artes y la cultura suelen ubicar a la administración de archivos en un nivel de énfasis más bajo.

3.1.5 Empleados

Quienes trabajan en una organización pertenecen a diferentes grupos ocupacionales los cuales pueden tener sus propias culturas distintas de ésta. Las culturas organizacionales comúnmente han acordado un conjunto de valores adquiridos por individuos a través del proceso de educación profesional, la capacitación, el proceso de socialización en el trabajo y mediante membresías en asociaciones profesionales; éstas subculturas ocupacionales coexisten con la cultura primaria de la organización. Los valores y lenguaje suscritos por estos grupos profesionales pueden ajustarse, complementarse o apartarse de los valores del lenguaje de la profesión de la administración de archivos y gestión documental. Esto puede conducir a diferentes niveles de expectativas respecto de

los roles y responsabilidades relacionados con la gestión documental. Por ejemplo, algunos profesionales de archivos esperan que las TI (tecnologías de información) les mantengan actualizados acerca del desarrollo de nuevos proyectos y sistemas de TI, ya que estos impactarán en temas de gestión documental y preservación para la organización. También querrían trabajar estrechamente con TI para asegurar que los requisitos de gestión documental se incorporan en sistemas de TI. Sin embargo, los profesionales de TI pueden percibir el deseo de los gestores de documentos como un acto de interferencia y como una actividad que consume tiempo.

Además, los empleados que trabajan en una organización también traen consigo su experiencia de trabajo de otras organizaciones. Los individuos que han tenido una experiencia positiva en el uso de un sistema de gestión de documentos y de documentos de archivo (SGDDA) en sus previos trabajos son más versados y están más cómodos en usar módulos del sistema, tales como clasificar y recuperar documentos de archivo en contraste con individuos que nunca han utilizado un SGDDA. Por el contrario, individuos que tienen experiencias negativas en el uso de un sistema SGDDA se resistirán a cualquier control corporativo para su implementación y pueden también potencialmente disuadir a sus colegas en su uso. Los profesionales de los archivos deberán ser sensibles a experiencias previas de los empleados en el uso de un SGDDA en sus trabajos anteriores. Deberán trabajar estrechamente con estos individuos quienes les pueden ofrecer sugerencias sobre cómo mejorar las funcionalidades e interfaz del sistema.

Las prácticas de cultura organizacional y la gestión documental están influenciadas por:

- El lenguaje como forma de comunicación
- La Tecnología
- Las metas estratégicas de la organización
- Las funciones y las actividades específicas de la organización
- Los empleados

3.2 Tipos de Cultura y sus Características³

El objetivo de esta sección es que los profesionales de los archivos entiendan la tipología de las culturas que pueden existir en una organización y sus características sobresalientes. Por lo general se tienen cinco tipos de cultura: poder, puesto, tarea, persona y mercado. La cultura dentro de una organización no es monolítica y diferentes subculturas pueden coexistir dentro de una organización.

<p>Cultura de poder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es dominada por individuos de fuerte personalidad, carisma y/o historial de éxito probado. • Se inclina a confiar en individuos en específico cercanos al centro de autoridad. • Los empleados tienden a identificarse en términos de persona(s) para las que trabajan. • No se toman decisiones en adhesión a políticas o procedimientos establecidos. • Los contactos personales y redes definen en gran medida cómo se hacen las cosas dentro de la organización. <p>Ejemplo: Las empresas familiares</p>	<p>Cultura del Puesto (rol de la función)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los departamentos dentro de la organización están claramente divididos en términos de funciones y/o procesos del negocio. • La organización está regulada por políticas, procedimientos y reglas. • La organización está jerárquicamente estructurada con líneas de autoridad específicas para propósitos de coordinación y control. • La organización tiene claramente definidos los puestos de trabajo. • La organización valora la eficiencia en términos del cumplimiento de objetivos y en la separación de procesos de trabajo en tareas específicas. <p>Ejemplo: Dependencias de gobierno</p>
<p>Cultura de la Tarea</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización se caracteriza por equipos de trabajo y grupos de acción que trabajan de forma independiente. • Las decisiones no se derivan de una autoridad central sino lateralmente desde varios equipos en las organizaciones. • La organización reacciona rápidamente al cambio. • La organización está orientada a resultados 	<p>Cultura de la persona</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización existe debido a sus miembros. • La experiencia (pericia) o el talento de los individuos es el activo más importante de la organización. • La organización no se adhiere de forma rigurosa a una estructura burocrática o a reglas. • Son valores de la organización el individualismo, la innovación y la libertad .

³ Charles B Handy, “*Understanding Organizations*”. Middlesex, Inglaterra: Penguin Books, 1976. pp. 176-211. Handy establece que existen cuatro tipos de cultura: poder, rol, tarea y persona Véase también: Kim S. Cameron and Robert E. Quinn. “*Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*”. Menlo Park, California: Addison Wesley Longman, 1998. Los autores establecen que existen cuatro tipos de cultura: jerarquía, mercado, clan y ausencia de jerarquía.

<p>y valores de innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados son valorados por su conocimiento especializado más que por el rango o estatus. <p>Ejemplo: Los institutos de investigación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades administrativas y/o directivas son vistas como cargas administrativas. <p>Ejemplo: Profesionales independientes y emprendedores</p>
<p>Cultura de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización es agresiva y competitiva. • La organización responde rápidamente al ambiente externo más que al interno. • Los individuos dentro de la organización están orientados al logro de metas y se enfocan en los resultados. • La organización valora el ganar y superar metas. • Para la organización es más importante el logro de resultados que seguir procedimientos. <p>Ejemplo: Instituciones financieras</p>	

4 Lista de Verificación para la Evaluación de la Cultura Organizacional. Objetivos y Criterios.

El objetivo de la lista de verificación para la evaluación de la cultura organizacional es el que los gestores de documentos y archivistas evalúen la cultura de una unidad de negocio así como en general la cultura de una organización. La lista de verificación se basa en los siguientes criterios:

4.1 Valores y Metas

Los valores compartidos de una organización son presunciones acerca de ésta, tanto explícitas como implícitas, en términos de como opera y se comporta. En otras palabras, los valores son un código de normas sociales que regulan el cómo los individuos idealmente deberían interactuar, comportarse y trabajar en la organización. Una organización por lo general cuenta con declaraciones de misión y visión para articular varios de estos valores. Sin embargo, es posible que algunos de éstos no estén documentados en forma escrita sino a través de las prácticas y rituales de una organización, así como mediante la interacción entre empleados. Además, algunos de los valores pueden ser asimilados e interpretados de forma diferente entre los diversos grupos de la propia organización. Como tales, la alta dirección puede tener su propio conjunto de valores, los cuales difieren de aquellos del personal en niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Además, algunos grupos ocupacionales pueden tener sus propios valores profesionales, los cuales no necesariamente están alineados con los valores suscritos de la alta dirección.

Las metas representan las aspiraciones de la organización en términos de lo que ésta quiere lograr y conseguir. Aunque la organización pueda tener sus propios valores y sus metas y estrategias para premiar y motivar al personal, los individuos dentro de ésta

pueden tener su propio sistema de valores y metas que en ocasiones, puede ajustarse o diferir del sistema de valores y metas de la organización. Por ejemplo, los profesionales de archivos pueden percibir a un sistema de gestión documental como un medio para documentar efectivamente el proceso de toma de decisiones de una unidad de negocio. Sin embargo, los individuos de la unidad de negocio pueden percibir tal sistema como demasiado rígido, consumidor de tiempo y causa de trabajo extra.

4.2 Cómo aprenden y actúan los empleados

El conocer cómo los empleados y los grupos de negocio adquieren conocimiento y habilidades y cómo actúan y se comportan en una organización permite a los profesionales de los archivos entender qué los motiva y cómo interactúan entre ellos. Este entendimiento sobre cómo aprenden y actúan revela la manera y el proceso mediante el cual socializan entre ellos. También proporciona a los profesionales de los archivos la percepción sobre cómo promover la administración de archivos en la organización y a mitigar el nivel de resistencia entre los usuarios. Por ejemplo, si los empleados en la organización aprenden e interactúan entre ellos mediante el uso de herramientas de colaboración, el profesional de los archivos puede ponderar el integrar estas herramientas dentro del sistema de administración de archivos, más que promover un sistema como una entidad independiente.

4.3 Liderazgo y Proceso de Toma de Decisiones

Los líderes juegan un papel importante en dar forma y reforzar las normas, valores y culturas existentes en una organización. Lo anterior se refiere a individuos que han adquirido antigüedad dentro de una organización. Ellos normalmente ocupan un puesto de nivel medio a alto con responsabilidades de supervisión o con responsabilidades de liderazgo. Los líderes informales no necesariamente ocupan una posición de autoridad pero son capaces de influir y motivar a los empleados debido a su habilidad para formar coaliciones sólidas. Aunque el apoyo de la alta dirección y el respaldo juegan un factor importante para influir en la selección y uso de un sistema de gestión documental, los líderes informales también pueden defender su uso o bloquear el nivel de apoyo entre los usuarios para su adopción.

4.4 Sistema de Incentivos y Desincentivos

Un sistema de incentivos y desincentivos puede actuar como medio para motivar y/o desalentar una cierta conducta organizacional. La alta dirección puede diseñar estrategias y proporcionar apoyo mediante: la asignación de recursos financieros y humanos; el desarrollo de un sistema formal de reconocimiento y/o el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño para iniciar y estimular el cambio de la conducta organizacional o para estabilizarla. Por ejemplo, se espera que un empleado documente actividades específicas, clasifique y registre los documentos de archivo en un sistema electrónico de gestión documental. Esta política de contar con la traza de los documentos de archivo como parte de una actividad del empleado puede ser incorporada dentro de la evaluación anual de desempeño. En cambio, las actividades regulares de auditoría y un sistema de asesorías al personal que fracasa en adherirse a las políticas y procedimientos de gestión documental es una forma posible para asegurar que el personal hará caso a las

reglas. Los profesionales de los documentos de archivo deben estar alerta en áreas que potencialmente desincentivan a una unidad administrativa en la adopción de un sistema electrónico de gestión documental. Por ejemplo, un sistema electrónico de gestión documental que es promocionado para fomentar el acceso y el trabajo colaborativo, puede no funcionar bien en una cultura de poder, la cual tiende a ser cauta en compartir la información.

5 Llenado de la Lista de Verificación de Cultura Organizacional

5.1 Guía para el llenado de la lista de Verificación de Cultura Organizacional

Esta lista de verificación puede ser completada por usted o puede involucrar a otros empleados de la organización. Éstos deberán haber trabajado en la organización por lo menos un año y contar con conocimientos generales del mandato, funciones y directivas estratégicas de la misma.

La unidad de análisis en la organización deberá ser consistente. Por ejemplo, si usted analiza la cultura organizacional de un departamento, deberá completar toda la lista de verificación basada en la evaluación del mismo. Usted también puede utilizar la lista de verificación para evaluar la cultura organizacional de toda la organización. Los resultados de esta revisión pueden así compararse con cualquier otra evaluación realizada a nivel de departamento.

Utilice la sección sobre indicadores para evaluar la cultura como ayuda para completar la lista de verificación.

En esta sección de valores y metas, favor de seleccionar las **dos propuestas** que mejor describan la situación en la organización que está evaluando. Favor de referirse a la sección *Indicadores para Evaluar la Cultura Organizacional* como guía en su evaluación.

1	<u>Valores y metas</u>	
1.1	La organización protege su territorio y activos muy cuidadosamente.	A
1.2	La organización valora el cultivar las redes sociales y las relaciones con interesados.	A
1.3	La organización valora la predictibilidad. La organización es adversa a riesgos y generalmente es lenta para responder a cambios en el entorno.	B
1.4	La organización está orientada a procesos. Pone especial atención a concluir las tareas a fin de cumplir con los objetivos y/o resultados.	B
1.5	La organización valora creatividad, innovación y variedad.	C
1.6	La organización valora la experiencia y las habilidades especializadas de sus empleados más que el estatus o la edad.	C
1.7	La individualidad del empleado es de importancia primordial.	D
1.8	Los empleados en la organización valoran su libertad, en particular su tiempo personal para involucrarse en actividades que se ajustan a su	

	interés profesional.	D
1.9	La organización está orientada a ganancias.	E
1.10	La organización es competitiva por naturaleza y se enfoca a incrementar su participación en la industria.	E

Esta sección es acerca de cómo aprenden y actúan los empleados, favor de seleccionar **dos propuestas** que mejor describan la situación en la organización que usted está evaluando. Favor de referirse a la sección *Indicadores para Evaluar la Cultura Organizacional* como guía en su evaluación.

2	<u>Cómo aprenden y actúan los empleados</u>	
2.1	Los empleados aprenden principalmente mediante prueba y error y siguiendo los ejemplos de su administración.	A
2.2	Los empleados asumen y toman decisiones basadas en lo que sus tomadores de decisiones harían.	A
2.3	Los empleados que carecen de ciertas habilidades y competencias necesitan someterse a capacitación.	B
2.4	Los empleados tienden a adoptar una aproximación lineal en un problema. Por ejemplo, descomponen en partes el problema e identifican soluciones para las partes.	B
2.5	Los empleados son alentados para ser creativos cuando solucionan problemas.	C
2.6	La organización hace énfasis en la importancia de aprender a través de equipos de trabajo.	C
2.7	Los empleados aprenden ellos mismos de sus experiencias.	D
2.8	Los empleados se influyen mutuamente a través de la consulta en un ambiente colegiado.	D
2.9	Los empleados aprenden al mantener estrecha vigilancia de las tendencias y eventos en el ambiente externo.	E
2.10	Los empleados actúan principalmente haciendo suposiciones y predicciones sobre tendencias futuras.	E

En esta sección sobre liderazgo y proceso de toma de decisiones, favor de seleccionar **cinco propuestas** que más describan la situación en la organización que usted está evaluando. Favor de referirse a la sección *Indicadores para Evaluar la Cultura Organizacional* como guía en su evaluación.

3	<u>Liderazgo y proceso de toma de decisiones</u>	
3.1	La organización se caracteriza por personalidades fuertes que la encabezan, quienes son tomadores de decisiones clave.	A
3.2	La organización evita suscribirse a la información de comités como parte del proceso de toma de decisiones.	A
3.3	Las decisiones son tomadas rápidamente y basadas en instintos y sentimientos mas que en un análisis cuidadoso de los hechos.	A
3.4	La organización carece de toma de decisiones basadas en la adopción de políticas y procedimientos.	A
3.5	La administracion en la organización prefiere la comunicación verbal y personal así como el contacto personal y por lo general no documenta las decisiones.	A
3.6	La organización valora la observancia de reglas y procedimientos más que depender en figuras influyentes.	B
3.7	El proceso de toma de decisiones es formal en su naturaleza y se caracteriza por los niveles de aprobación.	B
3.8	La organización está jerárquicamente estructurada y tiene departamentos y comités.	B
3.9	La organización tiene claramente especificados los roles y responsabilidades respecto de la distribución de tareas.	B
3.10	La organización documenta las decisiones y se comunica con sus empleados a través de documentación escrita.	B
3.11	La toma de decisiones se basa en un equipo sólido.	C
3.12	La autoridad se basa en el conocimiento y competencia de los individuos. La autoridad no está basada solamente en la posición de un individuo en la organización.	C

3.13	La distribución de tareas para los empleados está basada en un sistema de consensos entre el administrador (director, gerente) y el personal.	C
3.14	La organización se adhiere a una forma de discusión más abierta y deliberativa que a un sistema de mando de arriba-abajo.	C
3.15	La organización se enfoca en la definición del problema y los objetivos del proyecto y/o tarea más que en la adopción de descripciones de puestos.	C
3.16	El sistema de contratación generalmente se hace de forma colectiva.	D
3.17	El sistema desalienta la costumbre de toma de decisiones de arriba-abajo.	D
3.18	La organización consulta activamente a varios interesados como parte del proceso de toma de decisiones.	D
3.19	La administración tiende a interactuar y manejar a sus empleados sobre una base individual.	D
3.20	La organización no espera que los empleados actúen en asuntos que entran en conflicto con sus valores y/o metas.	D
3.21	La administración es asertiva, decisiva, está orientada a resultados y fija altos estándares.	E
3.22	La organización demanda mucho del tiempo y compromiso personal del empleado.	E
3.23	El proceso de toma de decisiones está más orientado a atender las demandas de los clientes así como analizar las fortalezas y debilidades de sus competidores.	E
3.24	Los administradores en la organización son buenos al negociar acuerdos y contrapropuestas.	E
3.25	La toma de decisiones es inflexible y está caracterizada por el pragmatismo más que por el idealismo.	E

En esta sección sobre sistemas de incentivos y desincentivos, favor de seleccionar **dos propuestas** que mejor describen la situación en la organización que esta evaluando. Favor de referirse a la *sección Indicadores para Evaluar la Cultura Organizacional* como guía en su evaluación.

4	<u>Sistema de incentivos y desincentivos</u>	
4.1	La organización otorga a los empleados tomadores de decisiones que son de confianza mayores responsabilidades, recursos y un mayor sentido de libertad.	A
4.2	Los empleados que no se perciben leales por parte del grupo central y/o el grupo interno y/o cometen demasiados errores serán removidos de sus puestos.	A
4.3	La organización instaure recompensas al personal en términos de un incremento en su autoridad y de signos externos de su influencia tales como una oficina con más espacio.	B
4.4	Los empleados que se adaptan a las políticas y procedimientos de la organización serán tratados según las reglas y normas establecidas.	B
4.5	Los empleados son motivados por oportunidades para el desarrollo profesional y libertad en su trabajo, así como por pagos y beneficios repartidos por la organización.	C
4.6	Los empleados son motivados por el reto de trabajar en un ambiente dinámico que ofrece variedad y solución a problemas/tareas específicas.	C
4.7	Los empleados valoran el derecho a elegir sus competencias y habilidades profesionales.	D
4.8	Los empleados obtienen satisfacción al perfeccionar su experiencia y/o destreza.	D
4.9	Los empleados son recompensados en términos de un paquete que incluye una buena remuneración y prestaciones.	E
4.10	A los empleados que fallan en el cumplimiento de los altos estándares establecidos por la organización se les pedirá que se vayan.	E

Al final de este ejercicio, contar las cajas que ha marcado en las categorías A, B, C, D y E.

Si la mayoría de sus casillas son:

Categoría A, su organización tiene una **cultura de poder**,

Categoría B, su organización tiene una **cultura del puesto**;

Categoría C, su organización tiene una **cultura de tareas**;

Categoría D, su organización tiene una **cultura de persona**;

Categoría E, su organización tiene una **cultura de mercado**.

Ejercicio: Complete la lista de verificación de cultura organizacional y evalúe el perfil de su organización tanto a nivel de unidad de negocio como de departamento. Utilice los indicadores para evaluar la cultura organizacional a fin de completar la lista de verificación. Puede completarla individualmente o en grupo.

6 Indicadores para evaluar la Cultura de la Organización.

El siguiente conjunto de indicadores proporciona ejemplos para evaluar la cultura organizacional y le ayuda a completar la lista de verificación. Éstos identifican temas que pueden ser relevantes para una unidad de negocio y/o organización.

1	<u>Valores y metas</u>	
1.1	La organización protege escrupulosamente su territorio y activos.	<p>El ambiente de gestión documental y la cultura no facilitan el compartir información entre los empleados.</p> <p>La organización instituye controles estrictos dentro de sus instalaciones. Por ejemplo, utilizan un circuito cerrado de televisión (CCTV) con propósitos de vigilancia.</p> <p>La organización impone controles estrictos de acceso a su sistema de gestión documental. Por ejemplo, se fomenta que los usuarios cambien su contraseña de acceso (password) dentro un período de pocos meses y no pueden reusar sus últimas tres contraseñas.</p> <p>Las laptops de oficina y otros dispositivos electrónicos no pueden ser sacados de la organización sin obtener el permiso necesario de seguridad.</p> <p>La organización instituye permisos para revisar a contratistas externos y vendedores.</p>
1.2	La organización valora cultivar los contactos y relaciones con interesados.	<p>Los administradores (directores, gerentes) ocupan una cantidad considerable de su tiempo para socializar y establecer contactos dentro de la organización.</p> <p>Los administradores ocupan una cantidad considerable de su tiempo para socializar y establecer contactos fuera de la organización.</p> <p>La alta dirección prefiere otorgar entrevistas y/o contratar personal clave en una organización con base en sus contactos</p>

		<p>profesionales y/o las recomendaciones de empleados de confianza.</p> <p>Cuando se encuentran ante una situación desconocida y un problema los empleados acuden primero a la persona que perciben como fiable y de confianza o quien es un residente experto.</p> <p>Cuando encuentran una situación anormal y un problema, los empleados usualmente no revisan la infraestructura de sus documentos de archivo existentes y/o los manuales de políticas.</p>
1.3	<p>La organización valora la previsibilidad. La organización es contraria al riesgo y por lo general es lenta en responder a cambios en el entorno.</p>	<p>Los empleados suelen depender en antecedentes y formas tradicionales para cumplir con las tareas.</p> <p>Los empleados son renuentes a desarrollar nuevas formas para cumplir con las tareas.</p> <p>La organización no es innovadora dentro de su campo.</p> <p>La organización permite que otras organizaciones desarrollen y prueben nuevos productos y métodos.</p> <p>La organización está satisfecha en seguir los métodos tratados y probados de sus socios industriales y/o competidores.</p>
1.4	<p>La organización se orienta a procesos. Pone atención cuidadosa a la terminación de tareas a fin de cumplir con los objetivos y/o resultados</p>	<p>La organización documenta y actualiza periódicamente sus manuales y lineamientos.</p> <p>La organización depende fuertemente de sus manuales y lineamientos para orientar a los empleados en la ejecución de su trabajo.</p> <p>La organización establece indicadores clave de desempeño para alinearlos con el resultado y/o función del negocio.</p> <p>La administración en la organización instituye un sistema de reporte que verifica de cerca la asignación y la terminación de</p>

		<p>tareas.</p> <p>La administración evalúa cuidadosamente cuánto trabajo se ha hecho y qué se ha terminado a fin de evaluar si la meta ha sido alcanzada.</p>
1.5	La organización valora la creatividad, las innovaciones y la variedad.	<p>La organización acepta el cambio.</p> <p>La organización intenta activamente probar ideas novedosas para cumplir con las tareas.</p> <p>La organización no teme el abandonar reglas y normas del <i>status quo</i> o formas tradicionales para cumplir con las tareas.</p> <p>La organización alienta a los empleados a cuestionar las formas y supuestos existentes para cumplir con las tareas.</p> <p>La organización alienta a los empleados a desarrollar nuevas forma para cumplir con sus tareas de forma efectiva y eficiente.</p>
1.6	La organización valora más la experiencia y las habilidades especializadas de sus empleados que el estatus o la edad.	<p>Como parte del proceso de contratación, la organización prueba y evalúa específicamente las habilidades profesionales o técnicas de los nuevos aspirantes.</p> <p>La administración con frecuencia consulta al experto especialista o técnico y pide sus comentarios y retroalimentación.</p> <p>A los empleados con conocimiento y habilidades especializadas se les paga igual o máas que aquellos que tienen puestos de administración o han estado en la organización por largo tiempo.</p> <p>Los empleados, antes de que puedan ser promovidos, deben demostrar que logran cierto nivel profesional y competencia técnica, tales como su habilidad para dirigir investigación.</p> <p>La organización organiza con frecuencia foros de discusión como medio para</p>

		<p>permitir que el personal comparta su conocimiento y experiencia.</p>
1.7	<p>La individualidad del empleado es de primordial importancia.</p>	<p>Los documentos de archivo producidos por los empleados residen en gran parte en la respectiva computadora de oficina del empleado, la red de área local, o el sitio web.</p> <p>El empleado puede bajar o copiar documentos de archivo de su computadora de oficina a su laptop personal o a otros aparatos.</p> <p>Al empleado se le permite comunicarse con colegas y/o gente de fuera de la organización utilizando su cuenta personal de correo electrónico.</p> <p>La organización permite a sus empleados usar sus laptops personales para trabajar.</p> <p>La organización estimula a los empleados a iniciar proyectos que cumplan con los objetivos en general en lugar de que les sean impuestos por la administración.</p>
1.8	<p>Los empleados en la organización valoran su libertad, en particular su tiempo personal para dedicarse a actividades que encajan con sus intereses profesionales.</p>	<p>Los empleados no necesitan reportarse o dejar el trabajo en un horario específico, aparte de cumplir con sus obligaciones estándares, tales como asistir a reuniones.</p> <p>Los empleados se pueden comunicar a su casa y/o trabajar a distancia desde allí.</p> <p>Se estimula a los empleados a brindar comentarios y retroalimentación sin miedo de censura y/o repercusiones negativas.</p> <p>Los empleados suelen ser apasionados acerca de sus convicciones y las expresan libremente.</p> <p>Los empleados pueden solicitar ser comisionados o su año sabático para perfeccionar a fondo sus intereses profesionales y experiencia, tales como participar en un proyecto con una</p>

		organización externa.
1.9	La organización está orientada a ganancias.	<p>La organización está enfocada en maximizar ventas o ingresos en el corto plazo en lugar de la administración de riesgos de largo plazo.</p> <p>La organización impone metas de ventas específicas a sus empleados como parte del ejercicio de revisión del desempeño.</p> <p>La organización impone indicadores cuantitativos para evaluar su nivel de rendimiento actual y estimado, tal como la proporción de capital de deuda.</p> <p>Las iniciativas tecnológicas están acopladas para reducir redundancia y costos.</p> <p>La estrategia de recursos humanos de la compañía está adaptada al cumplimiento de necesidades del corto plazo, más que a retener talentos en el largo plazo.</p>
1.10	La organización es competitiva y se enfoca en aumentar su participación de la industria en el mercado	<p>La organización conduce y confía en el análisis de mercado y reportes para examinar el crecimiento de su industria, tales como los cambios de tendencias del consumidor.</p> <p>La organización mantiene vigilancia estrecha acerca de las estrategias de mercado de sus competidores.</p> <p>La organización confía más en adquisiciones que en el crecimiento consistente para aumentar su participación en el mercado.</p> <p>La organización con frecuencia sacrifica su margen de ganancia (un precio más bajo o la introducción de un servicio gratis) a fin de aumentar su participación en el mercado.</p> <p>La organización se involucra en inversiones audaces de capital y talento para expandir el tamaño y rango del</p>

		producto o servicio que se ofrece, sin importar el costo de los riesgos.
2	<u>Cómo aprenden y actúan los empleados</u>	
2.1	Los empleados aprenden principalmente mediante prueba y error y siguiendo ejemplos de la administración.	<p>La organización carece de capacitación sistemática en el trabajo para los empleados.</p> <p>Existe carencia de lineamientos y procedimientos para guiar a los empleados en su trabajo.</p> <p>Los empleados aprenden mediante la observación y se esfuerzan por imitar la forma en la cual la administración resuelve asuntos.</p>
2.2	Los empleados asumen y toman decisiones basados en sus observaciones y supuestos de lo que harían los tomadores de decisiones.	<p>Los empleados adaptan sus propuestas operativas y proyectos de acuerdo con asuntos sobre los cuales la administración tiende a enfocarse.</p> <p>Los empleados consultarán informalmente con sus colegas, en particular a aquellos cercanos a la alta dirección acerca de lo que les gusta para entonces lanzar un proyecto o diseño basado en lo que le gustaría ver a la administración, en lugar de conducir un análisis objetivo sobre ventaja del concepto.</p> <p>Los empleados tienden a prepararse para reuniones y discusiones anticipando las posibles preguntas que la administración les hará.</p>
2.3	Los empleados que carecen de ciertas habilidades y competencias necesitan someterse a capacitación.	<p>La organización con frecuencia lleva a cabo un análisis de cumplimiento de estándares sobre las competencias requeridas para completar ciertas tareas o proyectos y evalúa la experiencia profesional y habilidades del personal.</p> <p>El personal que carece del conocimiento y habilidades necesarias se someterá a capacitación en el trabajo o participará en</p>

		<p>talleres o cursos.</p> <p>La dirección trabaja estrechamente con el departamento de recursos humanos para identificar una lista de educación continua o cursos relacionados con la función a los cuales el personal deberá asistir en diferentes etapas de su carrera.</p> <p>Como parte del ejercicio de evaluación de desempeño anual, tanto los empleados como la dirección discutirán y analizarán los cursos, talleres o conferencias a los que el empleado deberá asistir al año siguiente.</p>
2.4	<p>Los empleados tienden a adoptar una aproximación lineal a la solución de problemas. Por ejemplo, descomponen el problema en partes e identifican soluciones a las partes.</p>	<p>La organización utiliza un conjunto de herramientas y/o procedimientos estandarizados para identificar un conjunto de variables que participan en un problema.</p> <p>Al identificar los factores que participan en un problema, tal como redundancia en el proceso de negocio, se asignarán a los empleados temas sobre un diagnóstico específico y se les solicitará reportar a la dirección las estrategias para mitigar el problema.</p> <p>Los empleados asignados a una tarea específica tienden a enfocar su atención a la conclusión de la misma.</p>
2.5	<p>Los empleados son estimulados a ser creativos en la solución de problemas.</p>	<p>Se estimula a los empleados a sugerir y intentar ideas nuevas no probadas.</p> <p>La distribución de tareas carece de definiciones claras debido a que el trabajo en gran parte es de naturaleza experimental.</p> <p>La organización ha diseñado espacios adecuados para el trabajo creativo a fin de que los empleados puedan estimular, generar e intercambiar ideas entre ellos. Por ejemplo, salas de discusión pueden tener juegos y herramientas de diseño, rotafolios y materiales escritos para</p>

		estimular discusiones aleatorias y más enfocadas en discusiones profundas.
2.6	La organización hace énfasis en la importancia de aprender a través de equipos de trabajo.	<p>Los empleados trabajan sobre una variedad de proyectos y pueden pertenecer a diferentes equipos de trabajo.</p> <p>Se permite a los empleados utilizar cierto porcentaje de su tiempo de trabajo en proyectos de grupo que les entusiasman.</p> <p>Los empleados voluntariamente comparten sus ideas, experiencias y pericia con sus colegas a través de una variedad de métodos, tales como discusiones informales o mediante tecnologías de la información (correo electrónico, conferencias vía web o video)</p>
2.7	Los empleados aprenden de sus experiencias.	<p>Los empleados toman la iniciativa o se interesan por descubrir acerca de lo que están trabajando sus colegas sin ser informados por la dirección.</p> <p>Los empleados toman la iniciativa para aprender métodos nuevos y diversos de otras disciplinas y/o industrias</p> <p>Los empleados no requieren indicaciones de la dirección y activamente buscan formas para satisfacer sus necesidades profesionales y de desarrollo. Por ejemplo, solicitan un año sabático o licencia de estudio para proseguir con sus intereses de investigación.</p>
2.8	Los empleados se influyen entre sí a través de la consulta en un ambiente colegiado.	<p>Los empleados no aceptan tácitamente las ideas de sus colegas, a veces las cuestionan o llegan a retar sus supuestos subyacentes. Por ejemplo, pueden utilizar oportunidades al asistir a conferencias o talleres profesionales, en mensajes posteriores en las listas de correo para comentar acerca de las posturas o evaluaciones de sus colegas.</p> <p>La dirección da a los empleados la independencia y libertad de acción para</p>

		<p>que de forma proactiva identifique proyectos y áreas de colaboración con colegas y socios de la industria.</p> <p>Los empleados perfeccionan sus ideas e hipótesis a través del proceso de debate constructivo y crítica con sus colegas.</p>
2.9	Los empleados aprenden mediante el seguimiento cercano a tendencias y eventos en el ambiente externo.	<p>Los empleados por iniciativa propia dan seguimiento activamente a la información acerca de las tendencias socioeconómicas, políticas, tecnológicas, culturales y demográficas de su industria mediante la lectura de revistas y periódicos destacados.</p> <p>Los empleados buscan activamente retroalimentación y comentarios de sus clientes, distribuidores proveedores acerca de sus productos.</p> <p>Los empleados buscan activamente retroalimentación y comentarios acerca del nivel en el servicio de clientes.</p>
2.10	Los empleados actúan principalmente al hacer presunciones y predicciones de las tendencias futuras.	<p>Los empleados llevan a cabo análisis de mercado mediante el uso de modelos y/o herramientas computacionales para predecir oportunidades y tendencias en el mercado; por ejemplo, el cambio de tendencias del consumidor y la competencia de recién llegados al mercado.</p> <p>Los empleados realizan un perfil y análisis detallado de las fortalezas de la organización.</p> <p>Los empleados conducen un perfil y análisis detallado de las debilidades de la organización.</p>
3	<u>Liderazgo y proceso de toma de decisiones.</u>	

3.1	La organización se caracteriza por personalidades fuertes y figuras destacadas quienes son los tomadores de decisiones clave.	<p>El personal o los miembros del consejo asesor son cuidadosos acerca de expresar opiniones en contra o puntos de vista alternativos a los de los tomadores de decisiones clave.</p> <p>Los tomadores de decisiones deben tener una personalidad carismática fuerte e influencia en los miembros de la comunidad dentro y fuera de la organización.</p> <p>Los tomadores de decisiones clave son los principales intermediarios o fuentes de contacto con organizaciones externas.</p>
3.2	La organización evita subscribir la formación de comités como parte de su proceso de toma de decisiones.	<p>Los tomadores de decisiones clave tienen la última palabra respecto de la asignación de recursos en la organización.</p> <p>Los tomadores de decisiones clave son por lo general resistentes a la formación de estructura y prácticas que permite la participación lateral y los procesos de toma de decisiones.</p> <p>Los tomadores de decisiones son, por lo general, reacios a ceder control sobre los procesos clave de toma de decisiones que se hacen en la organización y/o el control sobre recursos y activos.</p>
3.3	Las decisiones se toman rápido y están basadas en instintos y presentimientos más que en un cuidadoso análisis de hechos.	<p>Los tomadores de decisiones clave tienden a depender de su experiencia personal y conocimiento del negocio para tomar decisiones.</p> <p>Los tomadores de decisiones clave son rápidos en reconocer patrones y hacer una evaluación rápida del ambiente del negocio.</p>
3.4	La organización por lo general carece de toma de decisiones basadas en la adhesión a políticas y procedimientos.	<p>Las políticas y procedimientos se perciben por los tomadores de decisiones clave como interferencia a su habilidad para controlar la situación.</p> <p>Los empleados por lo general están al tanto de lo que se espera de ellos</p>

		<p>implícitamente mediante la lectura de pistas de los tomadores de decisiones clave.</p> <p>El proceso de toma de decisiones tiende a estar centrado en la habilidad de empleados y/o tomadores de decisiones para apalancarse en su influencia social y por tanto, la misma tiende a ser en su naturaleza menos estructurada.</p>
3.5	<p>La dirección en la organización prefiere la comunicación verbal y el contacto personal y generalmente no documenta decisiones.</p>	<p>La dirección dedica una porción importante de su tiempo para atender juntas y hacer llamadas telefónicas.</p> <p>La toma de decisiones está centrada en contacto personal y discusiones más que a través de correos electrónicos, memorandos y propuestas de negocio formales.</p> <p>La dirección en la organización no depende solamente de los documentos de archivo corporativos dentro de la organización, también aprovechan sus propios contactos, redes y otros canales de información independientes al sistema de gestión de la organización.</p>
3.6	<p>La organización valora la adhesión a reglas y procedimientos más que a depender de figuras o personajes de influencia</p>	<p>Cuando se encuentran con una situación desconocida, los empleados primero verificarán si la organización ya cuenta con una política o procedimiento.</p> <p>Si los empleados encuentran una situación en la que la organización no ha tenido una experiencia previa, se espera que los empleados trabajen con las unidades de negocio relevantes en el diseño de políticas y procedimientos.</p> <p>El <i>modus operandi</i> que guía el proceso de toma de decisiones no trata de <i>reinventar la rueda</i> ya que existen políticas y procedimientos para asegurar la consistencia.</p>
3.7	<p>El proceso de toma de decisiones es formal en su naturaleza y se</p>	<p>Se espera que los empleados presenten propuestas y reportes a su supervisor</p>

	caracteriza por los niveles de aprobación.	<p>inmediato el cual tiene, a su vez, vía a la alta dirección para aprobación y respaldo.</p> <p>Los empleados no pueden proceder con un plan de negocio operativo sin obtener permiso y aprobación de la dirección.</p> <p>Existen formas estandarizadas y cuestionarios para obtener la aprobación de actividades operativas específicas tales como aquellas para adquisiciones y para contratar personal.</p>
3.8	La organización está estructurada jerárquicamente y tiene departamentos y comités.	<p>La organización opera en un ambiente de mando y control con líneas claramente definidas para reporte.</p> <p>La organización establece comités y/o grupos de trabajo si se necesita la colaboración y comunicación lateral entre las unidades funcionales del negocio.</p> <p>El organigrama de la organización forma una estructura piramidal con decisiones controladas centralmente por la alta dirección.</p>
3.9	La organización tiene claramente especificados los puestos y responsabilidades con relación a la distribución de tareas.	<p>La organización tiene descripciones de puesto, los cuales documentan los puestos y responsabilidades de los empleados.</p> <p>Existe una clara especialización de las funciones y responsabilidades del trabajo. Por ejemplo, aquellos con experiencia en finanzas y contabilidad reportan al departamento de finanzas, aquellos con antecedentes en ingeniería reportan al departamento de ingeniería.</p> <p>La alta dirección asignará trabajo y/o tareas con base en responsabilidades funcionales y competencia del departamento y/o de la unidad de negocio.</p>
3.10	La organización documenta las decisiones y las comunica a sus empleados a través de documentación escrita.	Las instrucciones de la dirección al personal son transmitidas mediante documentación escrita tales como correos electrónicos o memorandos.

		<p>Los asuntos discutidos y las decisiones tomadas en reuniones son documentadas en forma de minutas y se circulan al personal pertinente.</p> <p>El personal busca consejo de la dirección mediante documentos de archivo escritos tales como reportes y correos electrónicos.</p>
3.11	La toma de decisiones se basa en un equipo sólido.	<p>El equipo define de forma colectiva estrategias y lineamientos para definir el proceso de trabajo.</p> <p>El proceso de toma de decisiones es participativo en su naturaleza y los individuos del equipo pueden influir en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Se tiene un fuerte sentido de identidad de equipo y existe un fuerte sentido de propiedad colectiva.</p>
3.12	La autoridad se basa en el conocimiento y competencia de los individuos. La autoridad no se basa únicamente en la posición individual en la organización.	<p>El conocimiento y experiencia profesional de los empleados son valorados por encima de la antigüedad en la organización.</p> <p>Hay por lo general entre los empleados resistencia al proceso de toma de decisiones centralizado.</p> <p>Los empleados están facultados para hacer recomendaciones y ofrecer alternativas basadas en su conocimiento y competencia profesional.</p>
3.13	La distribución de tareas a empleados se basa en sistemas de consenso entre el administrador y el personal.	<p>Los administradores definen las metas del proyecto en consulta con sus miembros.</p> <p>Los empleados generalmente tienen libertad sobre cómo deben aproximarse a su trabajo para cumplir con los objetivos de la organización.</p> <p>Los administradores alientan a los empleados a tener sentido de curiosidad acerca de su trabajo debido a que los objetivos y metas del proyecto son nuevos</p>

		a la industria y/o profesión.
3.14	La organización se adhiere a una forma de discusión más abierta y deliberativa que a un sistema de mando de arriba-abajo.	<p>La organización depende de usos creativos de tecnologías de la información y comunicación, tales como wikis, webs, seminarios en-línea, etc., para compartir comentarios y conocimiento entre los empleados.</p> <p>Existe un ambiente abierto para retroalimentación, comunicación y pensamiento crítico lo cual permite a los empleados aprender de sus errores.</p> <p>Los directores tienden a asumir el papel de facilitadores para estimular la discusión animada y el debate entre los empleados.</p>
3.15	Enfoque en la definición del problema y los objetivos del proyecto y/o tarea más que en la adhesión a las descripciones de puesto.	<p>Los empleados sienten interés en evaluación, lluvia de ideas y definición del problema.</p> <p>Los empleados sienten un interés agudo en proponer nuevos productos, ideas y conceptos.</p> <p>Los empleados tienden a operar fuera de las descripciones estandarizadas de trabajo y son activos para ofrecer sugerencias e ideas. Disfrutan de solucionar problemas.</p>
3.16	El sistema de contratación por lo general se lleva a cabo de forma colectiva.	<p>Para contratación o despido existe un involucramiento colectivo de diversos interesados, tales como el personal profesional, administrativo y grupos con interés especial.</p> <p>Como parte del proceso de contratación los interesados competentes en la organización proporcionan retroalimentación al comité de contratación acerca de los candidatos que solicitan un puesto.</p> <p>A los candidatos potenciales se les pide reunirse con diferentes grupos de interesados sobre una base formal o informal como parte del proceso de contratación.</p>

3.17	El sistema desalienta la toma de decisiones de arriba-abajo.	<p>La organización hace un esfuerzo por ser inclusiva e incorporar los puntos de vista de varios interesados durante el proceso de toma de decisiones, tales como la integración de comités.</p> <p>La organización hace un esfuerzo para incluir los puntos de vista de los interesados a través de varios canales de retroalimentación. Por ejemplo, correos o foros en redes sociales.</p> <p>Los interesados pueden presionar y firmar una petición si no están de acuerdo con la decisión tomada.</p>
3.18	La organización consulta activamente a una variedad de interesados como parte del proceso de toma de decisiones.	<p>La organización hace un esfuerzo para consultar tanto interesados internos como externos a través de encuestas públicas de opinión.</p> <p>Existen comités específicos o unidades de negocio dentro de la organización dedicados a conectar, entablar y solicitar retroalimentación de interesados externos. Por ejemplo, unidades específicas de negocio dedicadas a recaudar fondos o solicitudes para la obtención de subvenciones o becas.</p> <p>La organización dirige activamente reuniones de grupos focales y organiza grupos y fuerzas de tarea como parte del ejercicio de reunir información.</p>
3.19	La dirección tiende a interactuar y manejar a los empleados sobre una base individual.	<p>La administración asume un profundo interés en el desarrollo profesional del personal.</p> <p>La dirección respeta la experiencia profesional del personal y busca activamente sus comentarios en términos de la formulación de nuevas estrategias y métodos.</p> <p>La dirección tiende a percibir al personal como sus iguales en gran medida debido a su experiencia profesional en la materia.</p>

3.20	La organización no espera que los empleados actúen en algo que esté en conflicto con sus valores y/o metas.	<p>Existe apertura general y discusión respecto de temas controversiales acerca de los cuales los empleados tienen opiniones fuertes.</p> <p>Los empleados tienen la elección para no participar en proyectos que no se alinean con sus intereses profesionales y/o de investigación.</p> <p>Los empleados entrantes habrán realizado una evaluación previa de la estrategia profesional y/o de investigación en general de la organización y valorado si sus habilidades e intereses se alinean estrechamente con ésta.</p>
3.21	La dirección es asertiva, decisiva está orientada a reultados y establece altos estándares.	<p>La dirección activamente crea nuevos negocios y vías de ingresos para la organización</p> <p>La administración no duda en disminuir el personal debido a fallas en el cumplimiento de metas o estándares de comparación establecidas por la organización.</p> <p>Las organizaciones se embarcan en una estrategia audaz de mercado tales como reempacado y renombrado de productos y en la búsqueda de caminos para promocionar y vender productos y/o servicios.</p>
3.22	La organización demanda mucho del tiempo y el compromiso personal de los empleados.	<p>Los empleados trabajan muchas horas para satisfacer los requerimientos de clientes y compradores valiosos o de altos ingresos, como destinar tiempo para entretener a sus clientes.</p> <p>Se requiere a los empleados hacer cambios frecuentes a los planes de negocio, propuestas y modelos debido a los cambios en el entorno del negocio, tales como una nueva oferta de un comprador potencial o solicitudes de los clientes. Estos cambios o requerimientos son por lo general</p>

		<p>urgentes.</p> <p>Los empleados ocupan la mayor parte del día en reuniones con clientes potenciales para cerrar tratos y al final del día preparan trabajo administrativo y papeleo y/o estudian exámenes obligatorios requeridos en su profesión.</p>
3.23	<p>El proceso de toma de decisiones está mucho más orientado externamente en términos de atender las demandas de los clientes así como de analizar las fortalezas y debilidades de sus competidores.</p>	<p>La organización está sintonizada con cambios en el ambiente externo que afectan su actual negocio tales como nuevas disposiciones gubernamentales, restricciones de comercio, estabilidad política de su país y de sus inversionistas.</p> <p>La organización utiliza activamente herramientas y técnicas de medición para desarrollar nuevas estrategias de negocio. Por ejemplo el uso del análisis PESTL (político, económico, social y tecnológico).</p> <p>La organización está sintonizada con lo último en proyectos de investigación y desarrollo en la industria y está dispuesta a financiar a organizaciones externas en proyectos de investigación conjuntos o de colaboración.</p>
3.24	<p>Los directores en la organización son buenos para negociar tratos y estrategias de argumentación. (contrapropuestas).</p>	<p>Los directivos tienen cuidado en revelar información durante el proceso de negociación, tales como instaurar controles de acceso estrictos en un número de personas que tienen acceso a un proyecto en particular.</p> <p>Los directivos rápidamente responden con estrategias múltiples, contraofertas y están abiertos a explorar diversos caminos y opciones al negociar con diversos interesados.</p> <p>Los directivos son políticamente astutos y están al tanto de individuos que no son miembros del equipo de negociación pero que pueden influir en decisiones del</p>

		negocio.
3.25	La toma de decisiones es inflexible y se caracteriza por el pragmatismo más que por idealismo.	<p>La organización está abierta a tercerizar funciones y actividades, inclusive en otros países si esta decisión reduce los costos de operación.</p> <p>La organización sólo invierte en áreas o sectores donde consideran que tienen una ventaja y/o capacidad comparativa.</p> <p>La organización úevalúa la viabilidad financiera de las líneas de negocio y en caso de que éstas afecten la viabilidad financiera o el margen de ganancia, los tomadores de decisiones clave no vacilarán en liquidar los activos de sus organizaciones.</p>
4	<u>Sistema de incentivos y desincentivos</u>	
4.1	A los empleados tomadores de decisiones que son de confianza, la organización les otorga más responsabilidades, recursos y una mayor libertad.	<p>Los empleados como parte de su proceso de socialización en la organización pueden identificar a aquéllos que son cercanos a los tomadores de decisiones y/o a aquéllos con poder informal e influencia.</p> <p>Los empleados en la organización tienden a acumular información, ya que éso los coloca en una posición privilegiada.</p> <p>Los empleados tomadores de decisiones que son de confianza manejan los documentos o proyectos clave.</p>
4.2	Los empleados que se perciben por el grupo central o círculo más cercano como desleales y/o que cometen demasiados errores son marginados o inclusive removidos de su puesto.	<p>A los empleados que se perciben por los tomadores de decisiones como un miembro que no es importante para el círculo más cercano se les niega deliberadamente el acceso a los canales de gestión documental o de información sobre proyectos clave.</p> <p>A los empleados que son marginados o que fallan en el desempeño la dirección les niega oportunidades en capacitación o en</p>

		<p>avanzar en su carrera.</p> <p>A los empleados que son marginados por la dirección se les requiere reportarse a un nivel adicional en la estructura de mando.</p>
4.3	<p>La organización instituye medidas para premiar al personal en términos de incrementar en autoridad y en cuanto a una sensación externa de influencia, tal como una oficina con mayor espacio.</p>	<p>Existen lineamientos sistemáticos y procedimientos para medir el desempeño individual de los empleados.</p> <p>El sistema de gestión documental en la organización da seguimiento a los detalles personales de los empleados tales como la evaluación anual en el desempeño de su trabajo y capacitación a la que asistieron. Estos documentos de archivo serán usados en ejercicios de promoción para evaluar el desempeño del personal.</p> <p>Al personal que se promueve se le otorga mayor autoridad en términos del proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, pueden aprobar desembolsos y gastos de una unidad o área de negocio.</p>
4.4	<p>Los empleados que no se ajustan a las políticas y procedimientos serán tratados de acuerdo con las reglas y disposiciones de la organización.</p>	<p>La organización tiene una lista documentada de las malas conductas, ofensas, violación de deberes y las sanciones impuestas a los empleados.</p> <p>Existen procedimientos estandarizados acerca de cómo los supervisores deben actuar o aconsejar al personal cuando existen malas conductas o desempeño de trabajo no satisfactorio.</p> <p>El supervisor o el departamento de recursos humanos emite una carta al personal explicando las malas conductas o violación de deberes así como la sanción o la acción disciplinaria que se le impone al empleado afectado.</p>
4.5	<p>Se motiva a los empleados mediante oportunidades para el desarrollo profesional y libertad en su trabajo así como a los beneficios y ventajas repartidos por la</p>	<p>Los empleados están motivados para crear nuevas ideas y productos.</p> <p>Los empleados están motivados para actuar como mentores y facilitadores de los nuevos empleados y a trabajar con</p>

	organización.	<p>colegas en un ambiente colaborativo.</p> <p>Los empleados gozan de beneficios sustanciales al personal tales como un seguro de vida completo, arreglos para cuidado de niños y opciones para compra de acciones de la organización.</p>
4.6	Los empleados están motivados ante el reto de trabajar en un ambiente dinámico que ofrece variedad y solucionar problemas o tareas específicas.	<p>Los empleados están motivados por ser reconocidos por un producto o investigación destacada en su industria.</p> <p>Los empleados sienten que tienen participación y compromiso personal en términos de los objetivos y metas del equipo.</p> <p>Hay carencia de reglas estrictas acerca de cuándo los empleados se deben reportar o salir del trabajo, excepto de las obligaciones normales para atender reuniones. Por ejemplo la tarjeta de acceso a la organización da flexibilidad para entrar o dejar la oficina a cualquier hora.</p>
4.7	Los empleados valoran el derecho a seleccionar cómo desarrollar sus competencias y habilidades profesionales.	<p>Los empleados son libres de trabajar con otros colegas en proyectos de investigación multidisciplinaria, si es de su interés.</p> <p>Los empleados tratan de conciliar las demandas en términos de otros aspectos de su trabajo tales como los deberes administrativos para enfocarse en áreas de su interés profesional..</p> <p>Los empleados no requieren indicaciones de la dirección para solicitar financiamiento externo y subvenciones o inclusive para relacionarse con la industria para perseguir sus intereses profesionales y/o de investigación.</p>
4.8	Los empleados obtienen satisfacción al perfeccionar su propia experiencia y/o destreza.	<p>Los empleados son motivados por el reconocimiento de la comunidad profesional, por ejemplo, premios por su investigación.</p> <p>Los empleados obtienen satisfacción en la</p>

		<p>diseminación de resultados de sus proyectos a la comunidad profesional y la industria.</p> <p>Los empleados están motivados para tomar los resultados de sus hallazgos y desarrollar más a fondo, probar y construir sobre éstos.</p>
4.9	Los empleados son premiados en términos de un paquete de buenas remuneraciones y beneficios.	<p>Se da a los empleados un bono relativamente generoso anualmente.</p> <p>Los empleados gozan de cuentas de gasto corporativas.</p> <p>La prestación de transporte y/o alimentos está cubierta cuando los empleados trabajan tarde en la oficina.</p>
4.10	A los empleados que fallan en entregas de acuerdo a los altos estándares establecidos por la organización se les pedirá la renuncia.	<p>Una porción sustancial del salario del empleado está basada en comisiones y la habilidad de cumplir con metas y/o cuotas de venta.</p> <p>Los empleados que fallan en cumplir las metas o estándares serán en principio puestos a prueba y posteriormente se les pedirá su renuncia o serán despedidos en el caso de que su desempeño no mejore.</p> <p>La organización espera que los empleados trabajen tarde y que estén disponibles después de horarios de trabajo para cumplir con fechas límite.</p>

7 La Conducta de Gestión Documental y las Estrategias para Promover la Administración de Archivos.

Esta sección describe la conducta de gestión documental y las estrategias para promover la administración de archivos en cada uno de los cinco tipos de culturas⁴. Aunque es

⁴ Elizabeth Shepherd and Geoffrey Yeo. "Analyzing the Context for Records Management." En: *Managing Records: A Handbook of Principles and Practice*, 30-71. London: Facet Publishing, 2003. Los autores utilizan el modelo de Charles Handy sobre cuatro tipos diferentes de culturas. Los autores señalan que "diferentes tipos de organizaciones requieren diferentes aproximaciones para la administración de archivos" y que "una sola aproximación no es buena para toda la organización" (p.45).

posible que una organización cambie de cultura, como en el caso de cambio de un alto directivo, es mucho más realista para los profesionales de los archivos estar al tanto de la cultura de la organización y formular estrategias en promover la administración de archivos dentro de cada una de estas culturas.

Generalmente es más difícil para los profesionales de los archivos manejar documentos de archivo en una cultura de poder y de persona, ya que los empleados que laboran dentro de esta cultura tienden a operar sobre una base informal y a percibir poca necesidad para producir y mantener documentos de archivo como parte de su proceso de toma de decisiones. Además, los empleados en culturas de poder y de persona tienden a tener dificultades en distinguir entre los documentos de archivo personales y los corporativos de la organización. En una cultura de poder, la gestión documental no es una rutina en las actividades operativas ya que las decisiones se hacen verbalmente y a través de contacto personal. En consecuencia, los profesionales de los archivos necesitan atender personalmente las necesidades de administración de archivos de los tomadores de decisiones y personalidades con influencia dentro de la organización. Esto debido a que en una cultura de poder, los individuos con influencia tienen la última palabra respecto de la asignación de recursos y la toma de decisiones.

En una cultura de persona, los profesionales de los archivos necesitan trabajar con profesionales sobre una base individual y proporcionarles asesoría regularmente acerca de cómo es mejor manejar sus documentos de archivo. También necesitan dirigirse a empleados que proporcionan soporte administrativo y secretarial a este grupo de personal profesional.

Una cultura del puesto es más receptiva hacia las iniciativas de administración de archivo ya que los procedimientos, los procesos de toma de decisiones y la comunicación entre los empleados está basada en documentación escrita. Una cultura del puesto también existe en organizaciones donde hay una necesidad para mantener confidencialidad de la información por un período considerable de tiempo. Sin embargo, en estas organizaciones suelen existir los “silos” organizacionales. Como tal, es importante para los profesionales de los archivos buscar la aprobación de la alta dirección para las iniciativas de administración de archivos y obtener las compras necesarias de los directivos intermedios y supervisores de línea, desde sus unidades de negocio respectivas. Una cultura basada en puesto que opera en una estructura jerárquica requiere que el programa de administración de archivos y el puesto de los profesionales de archivos sea colocado en una posición relativamente superior e importante para asegurar un mejor cumplimiento de las políticas y programas de administración de archivos. Por ejemplo, el programa de administración de archivos en una cultura del puesto debería estar ubicada idealmente bajo una unidad de negocio con mandatos y función legislativa y regulatoria. Si a la administración de archivos no se le otorga una posición relativamente importante dentro de la burocracia, los profesionales de archivos necesitan involucrarse de forma efectiva con los interesados destacados de las estructuras existentes sobre rendición de cuentas, quienes pueden ejercitar su influencia en la burocracia. Los profesionales de los archivos tienen que invertir tiempo y esfuerzos considerables para cultivar interesados de

relevancia como impulsores de la administración de documentos y para utilizar su apoyo e impulso de las iniciativas de la administración de documentos.

Una cultura de tarea requiere que los profesionales de los archivos trabajen de cerca con miembros de varios equipos de proyecto e identifiquen de forma proactiva a los impulsores y obtener su apoyo. Ya que el proceso de toma de decisiones suele ser impulsado por consenso en gran medida, es importante que los administradores de archivos trabajen estrechamente con los empleados sobre una base individual y en varios casos, proporcionen sesiones de capacitación uno-a-uno como medio para cultivar la relación con los empleados y obtener su apoyo. Los profesionales de los archivos deberán tener cuidado en términos de la definición de los requisitos de gestión documental e integrarlos a las actividades de los empleados. Esto debido a que este grupo de empleados no necesariamente se ajusta a requisitos de gestión documental, a menos de que apoyen mejor su estilo preferido de trabajo y sirvan a sus necesidades. En tal cultura, los profesionales de los archivos deben estar preparados en cualquier eventual tecnología de información o iniciativas de la administración de información para facilitar el compartir y aprender de la organización y trabajar con los interesados pertinentes para incorporar los requisitos de gestión documental. Además los profesionales de los archivos deberían idealmente trabajar con los interesados relevantes antes del inicio del proyecto para encontrar la forma de incrustar los requisitos de gestión documental. Esto permite a los profesionales de los archivos estar preparados ante la eventualidad de que el equipo del proyecto se disuelva de repente y exista la necesidad de determinar cuál unidad deberá tener la propiedad y custodia de los documentos de archivo producidos por el equipo de proyecto disuelto.

Por último, en una cultura de mercado, los profesionales de archivos necesitan posicionar la administración de documentos como medio para que la organización incremente su ventaja competitiva, para responder mejor a las solicitudes de sus clientes y para cumplir con los requisitos regulatorios que les son impuestos por organizaciones externas.

En los cinco tipos de cultura – poder, persona, puesto, tarea y mercado- los profesionales de los archivos deberán poner atención cuidadosa al personal que desempeña el apoyo administrativo y secretarial, ya que este grupo de personas está encargado de manejar documentos de archivo de parte del personal directivo dentro de la organización. Además, los empleados generalmente se aproximan al personal administrativo y de apoyo para solicitar ayuda al trabajar en un procedimiento o requisitos de administración de archivos. Los profesionales de los archivos deben proporcionar apoyo continuo y capacitación en la administración de archivos a personal de apoyo de la administración y cultivarlos como impulsores de las iniciativas de la administración de archivos.

Conducta de Gestión Documental en una Cultura de Poder.	Estrategias para Promover la Administración de Archivos en una cultura de Poder.
<p>El proceso de toma de decisiones suele ser comunicado oralmente más que a través de documentación escrita.</p> <p>Existe poca adhesión a políticas establecidas ya que los contactos del personal y la influencia social en gran parte determinan cómo se hacen las cosas en la organización.</p> <p>Los tomadores de decisiones clave suelen depender en sus propias redes y otros canales de información, independientes al sistema de gestión documental.</p>	<p>Promover la administración de archivos como medio para que los empleados respondan y cumplan las expectativas y solicitudes de las personalidades de influencia y tomadores de decisiones clave en la organización.</p> <p>Promover la administración de archivos como medio para promover el patrimonio y logros de la organización.</p> <p>Atender específicamente las necesidades de gestión documental de las personalidades influyentes y tomadores de decisiones clave en la organización.</p> <p>Promover la administración de archivos como medios para instituir mejores controles respecto de la seguridad de la información.</p> <p>Los profesionales de los archivos necesitan presionar para obtener el apoyo de las personas influyentes dentro de la organización, incluyendo a aquéllos que están cerca y son de confianza de los tomadores de decisiones. Deben estar conscientes de la existencia de redes informales y coaliciones dentro de la organización que no están en el organigrama.</p>
Conducta de Gestión Documental en una Cultura del Puesto	Estrategias para Promover la Administración de Archivos en una Cultura del Puesto.
<p>La organización ha documentado políticas y procedimientos para guiar a los empleados en sus procesos.</p> <p>La organización ha estandarizado las</p>	<p>Asegurar que las metas y estrategias de los programas e iniciativas de administración de archivos estén alineadas con las grandes metas, y también que sustentan los procesos de trabajo de los departamentos</p>

<p>formas documentales y plantillas para actividades específicas.</p> <p>El proceso de obtención de aprobación de administración y comunicación de decisiones hechas por la dirección a los empleados se hace vía escrita.</p>	<p>respectivos. Los profesionales de los archivos necesitan desarrollar un modelo o caso de negocio sobre cómo las iniciativas de administración de archivos pueden sustentar y no cambiar radicalmente las direcciones estratégicas y los procesos de la organización.</p> <p>Desarrollar políticas y procedimientos en administración de archivos en toda la organización.</p> <p>Promover a la administración de archivos más allá del nivel de alta dirección y asegurar que los mensajes claves son canalizados a los administradores (directores) de línea y supervisores en los departamentos. Ésto para asegurar que el mensaje no se distorsione. Lanzar mensajes sobre administración de archivos de forma diferente a grupos diferentes de alta dirección y personal ejecutivo basados en su intereses y prioridades inmediatas.</p> <p>Trabajar con altos directivos y unidades o áreas relevantes tales como el departamento de recursos humanos para desarrollar un sistema de premios y reconocimientos al personal y departamentos que cumplan y sobrepasen metas e indicadores de desempeño relacionados con administración de archivos. Mantener a los altos directivos informados de slos departamentos que lo hacen bien y de aquéllos que fallan en cumplir con las iniciativas de administración de archivos.</p>
<p>Gestión Documental en una Cultura de Tarea</p>	<p>Estrategias para Promover la Administración de Archivos en una Cultura de Tarea</p>
<p>Los empleados utilizan activamente las redes sociales como medio para compartir y diseminar información entre los miembros del equipo.</p>	<p>Promover la administración de archivos en términos de cómo se puede agregar valor a la creación de conocimiento, así como a compartirlo y a su innovación.</p>

<p>No existe una política y procedimiento estandarizado que regule el trabajo de los empleados ya que el trabajo es en gran parte de naturaleza experimental.</p> <p>La organización difícilmente utiliza formas documentales y plantillas estandarizadas.</p>	<p>Asegurar la participación activa de la administración de archivos y la incorporación de los requisitos de gestión documental cuando el equipo está en proceso de formación. Una vez que el proyecto inicia, los miembros del equipo pueden ser reacios a hacer caso a los requisitos y procedimientos de gestión documental.</p> <p>Entender la posible dinámica organizacional y las batallas territoriales que puedan existir entre los diferentes equipos de proyecto y el departamento más grande. La necesidad de obtener una verdadera anuencia, no sólo de la alta dirección, sino también de empleados que trabajan en los equipos, ya que la cultura de tarea en gran parte está orientada al consenso. La necesidad de establecer conexión y trabajar con los empleados a un nivel personal y, si es necesario, proporcionarles entrenamiento y capacitación individual o en pequeños grupos.</p> <p>Asegurar que los requisitos de gestión documental están bien integrados con los sistemas de administración de la información del proyecto de los equipos de tal forma que los requisitos de gestión documental no se perciban como un obstáculo para la creatividad y la colaboración.</p> <p>Desarrollar una política de administración de archivos exhaustiva que incluya el uso de redes sociales. Abordar las implicaciones en el uso de estas redes en relación con la privacidad, seguridad y consideraciones en cuanto a la administración de archivos. Tratar temas sobre el sistema de gobernanza y rendición de cuentas sobre los diferentes grupos de interesados de la administración y el uso de medios sociales.</p>
--	--

	<p>Formular estrategias creativas e innovadoras para persuadir y convencer al personal para cumplir con las políticas y procedimientos de administración de archivos.</p>
<p>Conducta de Gestión Documental en una Cultura de la Persona</p>	<p>Estrategias para Promover la Administración de Archivos en una Cultura de la Persona.</p>
<p>Los empleados tienen dificultades para distinguir entre sus documentos de archivo personales y los corporativos de la organización. Esto debido a que los empleados gozan un alto nivel de independencia y autonomía en su trabajo.</p> <p>Los empleados pueden descargar y/o copiar documentos de archivo desde la computadora de su oficina a su computadora personal y/u otros dispositivos electrónicos y trabajar en casa.</p> <p>Los empleados usan las redes sociales como medio para diseminar información sobre temas relacionados con sus intereses profesionales y como medio para colaborar e intercambiar puntos de vista con otros profesionales con ideas afines.</p>	<p>Como en la cultura de tarea, los administradores de archivos necesitan trabajar con los empleados a nivel personal y si es necesario proporcionarles sesiones de capacitación personalizada sobre administración de documentos, ya sea de forma individual o en grupos pequeños.</p> <p>También es necesario estar conscientes de los empleados en la organización que oproporcionan apoyo secretarial y administrativo al resto de los empleados. Trabajar estrechamente con este grupo de empleados sobre cómo manejar los documentos de archivo corporativo de la unidad de negocio.</p> <p>Ya que los profesionales dentro de esta organización ven las tareas administrativas como una carga, la administración de archivos deberá promoverse como medio para que ellos no sólo puedan sustentar su trabajo de colaboración sino también como medio para ser más eficientes y productivos en sus intereses profesionales y/o personales.</p>
<p>Cultura de Gestión Documental en una Cultura de Mercado.</p>	<p>Estrategias para Promover la Administración de Archivos en una Cultura de Mercado.</p>
<p>Los empleados suelen hacer versiones múltiples de sus documentos de archivo tales como planes y propuestas debido a</p>	<p>Impulsar a la administración de archivos como medio para responder de forma efectiva a los retos urgentes impuestos</p>

<p>cambios en el ambiente del negocio.</p> <p>Por lo general existen controles estrictos de acceso a la información y al sistema de gestión documental que contiene información privilegiada y personal acerca de los clientes del negocio y competidores.</p> <p>Los empleados utilizan aplicaciones para el usuario final, tales como hojas de cálculo para reportes financieros y presupuestos así como para pronósticos financieros. El uso de estas hojas de cálculo suele ser endémico y por lo general no hay una versión apropiada ni controles de acceso.⁵</p>	<p>sobre la organización por el ambiente externo y para mejorar su ventaja competitiva acerca de cómo tratar efectivamente los requerimientos de los clientes.</p> <p>Promover a la administración de archivos como medio para mitigar los riesgos operacionales y para cumplir de forma efectiva con las regulaciones que les son impuestas por organismos financieros reguladores.</p> <p>Lanzar a la administración de archivos como medio para que las unidades de negocio funcionen efectivamente como centro de costo; por ejemplo, ahorros en el espacio de almacenamiento.</p> <p>Alinear las iniciativas de administración de archivos con las actividades donde exista necesidad de dar seguimiento cercano tanto al análisis cualitativo como cuantitativo y a los indicadores para pronósticos exactos.</p>
--	---

⁵ Victoria Lemieux. 2005. "Archiving: The Overlooked Spreadsheet Risk." Conferencia del Grupo de Interés en el Riesgo de la Hoja de Cálculo como Documento de Archivo. Disponible en: <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/0803/0803.3231.pdf>. Véase también: J. Croll, "Spreadsheets and the Financial Collapse". 30 August 2009. Disponible en: <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/0908/0908.4420.pdf>

La promoción de la administración de archivos depende del entendimiento de la cultura organizacional:

- Reunirse y obtener de administradores y supervisores de línea retroalimentación periódica sobre iniciativas de administración de archivos.
- Identificar defensores que apoyan la administración de archivos dentro del personal y reclutarlos para promover los beneficios de un programa de administración de archivos. Poner atención en el personal de apoyo administrativo y secretarial y cultivarlos como defensores de la iniciativa para administración de archivos.
- Presionar y ejercer influencia sobre temas de administración de archivos a través de canales de comunicación oficiales y no oficiales y coaliciones dentro de una organización.
- Ver más allá de la descripción de puestos, la estructura organizacional, las políticas y procedimientos de la administración de archivos en su organización. Conduzca un análisis de desviación sobre cómo percibe el titular su rol como administrador de archivos y/o archivista en la organización, en comparación de cómo se le percibe a usted por los empleados en su organización. La percepción puede variar entre los diferentes grupos sociales y/o subculturas. Si hay una brecha en percepción y expectativas de su rol con la de sus interesados, analice las razones que hay atrás para entender y promover la administración de archivos de forma que pueda aumentar valor al trabajo de sus interesados.
- Estar consciente del lenguaje utilizado por los diversos grupos de interesados cuando definen a un documento de archivo, cómo perciben a un sistema de gestión documental y a la administración de archivos. Entender como la administración de archivos se comunica y es percibida por sus interesados. Usted puede desarrollar diferentes estrategias para grupos diferentes en términos de salvar la distancia de la percepción.
- Identificar un interés común con sus interesados en sesiones de colaboración y retroalimentación y alinear las mismas con las iniciativas y estrategias de administración de archivos. Entender que puede ser necesario ajustar los mensajes de administración de archivos para diferentes grupos sociales o audiencias objetivo.
- No espere la retroalimentación inmediata de un grupo respecto de la iniciativa de administración de archivos. Entienda los canales de comunicación formales e informales dentro de la organización y manténgase al pendiente de la posible distorsión de mensajes que surjan de la promoción de las estrategias e iniciativas de administración de archivos.

8 Ejercicios

8.1 Ejercicio 1

Usted es gestor de documentos/archivista (profesional de los archivos) y tiene que instrumentar un Sistema de Gestión de Documentos y de Documentos de Archivo – SGDDA- en dos departamentos. En el primero, usted observa que hay un número de personal administrativo y secretarial para recopilar las minutas y enmiendas de las leyes locales que son presentadas al consejo municipal. La mayoría de este personal ha estado en la organización por cierto número de años y tienen algún recelo en el uso de una nueva tecnología. La mayoría de los documentos de archivo son mantenidos en copia de papel y el personal está familiarizado con los procesos que tienen a su cargo. El personal le reporta a un administrador que ha sido nombrado como tal hace seis meses. El administrador ha trabajado previamente en un organismo de gobierno que ha implementado un extenso sistema SGDDA..

En el segundo departamento hay un cierto número de profesionales independientes que son empleados bajo contrato, trabajan en proyectos especializados para el municipio. Trabajan en equipos de proyectos y producen cierto número de documentos de archivo en el disco compartido del departamento el cual reside en una red LAN. La correspondencia con socios externos fuera del departamento y con otras organizaciones es principalmente en forma de correo electrónico y documentos de archivo en papel. Este grupo de profesionales reporta al director general que también es especialista en el campo y que ha trabajado en la organización por cierto número de años. El director con frecuencia consulta con varios equipos de proyecto y es el principal enlace con la alta dirección. Hay un pequeño grupo de personal administrativo que apoya a los profesionales en su trabajo.

Con base en lo que ha aprendido acerca de las culturas organizacionales, identifique los tipos de cultura y los conflictos y retos que posiblemente encontrará al desarrollar un SGDDA en los dos departamentos. Analice algunas de las estrategias posibles que adoptará para producir una estrategia más receptiva al implementar un SGDDA en los dos departamentos.

8.2 Ejercicio 2

Usted es el profesional de archivos de una universidad y tiene que desarrollar un programa de administración de archivos para un departamento académico. El departamento interesado tiene cierto número de personal académico que trabaja en varios proyectos de investigación, y algunos están involucrados con personal de otros departamentos académicos así como con profesionales de la industria. El personal académico también involucra a cierto número de pasantes de posgrado de investigación del mismo departamento o de fuera de éste para que les apoyen en sus proyectos de investigación. Cada uno de estos proyectos de investigación tienen sus propios sistemas de administración de información y sitios web. Además, el personal académico, sus socios de investigación y los pasantes de posgrado con frecuencia se comunican entre

ellos mediante correos electrónicos, wikis y tecnologías de conferencia en web. El personal académico también tiene compromisos para impartir clases y están conscientes de la necesidad de mantener los documentos de archivo de los estudiantes de acuerdo con los requisitos del área administrativa. El departamento tiene un pequeño grupo de apoyo administrativo responsable de asuntos relacionados con la inscripción y graduación de los estudiantes así como para apoyar tanto a los estudiantes como al personal académico.

Identifique el tipo de cultura que existe en el departamento académico y seleccione algunos de los retos y conflictos que encontrará en el desarrollo de un programa de administración de archivos. Explique algunas de las posibles estrategias que áadoptará para promover una mejor conciencia sobre la gestión documental y su cumplimiento.

9 Recursos Adicionales

Existen excelentes recursos así como literatura considerable relacionada con el tema de cultura organizacional. La lista siguiente ofrece una selección de recursos disponibles acerca de literatura sobre archivística, ciencias de la información y administración de la organización. Varios de los recursos también incluyen bibliografías que conducirán al lector a una red más amplia de recursos.

9.1 Archivos y Administración de Archivos

Autor: Bearman, D.

Título: “*Diplomatics, Weberian bureaucracy, and the management of electronic records in Europe and America*” (Diplomática, burocracia weberiana y administración de los documentos de archivo electrónicos en Europa y América)

Publicado por: American Archivist 55 (1), 2003.

El artículo de Bearman es uno de los primeros en la literatura archivística que insta a los archivistas a estudiar las culturas organizacionales para tener una mejor apreciación del esquema de administración de documentos de archivo electrónicos dentro de diferentes contextos de las organizaciones. Bearman contrasta la tradición Europea de la teoría archivística y la práctica organizacional en el manejo de documentos de archivo electrónicos y las prácticas de las organizaciones en el manejo de documentos de archivo electrónicos con las de la tradición norteamericana. A diferencia de los archivistas europeos que se adhieren a la convicción de que los empleados pueden ser guiados por una política organizacional, los norteamericanos suelen tener mayor fe en las soluciones tecnológicas más que en la política organizacional y en gente que implemente un sistema electrónico. Bearman cita cierto número de razones para explicar las diferencias entre las prácticas de gestión documental. En primer lugar, él asume que la mayoría de los empleados en Europa permanecen en sus trabajos por un mayor tiempo comparado con los norteamericanos. Bearman asegura que en las organizaciones americanas, el énfasis es en los resultados más que en los procedimientos de trabajo. En segundo lugar, la mayoría de las organizaciones europeas suelen ejercer control a través de una estructura jerárquica mientras que las organizaciones norteamericanas suelen gozar de una mayor forma de autonomía. Bearman postula con base en la investigación de Hofstede sobre cuatro dimensiones de la cultura organizacional y las características de burocracias de Mead como herramientas para entender áreas de semejanzas y diferencias en los canales de comunicación y sistemas de gestión documental de diferentes países. Bearman exhorta al estudio de “diferencias de culturas organizacionales” para “*entender las prácticas de archivística históricas y para precedir que puede ser efectivo para las estrategias de administración de documentos de archivo en diferentes contextos*” (p.179). También subraya la necesidad de ser sensitivos a las variaciones de las culturas corporativas aún dentro del contexto nacional.

Autor: Gunnlaugsdottir, J.

Título: “*As you sow, so you will reap: Implementing ERMS*” (Como siembras, cosecharás: Implementación de un ERMS)

Publicado por: Records Management Journal 18(1), 2008.

Este artículo se basó en una investigación conducida en ocho organizaciones de diferentes sectores (gobierno, industria manufacturera, de la construcción y un instituto financiero) en Islandia acerca de la implementación de su Sistema de Gestión de Documentos de Archivo Electrónico (SGDAE) o ERMS en inglés. El principal argumento propuesto por este artículo es que la implementación de un SGDAE no es un fin en sí mismo sino que implica un proceso de administración del cambio.

Autor: Ketelaar, E.

Título: “*The difference best postponed? Cultures and comparative archival science*” (La diferencia más postergada. Culturas y ciencia archivística comparada)

Publicado por: Archivaria 44, 1997

Ketelaar se suscribe a la dimensión de Hofstede para medir las culturas nacionales como medio para examinar diferencias transnacionales y nacionales. Destaca que dentro de Europa existen dos tipos de sistemas archivísticos –el sistema de *Registratur* y el de *no Registratur* los cuales no sólo existen dentro de contextos específicos sino que pueden coexistir dentro de un país. Ketelaar hace énfasis en el hecho de que el entender las semejanzas y diferencias de las culturas enriquece a la ciencia archivística ya que proporciona bases acerca de por qué un sistema o metodología en particular puede funcionar en ciertos contextos sociales y culturales pero no en otros.

Autor: Trace, C.

Título: “*What is recorded is never simply ‘what happened’: Record keeping in modern organizational culture*” (Lo que es archivado nunca es simplemente ‘lo que pasó’: La gestión documental en una cultura organizacional moderna.

Publicado por: Archival Science 2(1), 2002.

La principal opinión de Trace es que los documentos de archivo son signos y modos de representación y surgen de asuntos o problemas organizacionales y delimitan factores socio-técnicos que dan lugar a la producción del documento de archivo y al proceso de gestión documental. Ella se cuestiona el hecho de que los documentos de archivo simplemente reflejen el proceso de toma de decisiones y cita la literatura sobre un trabajo de cumplimiento de la ley donde la presión administrativa y comunitaria para desalentar el arresto de jóvenes cambió la naturaleza de la notificación de incidentes, afectados por el tamaño físico y forma de los documentos de archivo y el sistema de gestión documental en su conjunto.

Autor: Yakel, E.

Título: “*The way things work: Procedures, processes, and institutional record*” (Las maneras en la que las cosas se manejan: Procedimientos, procesos y el documento de archivo insitucional)

Publicado por: American Archivist 59(4), 1996.

Al igual que Bearman, Yakel insiste en la necesidad de examinar la cultura organizacional como factor que influye en la producción de documentos de archivo y las prácticas de la gestión documental. Yakel sostiene que los archivistas deberían cambiar su enfoque sobre el estudio de los documentos de archivo a un análisis contextual sobre cómo trabajan las organizaciones y las dinámicas de éstas en la producción de documentos de archivo. Los archivistas deberían re-evaluar su rol como intérpretes de documentos de archivo, su proceso de producción y la historia administrativa. Ella también opina que los teóricos de las organizaciones y los sociólogos han reconocido la importancia de entender la producción de los documentos de archivo y las prácticas de la gestión documental como herramienta para analizar la cultura y vida organizacional.

9.2 Administración de la Información

Autor: Curry, A. y Moore, C.

Título: *“Assessing information culture—an exploratory model”* (Evaluación de la cultura de la información-un modelo exploratorio)

Publicado por: International Journal of Information Management 23(2), 2003.

Los autores desarrollan un modelo para evaluar la administración de la información y una herramienta de medición para evaluar las fortalezas y debilidades de la administración de la información en el contexto de la Oficina Nacional de Salud en Escocia. Los autores no ven la cultura de la información y la cultura organizacional como entidades separadas. En su lugar, la cultura organizacional debe estar *“muy bien desarrollada de tal forma que la cultura de la información pueda ser cultivada”* (p.99).

Los autores subrayan que la falla en los proyectos de sistemas de información es principalmente un problema cultura y que ahí hay una *“brecha cultural que existe entre los diferentes interesados en la organización, es decir, aquellos que lo desarrollan e implementan y aquellos que lo usan”* (p. 93). Los autores defienden la necesidad de una cultura compartida a fin de que los sistemas de información sean exitosos y que *“las nuevas estructuras organizacionales deben ser aceptadas con una actitud cultural compartida”* (p. 93). Los autores sugieren dos componentes de esta cultura compartida en la administración de la información, la cultura debería ver a la información como *“un ‘recurso crítico’ en el proceso de toma de decisiones y para ayudar a la organización al logro en general de sus planes estratégicos y que las TI (tecnologías de la información) sean percibida como una herramienta que puede ser explotada”* (pp. 93-94). Los autores también sugieren que la cultura de la información de una organización depende de la cultura organizacional y que estos dos conceptos interactúan y se cruzan entre ellos.

Autor: Oliver, G.

Título: *“Investigating information culture: A comparative case study research design and methods”* (Investigando la cultura de la información: Diseño de investigación para un estudio comparativo de caso y sus métodos)

Publicado por: Archival Science 4, 2004.

Oliver destaca la falta de literatura relacionada con la cultura organizacional y la gestión documental. Su investigación se basó en un caso de estudio comparativo sobre la interacción entre la cultura organizacional y la administración de la información en tres universidades de Australia, Hong Kong y Alemania, así como en un subcomité del estándar ISO-15489 sobre gestión documental, constituido por agencias de gestión documental de Europa, Norteamérica y Australia. El esquema teórico de Oliver está sustentado en el modelo de continuidad de Australia y la dimensión de cultura nacional de Hofstede. La definición de cultura organizacional de Oliver abarca la cultura nacional, ocupacional y corporativa. Ella sostiene que la cultura de la información son “*actitudes hacia la información y sus valores*” y han jugado un papel de contribución en la implementación de estándares internacionales y su esquema (pp. 308, 310).

9.3 Administración de la Organización

Autor: Bloor, G. and Dawson, P.

Título: “*Understanding professional culture in organizational context*” (Entendiendo la cultura profesional y el contexto organizacional)

Publicado por: Organization Studies 15(2), 1994.

El estudio de los autores sobre un servicio de cuidados del hogar en Australia revela la coexistencia de cierto número de subculturas: la cultura dominante del personal médico, subcultura de mejora que apoya el *status quo*, subculturas que confluyen de los fisioterapeutas, terapeutas ocupacionales quienes “*aceptan el supuesto del sistema primario cultural respecto de la necesidad de un estándar más alto de la práctica profesional, pero que también sienten que son únicos y que están en conflicto con aquellos de la subcultura médica dominante*” y la “subcultura discordante” que aboga por métodos alternativos para lograr las metas organizacionales representadas por los trabajadores sociales (pp. 284-285). Los autores postulan que la interrelación entre las subculturas de profesionales y la cultura organizacional son constantemente moldeadas y cambiadas por la cultura social general, los valores y creencias que surgen desde el contexto histórico de una organización, el ambiente organizacional y el sistema operativo de la organización (p. 292).

Autor: Hofstede, G.

Título: “*Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*” (2ª. ed.) (Las consecuencias de la cultura: comparación de valores, conductas, instituciones y organizaciones a través de los países)

Publicado por: Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, 2001

Hofstede adopta una perspectiva antropológica de la cultura y la define como “*una programación colectiva de la mente: se manifiesta no solo en valores, sino también en formas más superficiales: en símbolos, héroes y rituales*” (p.1). Hofstede en la mayor parte de este libro se refiere a cultura como “cultura nacional”. En términos del concepto “colectivo”, Hofstede está de acuerdo con la creencia que éste es un proceso aprendido y

que las sociedades y organizaciones tienen formas de canalizar esta programación colectiva a través de generaciones. La cultura puede manifestarse en términos de valores, los cuales son invisibles hasta que se manifiestan en la conducta mientras que los símbolos, los héroes y los rituales son manifestaciones visibles de la cultura y son incorporadas bajo el término de prácticas.

Con base en una encuesta realizada en las sucursales de una gran compañía multinacional (IBM) en 72 países, Hofstede desarrolla cinco dimensiones de cultura – distancia del poder, evasión de la inseguridad, individualismo versus colectivismo, masculinidad versus femineidad, orientación del largo plazo versus el corto plazo. La distancia del poder tiene que ver con temas relacionados con el estilo de toma de decisiones de los superiores y la manera en la que el personal maneja discrepancias con sus superiores. La evasión de la inseguridad es un nivel individual de inseguridad acerca del futuro y es manifestado en forma de tecnología, reglas y rituales. El individualismo representa una sociedad en la cual los lazos entre los individuos están sueltos, mientras que el colectivismo *“representa una sociedad en la cual los individuos desde que nacen están integrados en fuertes grupos cohesionados exclusivos, los cuales a través de la vida del individuo los protegen a cambio de una lealtad incuestionable”* (p. 225). La masculinidad versus la femineidad se ocupa de las diversas diferencias biológicas en las metas de trabajo y sociales. Las normas sociales masculinas tienen diferentes roles de género donde se dice que los hombres sean *“asertivos, duros y enfocados al éxito material”* mientras que las mujeres son consideradas como maternas y que están más *“preocupadas por la calidad de vida”* (p. 297). La orientación en el largo plazo valora virtudes asociadas con recompensa en el futuro y da mayor énfasis hacia la perseverancia y el ahorro, mientras que la orientación en el corto plazo valora las virtudes asociadas con el pasado y el presente tales como respeto a tradiciones (p.359).

En términos de cultura organizacional Hofstede la define como *“diferencias en la programación mental colectiva encontrada entre la gente de diferentes organizaciones o partes de ésta, dentro del mismo contexto nacional”* (p.373). Hofstede ve la cultura nacional como una manifestación de valores mientras que la cultura organizacional se manifiesta en prácticas. También advierte a lectores e investigadores no confundir las culturas nacional y organizacional ya que se trata de dos conceptos independientes.

Hofstede desarrolla seis dimensiones de las culturas organizacionales – orientación a proceso versus resultados; orientación a empleados versus trabajo; parroquial versus profesional; sistemas abiertos versus sistemas cerrados; sin control versus un fuerte control y normativo versus pragmático (p. 398). Hofstede argumenta que *“las culturas organizacionales estarán parcialmente determinadas por la nacionalidad, la industria, la tarea, y el mercado, en parte estará relacionada con las variables organizacionales tales como la estructura y los sistemas de control y en parte por productos únicos de rasgos de la idiosincrasia tales como la historia de la organización o la personalidad de su fundador”* (p. 401). Hofstede también reconoce el concepto de subculturas organizacionales las cuales existen abajo de una superficie aparentemente homogénea de culturas organizacionales. Esto incluiría la interfaz de culturas profesionales, administrativas y de clientes. También reconoce el papel de las culturas organizacionales las cuales son valores que pueden ser adquiridos al entrar en una

ocupación a través del proceso de socialización en la escuela, un aprendizaje y las asociaciones de profesionales.

Aunque Hofstede reconoce la postura de Morgan en cuanto a que la administración nunca puede controlar la cultura, él piensa que con el apoyo de la administración, las culturas organizacionales pueden ser “manejables en cierto modo” (p. 409). La alta gerencia puede trazar estrategias y proporcionar apoyo en términos de asignar recursos humanos y monetarios para iniciar un cambio cultural.

Autor: Morgan, G.

Título: “*Images of organization*” (Imágenes de la organización)

Publicado por: Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, 2006.

Uno de los puntos importantes que Morgan enfatiza en su libro es el uso de metáforas para describir a las organizaciones las cuales actúan como herramienta para pensar y percibir la naturaleza y características de cada tipo de organización. En su obra, Morgan describe a las organizaciones como máquinas, organismos, culturas, sistemas políticos y presiones psíquicas. La imagería de cada una de esas organizaciones ayuda a entender la interacción dinámica de relaciones y canales de comunicación dentro de cada esquema organizacional.

Morgan define a la cultura como “*patrón de desarrollo reflejado en el sistema de una sociedad de conocimiento, ideología, valores, leyes y rituales del día a día*” (p. 116).

Morgan postula que para entender a las organizaciones como culturas se necesita estudiar los sistemas compartidos de significado, sus marcos de referencia y cómo éstos son creados, comunicados y prolongados y sostenidos. (p.137.)