

Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos



3

Traducción al español:
Alicia Barnard, Alejandro Delgado
y Juan Voutssás



**Cuadernos
Digitales de
Archivística**

Serie: Temas
fundamentales de
preservación digital

ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN

Dirección General: Mercedes de Vega

Dirección General Adjunta de Administración: Alba Alicia Mora Castellanos

Dirección de Publicaciones y Difusión: María Fernanda Treviño Campero

Departamento de Publicaciones: Esther Pérez Guzmán

Coordinación Editorial: Esther Pérez Guzmán

Diseño y formación: Alejandro Amaro Rosas

Diseño de portada: Alejandro Amaro Rosas

Corrección de estilo: Ma. del Carmen Gutiérrez Haces y Francisco J. González Ruiz

Asistencia editorial: Roberto del Vecchio Calcáneo

Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos

Traducción al español: Alicia Barnard, Alejandro Delgado y Juan Voutsás

D.R. © a la edición en inglés

ICA/InterPARES

D.R. © Primera edición en español

Archivo General de la Nación

Eduardo Molina núm. 113

Col. Penitenciaría

Deleg. Venustiano Carranza, C.P. 15350

Ciudad de México

Primera edición: octubre de 2016

DERECHO DE USO

Se permite la reproducción, publicación, transmisión, difusión en cualquier modo o medio de cualquier parte del material contenido en el archivo (únicamente texto sin imágenes) sin alterar o modificar el original, con fines de referencia y/o reproducción, académicos o educacionales, con excepción de los personales o comerciales, citando la fuente de referencia y otorgando el crédito correspondiente al autor y al editor.

Contenido

Agradecimientos.....	6
Prefacio a la edición en inglés.....	7
Prefacio a la edición en español	8
Acerca de ICA e InterPARES	9
Público objetivo	11
Cómo usar la serie	11
Objetivos	12
Arquitectura modular del programa	13
Alcance	15
Introducción.....	16
Alcance	16
Objetivos y metas de este módulo.....	17
Aprendizajes esperados.....	17
¿Qué es la cultura organizacional?	19
Factores que influyen en la cultura organizacional y las prácticas de gestión documental.....	20
Lenguaje	20
Tecnología	22
Metas estratégicas de la organización.....	23
Funciones y actividades operativas de una organización	23
Empleados	24
Tipos de cultura y sus características	25

Lista de verificación para la evaluación de la cultura organizacional. Objetivos y criterios.....	27
Valores y metas	27
Cómo aprenden y actúan los empleados	28
Liderazgo y proceso de toma de decisiones	29
Sistema para incentivar y sancionar	29
 Llenado de la lista de verificación para evaluar la cultura organizacional.....	 31
Guía para el llenado de la lista de verificación para evaluar la cultura organizacional.....	 31
 Indicadores para evaluar la cultura de la organización.....	 38
 La conducta de gestión documental y las estrategias para promover la administración de archivos	 49
 Ejercicios.....	 56
Ejercicio 1.....	56
Ejercicio 2.....	57
 Recursos adicionales	 58
Archivos y administración de archivos	58
Administración de la información	62
Administración de la organización.....	63

Agradecimientos

Muchas personas contribuyeron a la creación de los ocho módulos que integran esta serie, en particular, los estudiantes de doctorado de la Universidad de la Columbia Británica, Elizabeth Shaffer, Corinne Rogers, Donald Force y Elaine Goh, quienes elaboraron los borradores de los contenidos basados en los trabajos de InterPARES 1 y 2, así como los casos de estudio desarrollados en InterPARES 3.

También agradecemos a los numerosos asistentes de investigación quienes elaboraron casos de estudio para todos los módulos así como al equipo de InterPARES en Canadá, a un sinnúmero de investigadores internacionales involucrados con este proyecto y, por supuesto, a su directora, Luciana Duranti.

Finalmente, nuestra gratitud a todos aquellos que revisaron y comentaron los módulos, con una mención especial a los investigadores John McDonald, consultor de administración de información (módulos 1, 2, 7 y 8), Jim Suderman, director del despacho de acceso a la información de Toronto (módulo 3), Evelyn McLellan, archivista de sistemas de Artefactual Systems, Inc. y Paul Hebbard, archivista administrador de documentos de archivo de la Universidad Simon Fraser (módulo 6).



Prefacio a la edición en inglés

Digital Records Pathways: Topics in Digital Preservation es una iniciativa educativa desarrollada en conjunto por el International Congress on Archives (ICA) y The International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems (InterPARES) con el propósito de ofrecer capacitación a archivistas y profesionales que manejan documentos en cuanto a la producción, la administración y la preservación de documentos de archivo digitales auténticos, fiables y usables. El programa asume que el lector cuenta con una sólida base en cuanto a los conceptos fundamentales de la administración de archivos y en la teoría archivística, y sobre esa suposición se elaboró esta serie modular.

La serie está formada por ocho módulos más un glosario en donde se ha conjuntado terminología de acuerdo con la base de datos del ICA. Ésta aborda los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para establecer el marco de referencia, la estructura de gobernanza y los sistemas requeridos para administrar y preservar documentos de archivo digitales, a través de su ciclo de vida. Cada módulo se refiere, específicamente, a un tema relevante para la administración o la preservación de los documentos de archivo. Todos los módulos se han diseñado de tal manera que pueden ser estudiados en forma independiente o en conjunto.



Prefacio a la edición en español

Desarrollar materiales educativos con el fin de apoyar las tareas de preservación digital en instituciones y organizaciones fue uno de los objetivos del Proyecto de Investigación Internacional para la Preservación de Documentos de Archivo Electrónicos, InterPARES 3 (2007-2012), el cual dio como resultado la serie en inglés de ocho módulos de capacitación con el título *Digital Records Pathways: Topics in Digital Preservation*.

No obstante que los archivos digitales –también llamados electrónicos–, se producen en la actualidad en volúmenes insospechables, el conocimiento de los archivistas y gestores de documentos en cuanto a la producción, conservación y preservación de los mismos aún es limitado, entre otros factores, a causa de la escasez de materiales de capacitación en idioma español.

Lo anterior fue el motivo para que Alicia Barnard y Juan Voutssás, miembros del Team México que formó parte del Proyecto InterPARES 3, junto con Alejandro Delgado, de España, se dieran a la tarea de traducir a nuestro idioma los ocho módulos de la citada serie, los cuales fueron publicados inicialmente en formato electrónico por el Proyecto InterPARES 3.

El Archivo General de la Nación se une a este esfuerzo para lograr una mayor difusión de temas y tópicos sobre la preservación de archivos digitales en el entorno de los archivos de nuestro país y de aquellos de habla española en Latinoamérica, y presenta una nueva versión electrónica en español de los módulos de la mencionada serie, en espera de que coadyuven a la mejor comprensión y entendimiento de la preservación de archivos digitales y el ambiente donde los mismos se producen, conservan y preservan.

Mercedes de Vega



The International Council on Archives (ICA) y The International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems (InterPARES) tienen el compromiso de crear materiales didácticos para la educación continua de archivistas y administradores de documentos de archivo, construir conocimiento básico, diseminar los nuevos hallazgos y dotar a los archivistas y profesionales de los documentos de archivo del conocimiento y las competencias necesarias especializadas para la administración y la preservación de documentos de archivo digitales.

El 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 y su representación, por medio de profesionales en 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 los archivos y asegurar su acceso por medio de la asesoría, el establecimiento de estándares, el desarrollo profesional y el impulso del diálogo entre archivistas, líderes, productores y usuarios de archivos.

El ICA es una organización neutral, no gubernamental; sus miembros 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 registrado, para producir estándares reconocidos, buenas prácticas e impulsar el diálogo, el intercambio y la diseminación del conocimiento y experiencia más allá de fronteras internacionales. Con aproximadamente





mil quinientos miembros en 195 países y territorios, el credo del Consejo ha sido aprovechar la diversidad cultural de sus integrantes para entregar soluciones eficaces y una profesión flexible e imaginativa.

El proyecto InterPARES (www.InterPARES.org), pretende desarrollar conocimiento original y esencial para la conservación, a largo plazo, de documentos de archivo producidos y almacenados en formatos digitales, así como proveer una base sólida para estándares, políticas, estrategias y planes de acción capaces de asegurar la longevidad de los materiales documentales y la capacidad de sus usuarios para confiar en su autenticidad. InterPARES se ha desarrollado en tres etapas:

- InterPARES 1 (1999-2001). Esta etapa se enfocó en el desarrollo de la teoría y los métodos que pudiesen asegurar la preservación de la autenticidad de los documentos de archivo producidos y 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). Se 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 conservación 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 sobre la base de los hallazgos de las primeras dos etapas en conjunto con otros proyectos de preservación digital de distintas partes del mundo. Se llevó la teoría a la



práctica al trabajar con archivos y unidades archivísticas dentro de organizaciones que tuvieran recursos humanos y financieros limitados, con el fin de implementar en ellas programas sólidos de gestión y preservación de archivos.

Público objetivo

El público objetivo para el cual está destinado este programa se compone de archivistas, gestores documentales y profesionales de la gestión archivística, interesados en ampliar sus capacidades en la administración de documentos de archivo 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.

Cómo usar la serie

Cada módulo de la serie está formado por conocimiento teórico y metodológico, así como por aplicaciones prácticas ilustradas en casos de estudio y escenarios modelo. Si bien los módulos fueron desarrollados por el equipo canadiense de InterPARES y, por tanto, ejemplificados en un contexto propio a aquél, son adaptables a un dominio específico o ámbito jurídico. Para una mayor aplicabilidad se han traducido a los idiomas de los miembros del ICA.

Los módulos pueden estudiarse por separado o en conjunto, de acuerdo con cada necesidad o interés, pues abarcan un rango amplio de competencias requeridas; pueden ser estudiados individualmente u ofrecerse a grupos como asociaciones profesionales o instituciones de capacitación laboral. Algunos de los módulos incluyen formularios



que pueden adaptarse a universidades o asociaciones profesionales para el desarrollo de cursos curriculares, o como materiales de capacitación para estudiantes y profesionales de la gestión o preservación documental digital. Las universidades y asociaciones profesionales son libres de adaptar los materiales para desarrollar sus propios cursos curriculares o de capacitación. Se sugieren recursos adicionales en la web que se identifican a lo largo de los módulos con el icono:



o bien, cuando se trata de información complementaria ubicada en anexos o en los mismos módulos de la serie, se distinguen con la figura:



Objetivos

Los módulos tienen los siguientes objetivos:

- Aportar recursos educativos basados en investigación actual sobre temas de administración de archivos digitales para beneficio de miembros de asociaciones profesionales relacionadas con esa temática.
- Proporcionar a los profesionales de archivos, con conocimiento teórico y procedimental, habilidades estratégicas necesarias para desarrollar, implementar y supervisar un sistema de gestión o de preservación documental.
- Ilustrar conceptos teóricos con aplicaciones prácticas mediante ejemplos reales extraídos de casos de estudio, asociados con contextos administrativos y tecnológicos específicos.



- Proporcionar contenidos y estructura a programas educativos universitarios para implementar cursos sobre administración o preservación de archivos.

Arquitectura modular del programa

Los primeros dos módulos presentan los fundamentos de todo programa de preservación de documentos de archivo digitales; proporcionan los conocimientos propedéuticos sobre los demás módulos. Los siguientes tres módulos tratan temas generales contemporáneos que competen a la preservación digital: el papel de la cultura organizacional, una visión general de los metadatos y de la valoración en el contexto de la administración de documentos de archivo fuera del sistema de gestión documental Electronic Recordkeeping Management System (ERMS). En los tres últimos módulos se abordan temas específicos de interés contemporáneo: la administración de correos electrónicos, la preservación de documentos de archivo en ambientes web, y los temas emergentes acerca del creciente auge del cómputo en la nube (tabla 1).

Tabla 1 Arquitectura modular del programa

Tema del módulo	Aspecto
1. Marco de referencia para la preservación digital. 2. Desarrollo de políticas y procedimientos para la preservación digital.	Fundamentos
3. Cultura organizacional administración de archivos. 4. Breviario de metadatos. 5. Control de los documentos de archivo digitales.	Generalidades
6. Correo electrónico. 7. Documentos de archivo en ambientes web. 8. Cómputo en la nube.	Específico
Base de datos internacional, terminología.	Fundamentos



Cada módulo contiene todos o algunos de los siguientes elementos:

- Panorama del tema y alcance del módulo.
- Objetivos y aprendizajes esperados del módulo.
- Metodología o procedimientos para la aplicación y desarrollo del módulo.
- Formularios (cuando apliquen) para facilitar la implementación del módulo.
- Ejemplos, casos de estudio o escenarios (cuando apliquen) con situaciones reales acerca del tema.¹
- Ejercicios de los puntos clave del aprendizaje.
- Preguntas de revisión que optimicen la comprensión y entendimiento del tema.
- Recursos adicionales.
- Lecturas, estándares y otros recursos de referencia.

Cuando se ha considerado apropiado, se hace la distinción de la administración y preservación de documentos de archivo activos en contraste con las responsabilidades relativas a éstos que ya no son requeridos para actividades cotidianas de la organización y que serán preservados por su productor o por un tercero de confianza.

¹ Los ejemplos y casos de estudio citados en los módulos provienen de casos reales de InterPARES 3 y tienen como propósito apoyar la experiencia de aprendizaje del módulo. Si bien reflejan los hallazgos de investigación del proyecto, no necesariamente deben ser tomados como plantillas para ser aplicadas a pie juntillas en todos los casos. Cada organización (productor o preservador) es diferente y la preservación de sus documentos de archivo debe tomar las mejores prácticas desde una perspectiva práctica en cuanto a la viabilidad de una cierta implementación.



Alcance

La serie comprende los siguientes ocho módulos:

Módulo 1 Un marco de referencia para la preservación digital.

Módulo 2 Desarrollo de políticas y procedimientos para la preservación digital.

Módulo 3 Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos.

Módulo 4 Breviario de metadatos.

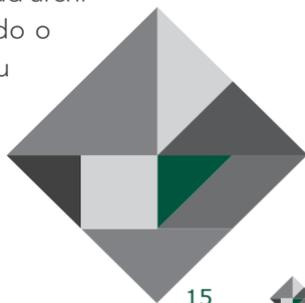
Módulo 5 Estrategias para lograr el control de los documentos de archivo digitales en ambientes de red distribuidos.

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.

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 archivos la cual refleja los usos habituales y prácticos en 16 idiomas. Esta base, desarrollada conjuntamente por el ICA e InterPARES está disponible en <http://www.ciscra.org/mat/>. Dicho recurso dinámico continuará creciendo y desarrollándose en la medida en que los miembros de la comunidad archivística mundial puedan participar agregando o enriqueciendo las definiciones usadas en su región de práctica. Pueden verse ciertos términos específicos, en breves glosarios existentes en cada módulo, aún no incluidos en la base de datos.



Introducción

Los profesionales de los documentos de archivo suelen enfocarse en el desarrollo de estándares y políticas, así como en la tarea de especificar los requisitos funcionales de un sistema de gestión documental. En el desarrollo e implementación de un sistema de este tipo documental se acostumbra 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 implica comprender 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. Apreciar 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 rígido; puede variar entre diferentes organizaciones e incluso, al interior de una organización. Por ejemplo, los empleados que operan en una estructura burocrática tienen claramente definidas las líneas de autoridad –como en el caso de gobiernos– por lo que 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 éstas manifestarse en diferentes niveles de la organización, sea a nivel de un grupo o subgrupo operativo.

Alcance

En este módulo se 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 institución. 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.

Objetivos y metas de este módulo

El objetivo de este módulo es explicar las características y perfiles de los diferentes tipos de culturas organizacionales. A través de este proceso, se 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 permitirá obtener conocimiento de cómo se ve afectada la conducta de gestión documental por la cultura organizacional así como a formular las estrategias efectivas para promover y respaldar la administración de archivos dentro de cada tipo de cultura organizacional.

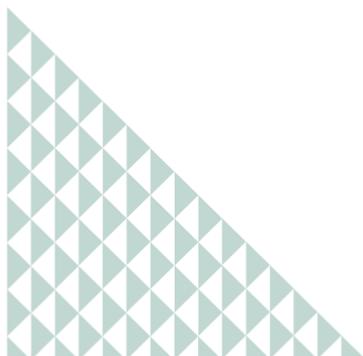
Aprendizajes esperados

Al completar este módulo el estudiante será capaz de:

- 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 otras, conforme a una lista de evaluación.



- 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.
- Saber dónde localizar información adicional y recursos relacionados con los temas de cultura organizacional.



¿Qué es la cultura organizacional?

Se define 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 sanciones, procesos de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa.²

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.
- Es un reflejo del sistema sociocultural de una organización.

En este módulo se reconoce que la cultura nacional –a la cual se define como áreas de similitudes y diferencias en los valores entre las distintas naciones– también da forma a la cultura de gestión documental de los individuos en una organización. No obstante, no está dentro del alcance de este módulo examinar el impacto de las culturas nacionales en la gestión documental como tal, en organizaciones multinacionales.

²Véase también Gillian Oliver, *Organizational Culture for Information Managers*, Oxford, UK, Chandos Publishing, 2011. Oliver ofrece una analogía de capas para definir la cultura organizacional, la cual se compone de tres capas. La primera es la cultura nacional que se define como “los valores adquiridos al crecer en la familia y la escuela” (p. 26). La segunda 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” (*ibid*). La tercera capa es la cultura corporativa que “puede ser analizada por varias características y artefactos” (p. 121).



Factores que influyen en la cultura organizacional y las prácticas de gestión documental³

Lenguaje

El lenguaje utilizado por varias partes interesadas 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 también puede ser un factor potencialmente divisorio, ya que las palabras utilizadas por los interesados son las mismas, pero sus significados y contextos 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 en papel como digitales. Por el contrario, puede haber empleados que entienden como documentos de archivo sólo a los de papel, que concluyen con una firma y un sello. Algunas personas perciben los correos electrónicos como un modo de comunicación personal con un sentido de propiedad sobre ellos. En consecuencia, estas personas, no necesariamente pueden percibir a los correos electrónicos como documentos de archivo que son parte de las funciones, actividades operativas y transacciones de la organización, así que los consideran de su propiedad y no como un recurso corporativo que requiere ser manejado de forma efectiva. También hay personas en la organización que hacen una distinción entre documentos de archivo transitorios

³ 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.



–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 receptivos acerca de 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 desempeñar un papel importante para trasladar los términos usados por los diferentes interesados, por



ejemplo entre los productores de documentos y los profesionales de tecnologías de información de modo que puedan zanjar así los diferentes niveles de expectativas entre ambos grupos.

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 también pueden 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 el desarrollo de un sistema de gestión documental como un intento de eliminación de papel y resistirse a ello, debido a que no están a gusto con esa eliminación. Otros interesados pueden apreciar 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 cuál 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 entrenamiento individual sobre cómo usar el sistema. Los profesionales de la archivística y gestión documental también pueden actuar como intermediarios 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 a lo largo del proceso



de despliegue e implementación del sistema a los usuarios. De igual forma, es importante que los gestores de documentos verifiquen, periódicamente, cómo los productores hacen uso, adaptan o modifican el sistema para adecuarlo a sus necesidades operativas.

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 Tipos de cultura y sus características). 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.

Funciones y actividades operativas de una organización

Las funciones y actividades operativas de una organización modelan la forma en la que la institución 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 periodo largo; debido a la sensibilidad de las actividades del negocio y la información de terceros se tiende 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.

Empleados

Quienes laboran en una organización pertenecen a diferentes grupos de trabajo los cuales pueden tener sus propias culturas. Las culturas organizacionales comúnmente han adoptado un conjunto de valores adquiridos a través del proceso de educación profesional, la capacitación, el proceso de socialización en el trabajo y mediante membresías en asociaciones profesionales. Estas 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 papeles 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 éstos impactarán en temas de gestión documental y preservación para la organización. También querrán 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 ese deseo de los gestores de documentos como interferencia y como pérdida de tiempo.

Además, los empleados que trabajan en una organización también traen consigo su experiencia laboral de otras instituciones. Los individuos que han tenido una práctica positiva en el uso de un sistema de gestión de documentos y de documentos de archivo (SGDDA) en sus trabajos previos son más versados y se sienten cómodos al 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 influidos 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.

Tipos de cultura y sus características⁴

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, hay cinco tipos de cultura: poder, puesto, tarea, persona y mercado. La cultura dentro de una organización no es única así que diferentes subculturas pueden coexistir dentro de ella (Tabla 1).

⁴ 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 y 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.



Cultura	Características	Ejemplo
De poder	<ul style="list-style-type: none"> • Es dominada por individuos de fuerte personalidad, carisma e 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. 	Las empresas familiares
Del puesto (papel de la función)	<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. 	Organismos gubernamentales
De la tarea	<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 y valores de innovación. • Los empleados son valorados por su conocimiento especializado más que por el rango o estatus. 	Los institutos de investigación
De la persona	<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. • Las actividades administrativas y/o directivas son vistas como cargas administrativas. 	Profesionales independientes y emprendedores
De mercado	<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. 	Instituciones financieras

Tabla 1 Diferentes tipos de cultura



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 que los gestores de documentos y archivistas evalúen la cultura de una unidad de negocio, así como en general la cultura de una unidad administrativa. La lista de verificación se basa en los siguientes criterios: valores y metas; cómo aprenden y actúan los empleados; liderazgo y toma de decisiones, y sistema de incentivos y sanciones.

Valores y metas

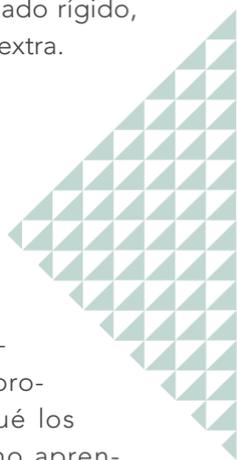
Los valores compartidos son suposiciones, tanto explícitas como implícitas, en términos de cómo opera y se comporta una organización. En otras palabras, los valores son un código de normas sociales que regulan cómo los individuos idealmente deberían interactuar, comportarse y trabajar en la organización. 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 estos valores no estén documentados por escrito sino a través de prácticas y rituales de la misma, 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 administrativa pueden percibir tal sistema como demasiado rígido, consumidor de tiempo y causa de trabajo extra.

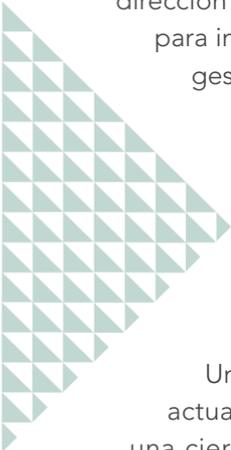
Cómo aprenden y actúan los empleados

El conocer cómo los empleados y grupos de negocio adquieren conocimiento y habilidades así como la forma en la que actúan y se comportan en una organización permite a los profesionales de los archivos entender qué los motiva. 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.



Liderazgo y proceso de toma de decisiones

Los líderes juegan un papel importante para moldear y reforzar las normas, valores y culturas existentes en una organización. Lo anterior se refiere a individuos con antigüedad dentro de una organización. Ellos, por lo general, ocupan un puesto de nivel medio a alto con responsabilidades de supervisión o 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.

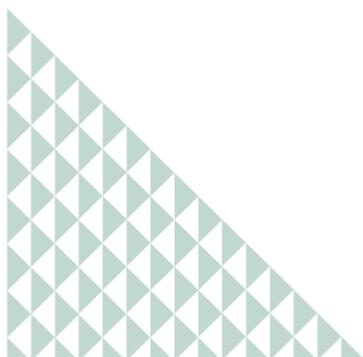


Sistema para incentivar y sancionar

Un sistema de incentivos y sanciones puede actuar como medio para motivar 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 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 ese seguimiento de los documentos de archivo, como parte de una actividad del empleado, puede ser incluida 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 obedecerá las reglas. Los profesionales de los documentos de archivo deben estar alertas 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 se promueve para fomentar el acceso y el trabajo colaborativo puede que no funcione bien en una cultura de poder, la cual tiende a ser cautelosa al compartir la información.



Llenado de la lista de verificación para evaluar la cultura organizacional

Guía para el llenado de la lista de verificación para evaluar la cultura organizacional

Esta lista de verificación puede llenarse individualmente o por varios empleados de la organización. Quienes efectúen el llenado deberán haber trabajado en la organización por lo menos durante 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 se analiza la cultura organizacional de un departamento, se deberá completar toda la parte basada en la evaluación de éste. También se puede utilizar el formato 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.

Se recomienda que se utilice la sección sobre indicadores para calificar la cultura, como ayuda para completar el llenado de la lista de verificación.



Lista de verificación para evaluar la cultura organizacional

1 Valores y metas

En esta sección de valores y metas, seleccione las **dos propuestas** que mejor describan la situación en la organización que evalúa. Véase la sección “Indicadores para evaluar la cultura organizacional” como guía para la evaluación.

1.1	La organización protege muy cuidadosamente su territorio y activos.	(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 responde lentamente a cambios en el entorno.	(B)
1.4	La organización está orientada a procesos. Pone especial atención a concluir las tareas con el fin de cumplir con los objetivos y/o resultados.	(B)
1.5	La organización valora la creatividad, la innovación y la 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 hacia las ganancias.	(E)
1.10	La organización es competitiva por naturaleza y se enfoca a incrementar su participación en la industria.	(E)



2 Cómo aprenden y actúan los empleados

Esta sección es acerca de las formas cómo aprenden y actúan los empleados. Seleccione las **dos propuestas** que mejor describan la situación en la organización que evalúa. Véase la sección “Indicadores para evaluar la cultura organizacional” como guía para la evaluación.

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 es necesario solucionar problemas.	(C)
2.6	La organización enfatiza la importancia de aprender a través de equipos de trabajo.	(C)
2.7	Los empleados aprenden de sus experiencias.	(D)
2.8	Los empleados influyen unos a otros en un ambiente colegiado.	(D)
2.9	Los empleados aprenden a 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)



3 Liderazgo y toma de decisiones

En esta sección se aborda el aspecto de liderazgo y proceso de toma de decisiones: Seleccione **cinco propuestas** que mejor describan la situación en la organización que se evalúa. Véase la sección “Indicadores para evaluar la cultura organizacional” como guía para la evaluación.

3.1	La organización se caracteriza por personalidades fuertes que la encabezan, quienes son los 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, más 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 administración en la organización prefiere la comunicación y el contacto verbales y personales, y habitualmente no documenta las decisiones.	(A)
3.6	La organización valora observancia de reglas y procedimientos más que depender de 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 papeles y responsabilidades respecto de la distribución de tareas.	(B)
3.10	La organización documenta las decisiones y se comunica con sus empleados por medio de información escrita.	(B)
3.11	La toma de decisiones se basa en un equipo sólido.	(C)
3.12	La autoridad se fundamenta 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.	Ⓒ
3.14	La organización se adhiere a una forma de discusión más abierta y deliberativa que a un sistema de mando de arriba-abajo.	Ⓒ
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.	Ⓒ
3.16	El sistema de contratación generalmente se hace de forma colectiva.	Ⓓ
3.17	El sistema desalienta la costumbre de toma de decisiones de arriba-abajo.	Ⓓ
3.18	La organización consulta, activamente, a varios interesados como parte del proceso de toma de decisiones.	Ⓓ
3.19	La administración tiende a interactuar y manejar a sus empleados sobre una base individual.	Ⓓ
3.20	La organización no espera que los empleados actúen en asuntos que entran en conflicto con sus valores y/o metas.	Ⓓ
3.21	La administración es asertiva, decisiva, está orientada a resultados y fija altos estándares.	Ⓔ
3.22	La organización demanda mucho del tiempo y compromiso personal del empleado.	Ⓔ
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.	Ⓔ
3.24	Los administradores, en la organización, son buenos al negociar acuerdos y contrapropuestas.	Ⓔ
3.25	La toma de decisiones es inflexible y está caracterizada por el pragmatismo más que por el idealismo.	Ⓔ



4 Sistema de incentivos y sanciones

En esta sección sobre sistemas de incentivos y sanciones, seleccione las **dos propuestas** que mejor describen la situación en la organización que evalúa. Véase la sección “Indicadores para evaluar la cultura organizacional” como guía para la evaluación.

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 (el grupo interno), y cometen demasiados errores serán removidos de sus puestos.	(A)
4.3	La organización instaure recompensas al personal en términos de un incremento en autoridad y en signos externos de influencia, tales como una oficina más espaciosa.	(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 se muestran satisfechos cuando perfeccionan sus destrezas y obtienen experiencia.	(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 solicitará que se vayan.	(E)



Resultados

Al final de la evaluación, cuente las veces que ha marcado 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 para evaluar la cultura organizacional y el perfil de su organización, tanto a nivel de unidad administrativa como de departamento.

Utilice los indicadores para conocer la cultura organizacional.

Puede completarlo en forma individual o en grupo.



Indicadores para evaluar la cultura de la organización

Los siguientes indicadores ofrecen ejemplos para evaluar la cultura organizacional y le ayudan en el llenado de la lista de verificación que se vio en la sección anterior; con ellos se identifican aspectos que pueden ser relevantes para una unidad de negocio y organización.

1 Valores y metas

Indicador	Ejemplos
1.1 La organización protege muy cuidadosamente su territorio y activos.	<ul style="list-style-type: none">• El ambiente de gestión documental y la cultura no facilitan el compartir información entre los empleados.• La organización instituye controles estrictos dentro de sus instalaciones; por ejemplo, utilizan un circuito cerrado de televisión (CCTV) para vigilancia.• La organización impone controles estrictos de acceso a su sistema de gestión documental; por ejemplo, se recomienda a los usuarios que cambien su contraseña (password) cada pocos meses y que no repitan sus últimas tres contraseñas.• Las laptops de oficina y otros dispositivos electrónicos no pueden salir de la organización sin un permiso del personal de seguridad.• La organización instruye al personal de seguridad para que se revise a contratistas externos y vendedores.
1.2 La organización valora cultivar los contactos y relaciones con interesados.	<ul style="list-style-type: none">• Los administradores (directores, gerentes) invierten una cantidad considerable de su tiempo para socializar y establecer contactos dentro de la organización.• Los administradores invierten una cantidad considerable de su tiempo para socializar y establecer contactos fuera de la organización• La alta dirección prefiere otorgar entrevistas y contratar personal clave en una organización con base en sus contactos profesionales o las recomendaciones de empleados de confianza.• Cuando los empleados se encuentran ante una situación desconocida y un problema, acuden primero a la persona que perciben como fiable y de confianza o quien es un residente experto.• Cuando los empleados enfrentan una situación anormal y un problema, en general, no revisan la infraestructura de sus documentos de archivo existentes o los manuales de políticas.
1.3 La organización valora la predictibilidad. La organización es adversa a riesgos y generalmente responde con lentitud a cambios en el entorno.	<ul style="list-style-type: none">• Los empleados suelen depender en antecedentes y formas tradicionales para cumplir con las tareas.• Los empleados son reuentes a desarrollar nuevas formas para cumplir con las tareas.• La organización no es innovadora dentro de su campo.• La organización permite que otras organizaciones desarrollen y prueben nuevos productos y métodos.• A la organización le satisface seguir los métodos probados de sus socios industriales y/o competidores.



<p>1.4 La organización está orientada a procesos. Pone especial atención a concluir las tareas con el fin de cumplir con los objetivos y/o resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización documenta y actualiza, periódicamente, sus manuales y lineamientos. • La organización depende, fuertemente, de sus manuales y lineamientos para orientar a los empleados en la ejecución de su trabajo. • La organización establece indicadores clave de desempeño para alinearlos con el resultado y/o función del negocio. • La administración en la organización instituye un sistema de reporte que verifica de cerca la asignación y la terminación de tareas. • 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, la innovación y la variedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización acepta el cambio. • La organización intenta, activamente, probar ideas novedosas para cumplir con las tareas. • La organización no teme el abandonar reglas y normas del statu quo o formas tradicionales para cumplir con las tareas. • La organización alienta a los empleados a cuestionar las formas y supuestos existentes para cumplir con las tareas. • La organización estimula a los empleados a desarrollar nuevas formas para cumplir con sus tareas de manera efectiva y eficiente.
<p>1.6 La organización valora la experiencia y las habilidades especializadas de sus empleados, más que el estatus o la edad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como parte del proceso de contratación, la organización prueba y evalúa, específicamente, las habilidades profesionales o técnicas de los nuevos aspirantes. • La administración, con frecuencia, consulta al experto especialista o técnico y pide sus comentarios y retroalimentación. • A los empleados con conocimiento y habilidades especializadas se les paga igual o más que aquellos que tienen puestos de administración o han estado en la organización por mucho tiempo. • 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. • La organización organiza, con frecuencia, foros de discusión como medio para permitir que el personal comparta su conocimiento y experiencia.
<p>1.7 La individualidad del empleado es de importancia primordial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • El empleado puede bajar o copiar documentos de archivo de su computadora de oficina a su laptop personal o a otros dispositivos. • Al empleado se le permite comunicarse con colegas y/o gente de fuera de la organización utilizando su cuenta personal de correo electrónico. • La organización permite a sus empleados usar sus laptops personales para trabajar. • 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.



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.

- Los empleados no necesitan reportarse o retirarse en un horario fijo, además de cumplir con sus obligaciones estándares, tales como asistir a reuniones.
- Los empleados se pueden comunicar a su casa y/o trabajar a distancia desde allí.
- Se estimula a los empleados a brindar comentarios y retroalimentación sin miedo de censura y/o repercusiones negativas.
- Los empleados suelen ser apasionados acerca de sus convicciones y las expresan libremente.
- Los empleados pueden solicitar su año sabático o ser comisionados para perfeccionar sus intereses profesionales y experiencia, tales como participar en un proyecto con una organización externa.

1.9 La organización está orientada hacia las ganancias.

- La organización está enfocada en maximizar ventas o ingresos en el corto plazo, en lugar de la administración de riesgos de largo plazo.
- La organización impone metas de ventas específicas a sus empleados como parte del ejercicio de revisión del desempeño.
- La organización impone indicadores cuantitativos para evaluar su nivel de rendimiento actual y estimado, tal como la proporción de capital de deuda.
- Las iniciativas tecnológicas están acopladas para reducir redundancia y costos.
- 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.

1.10 La organización es competitiva por naturaleza y se enfoca a incrementar su participación en la industria.

- 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.
- La organización mantiene vigilancia estrecha acerca de las estrategias de mercado de sus competidores.
- La organización confía más en adquisiciones que en el crecimiento consistente para aumentar su participación en el mercado.
- 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.
- La organización se involucra en inversiones audaces de capital y talento para expandir el tamaño y rango del producto o servicio que se ofrece, sin importar el costo de los riesgos.



2 Cómo aprenden y actúan los empleados

Indicador	Ejemplos
<p>2.1 Los empleados aprenden, principalmente, mediante prueba y error y siguiendo los ejemplos de su administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización carece de capacitación sistemática en el trabajo para los empleados. • Existe carencia de lineamientos y procedimientos para guiar a los empleados en su trabajo. • 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 basadas en lo que los tomadores de decisiones harían.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados adaptan sus propuestas operativas y proyectos, de acuerdo con asuntos sobre los cuales la administración tiende a enfocarse. • 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. • 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 capacitarse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • El personal que carece del conocimiento y habilidades necesarias se someterá a capacitación en el trabajo o participará en talleres o cursos. • 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. • 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 Los empleados tienden a adoptar una aproximación lineal en un problema; por ejemplo, descomponen en partes el problema e identifican soluciones para las partes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización utiliza un conjunto de herramientas y/o procedimientos estandarizados para identificar un conjunto de variables que participan en un problema. • 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. • Los empleados asignados a una tarea específica tienden a enfocarse en su atención para concluirla.
<p>2.5 Los empleados son alentados para ser creativos cuando es necesario solucionar problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se estimula a los empleados a sugerir e intentar ideas nuevas no probadas. • La distribución de tareas carece de definiciones claras debido a que el trabajo, en gran parte, es de naturaleza experimental. • 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, en las salas de juntas hay juegos y herramientas de diseño, rotafolios y materiales escritos para estimular discusiones aleatorias y más enfocadas en discusiones profundas.



<p>2.6 La organización enfatiza la importancia de aprender a través de equipos de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados trabajan sobre una variedad de proyectos y pueden pertenecer a diferentes equipos de trabajo. • Se permite a los empleados utilizar cierto porcentaje de su tiempo de trabajo en proyectos de grupo que les entusiasman. • 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>	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados toman la iniciativa o se interesan por descubrir acerca de lo que están trabajando sus colegas sin ser informados por la dirección. • Los empleados toman la iniciativa para aprender métodos nuevos y diversos de otras disciplinas y/o industrias. • 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 influyen unos a otros en un ambiente colegiado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • La dirección da a los empleados la independencia y libertad de acción para que de forma proactiva identifiquen proyectos y áreas de colaboración con colegas y socios de la industria. • 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 a mantener estrecha vigilancia de las tendencias y eventos en el ambiente externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Los empleados buscan, activamente, retroalimentación y comentarios de sus clientes, distribuidores proveedores acerca de sus productos. • Los empleados buscan, activamente, retroalimentación y comentarios acerca del nivel en el servicio de clientes.
<p>2.10 Los empleados actúan, principalmente, haciendo suposiciones y predicciones sobre tendencias futuras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados llevan a cabo análisis de mercado mediante el uso de modelos y 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. • Los empleados realizan un perfil y análisis detallado de las fortalezas de la organización. • Los empleados conducen un perfil y análisis detallado de las debilidades de la organización.



3 Liderazgo y toma de decisiones

Indicador	Ejemplos
<p>3.1 La organización se caracteriza por personalidades fuertes que la encabezan, quienes son los tomadores de decisiones clave.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Los tomadores de decisiones deben tener una personalidad carismática fuerte e influencia en los miembros de la comunidad dentro y fuera de la organización. • Los tomadores de decisiones clave son los principales intermediarios o fuentes de contacto con organizaciones externas.
<p>3.2 La organización no suscribe (o promueve) la formación de comités como parte de sus procesos de toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los tomadores de decisiones clave tienen la última palabra respecto de la asignación de recursos en la organización. • Los tomadores de decisiones clave son, por lo general, resistentes a la formación de estructura y prácticas que permiten la participación lateral y los procesos de toma de decisiones. • 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 el control sobre recursos y activos.
<p>3.3 Las decisiones se toman, rápidamente, y basadas en instintos y sentimientos, más que en un análisis cuidadoso de los hechos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los tomadores de decisiones clave tienden a depender de su experiencia personal y conocimiento del negocio para tomar decisiones • Los tomadores de decisiones clave son rápidos en reconocer patrones y hacer una evaluación rápida del ambiente del negocio.
<p>3.4 La organización carece de toma de decisiones basadas en la adopción de políticas y procedimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas y procedimientos se perciben por los tomadores de decisiones clave como interferencia a su habilidad para controlar la situación. • Los empleados, por lo general, están al tanto de lo que se espera de ellos, implícitamente, mediante la lectura de pistas de los tomadores de decisiones clave • 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 La administración en la organización prefiere la comunicación y el contacto verbal y personal, y habitualmente no documenta las decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección dedica una porción importante de su tiempo para atender juntas y hacer llamadas telefónicas. • La toma de decisiones está centrada en contacto personal y discusiones, más que a través de correos electrónicos, memorandos y propuestas de negocio formales. • La dirección en la organización no depende, solamente, de los documentos de archivo corporativos dentro de la organización, también aprovecha sus propios contactos, redes y otros canales de información independientes al sistema de gestión de la organización.
<p>3.6 La organización valora observancia de reglas y procedimientos más que depender de figuras influyentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los empleados se encuentran con una situación desconocida, primero verificarán si la organización ya cuenta con una política o procedimiento. • 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. • El <i>modus operandi</i> que guía el proceso de toma de decisiones no trata de reinventar la rueda ya que existen políticas y procedimientos para asegurar la consistencia.



3.7 El proceso de toma de decisiones es formal en su naturaleza y se caracteriza por los niveles de aprobación.

- Se espera que los empleados presenten propuestas y reportes a su supervisor inmediato el cual tiene, a su vez, vía a la alta dirección para aprobación y respaldo.
- Los empleados no pueden proceder con un plan de negocio operativo sin obtener permiso y aprobación de la dirección.
- Existen formas estandarizadas y cuestionarios para obtener la aprobación de actividades operativas específicas, tales como aquellas para adquisiciones y para contratar personal.

3.8 La organización está jerárquicamente estructurada y tiene departamentos y comités.

- La organización opera en un ambiente de mando y control con líneas claramente definidas para reporte.
- La organización establece comités y grupos de trabajo si se necesita la colaboración y comunicación lateral entre las unidades funcionales del negocio.
- El organigrama de la organización forma una estructura piramidal con decisiones controladas, centralmente, por la alta dirección.

3.9 La organización tiene claramente especificados los papeles y responsabilidades respecto de la distribución de tareas.

- La organización tiene descripciones de puesto, los cuales documentan los puestos y responsabilidades de los empleados.
- 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.
- La alta dirección asignará trabajo y tareas con base en responsabilidades funcionales y competencia del departamento y de la unidad de negocio.

3.10 La organización documenta las decisiones y se comunica con sus empleados por medio de información escrita.

- Las instrucciones de la dirección al personal son transmitidas mediante documentación escrita, tales como correos electrónicos o memorandos.
- Los asuntos discutidos y las decisiones tomadas en reuniones son documentadas en forma de minutas y se circulan al personal pertinente.
- El personal busca consejo de la dirección mediante documentos de archivo escritos, tales como reportes y correos electrónicos.

3.11 La toma de decisiones se basa en un equipo sólido.

- El equipo especifica, de forma colectiva, estrategias y lineamientos para definir el proceso de trabajo.
- 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.
- Se tiene un sólido sentido de identidad de equipo y existe un fuerte sentido de propiedad colectiva.

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.

- El conocimiento y la experiencia profesional de los empleados son valorados por encima de la antigüedad en la organización.
- Hay, por lo general entre los empleados, resistencia al proceso de toma de decisiones centralizado.
- Los empleados están facultados para hacer recomendaciones y ofrecer alternativas basadas en su conocimiento y competencia profesional.

3.13 La distribución de tareas a empleados se basa en sistemas de consenso entre el administrador y el personal.

- Los administradores definen las metas del proyecto en consulta con sus miembros
- Los empleados, generalmente, tienen libertad sobre cómo deben aproximarse a su trabajo para cumplir con los objetivos de la organización
- 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 a la industria y/o profesión



<p>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>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización depende de usos creativos de tecnologías de la información y comunicación, tales como wikis, webs, seminarios en-línea, etcétera, para compartir comentarios y conocimiento entre los empleados. • Existe un ambiente abierto para retroalimentación, comunicación y pensamiento crítico, lo cual permite a los empleados aprender de sus errores. • Los directores tienden a asumir el papel de facilitadores para estimular la discusión animada y el debate entre los empleados.
<p>3.15 La organización se enfoca en la definición del problema y los objetivos del proyecto y/o tarea más que en la adhesión a las descripciones de puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados sienten interés en evaluación, lluvia de ideas y definición del problema. • Los empleados sienten un interés agudo en proponer nuevos productos, ideas y conceptos. • 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>	<ul style="list-style-type: none"> • Para contratación o despido existe un involucramiento colectivo de diversos interesados, tales como el personal profesional, administrativo y grupos con interés especial. • Como parte del proceso de contratación los interesados proporcionan retroalimentación al comité de contratación acerca de los candidatos que solicitan un puesto. • 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>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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. • 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>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización hace un esfuerzo para consultar tanto interesados internos como externos a través de encuestas públicas de opinión. • 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. • 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>	<ul style="list-style-type: none"> • La administración asume un profundo interés en el desarrollo profesional del personal. • La dirección respeta la experiencia profesional del personal y busca activamente sus comentarios en términos de la formulación de nuevas estrategias y métodos. • 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 metas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe apertura general y discusión respecto de temas controversiales acerca de los cuales los empleados tienen opiniones fuertes. • Los empleados tienen la elección de no participar en proyectos que no se alinean con sus intereses profesionales y/o de investigación. • Los empleados entrantes habrán realizado una evaluación previa de la estrategia profesional y 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 resultados y establece altos estándares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección, activamente, crea nuevos negocios y vías de ingresos para la organización. • La administración no duda en disminuir el personal debido a fallas en el cumplimiento de metas o estándares de comparación establecidas por la organización. • 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 tiempo y compromiso personal de los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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, urgentes. • 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 estudian exámenes obligatorios requeridos en su profesión.
<p>3.23 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>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • La organización utiliza, activamente, herramientas y técnicas de medición para desarrollar nuevas estrategias de negocio. Por ejemplo, el uso del análisis PEST (político, económico, social y tecnológico). • 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 Los directores, en la organización, son buenos para negociar tratos y estrategias de argumentación (contrapropuestas).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Los directivos, rápidamente, responden con estrategias múltiples, contraofertas y están abiertos a explorar diferentes caminos y opciones al negociar con diversos interesados. • 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 negocio.
<p>3.25 La toma de decisiones es inflexible y se caracteriza por el pragmatismo más que por idealismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización está abierta a tercerizar funciones y actividades, inclusive en otros países si esta decisión reduce los costos de operación • La organización sólo invierte en áreas o sectores donde se considera que tienen una ventaja y capacidad comparativa. • La organización evalúa 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.



4 Sistema de incentivos y sanciones

Indicador	Ejemplos
4.1 A los empleados tomadores de decisiones que son de confianza, la organización les otorga más responsabilidades, recursos y una mayor libertad.	<ul style="list-style-type: none">• Los empleados, como parte de su proceso de socialización en la organización, pueden identificar a aquellos que son cercanos a los tomadores de decisiones y a aquellos con poder informal e influencia.• Los empleados, en la organización, tienden a acumular información, ya que eso los coloca en una posición privilegiada.• Los empleados tomadores de decisiones que son de confianza manejan los documentos o proyectos clave.
4.2 Los empleados que se perciben por el grupo central o círculo más cercano como desleales y que cometen demasiados errores son marginados o inclusive removidos de su puesto.	<ul style="list-style-type: none">• 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.• A los empleados que son marginados o que fallan en el desempeño, la dirección les niega oportunidades en capacitación o en avanzar en su carrera.• A los empleados que son marginados por la dirección se les requiere reportarse a un nivel adicional en la estructura de mando.
4.3 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.	<ul style="list-style-type: none">• Existen lineamientos sistemáticos y procedimientos para medir el desempeño individual de los empleados.• 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.• 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.
4.4 Los empleados que no se ajustan a las políticas y procedimientos serán tratados de acuerdo con las reglas y disposiciones de la organización.	<ul style="list-style-type: none">• La organización tiene una lista documentada de las malas conductas, ofensas, violación de deberes y las sanciones impuestas a los empleados.• Existen procedimientos estandarizados acerca de cómo los supervisores deben actuar o aconsejar al personal cuando existen malas conductas o desempeño de trabajo no satisfactorio.• 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.
4.5 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 organización.	<ul style="list-style-type: none">• Los empleados están motivados para crear nuevas ideas y productos.• Los empleados están motivados para actuar como mentores y facilitadores de los nuevos empleados y a trabajar con colegas en un ambiente colaborativo.• 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.



4.6 Los empleados están motivados ante el reto de trabajar en un ambiente dinámico que ofrece variedad y solucionar problemas o tareas específicas.

- Los empleados están motivados por ser reconocidos por un producto o investigación destacada en su industria.
- Los empleados sienten que tienen participación y compromiso personal en términos de los objetivos y metas del equipo.
- 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.

4.7 Los empleados valoran el derecho a seleccionar cómo desarrollar sus competencias y habilidades profesionales.

- Los empleados son libres de trabajar con otros colegas en proyectos de investigación multidisciplinaria, si es de su interés.
- 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.
- 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.

4.8 Los empleados obtienen satisfacción al perfeccionar su propia experiencia y/o destreza.

- Los empleados son motivados por el reconocimiento de la comunidad profesional, por ejemplo, premios por su investigación.
- Los empleados obtienen satisfacción en la diseminación de resultados de sus proyectos a la comunidad profesional y la industria.
- Los empleados están motivados para tomar los resultados de sus hallazgos y desarrollar, más a fondo, probar y construir sobre éstos.

4.9 Los empleados son premiados en términos de un paquete de buenas remuneraciones y beneficios.

- Cada año se da a los empleados un bono, relativamente generoso.
- Los empleados gozan de cuentas de gastos corporativas.
- La prestación de transporte y/o alimentos está cubierta cuando los empleados trabajan tarde en la oficina.

4.10 A los empleados que fallan en entregas, de acuerdo con los altos estándares establecidos por la organización, se les pedirá la renuncia.

- Una porción sustancial del salario del empleado está basada en comisiones y la habilidad de cumplir con metas y/o cuotas de venta.
- 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.
- La organización espera que los empleados trabajen tarde y que estén disponibles después de horarios de trabajo para cumplir con fechas límite.



La conducta de gestión documental y las estrategias para promover la administración de archivos

En esta sección se describe la conducta de gestión documental y las estrategias para promover la administración de archivos en cada uno de los cinco tipos de culturas.⁵ Aunque es posible que una organización cambie de cultura, como en el caso de reemplazo 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 para promover la administración de archivos dentro de cada una de estas culturas.

En general, es más difícil para los profesionales de los archivos manejar documentos de archivo en una **cultura de poder y de persona**, porque en ella los empleados 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, tienen dificultades para distinguir entre los documentos de archivo personales y los corporativos. En una cultura de poder, la gestión documental no es una rutina en las actividades operativas, ya que las decisiones se comunican verbal y personalmente. En consecuencia, los profesionales de los archivos necesitan atender, en persona, las necesidades de administración de archivos de los tomadores de decisiones y otros personajes 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.

⁵ Elizabeth Shepherd y Geoffrey Yeo, "Analyzing the Context for Records Management", en *Managing Records: A Handbook of Principles and Practice*, Londres, Facet Publishing, 2003, pp. 30-71. 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).



Conducta de gestión documental en una cultura de poder

El proceso de toma de decisiones suele ser comunicado, oralmente, más que a través de documentación escrita.

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.

Los tomadores de decisiones clave suelen depender en sus propias redes y otros canales de información, independientes al sistema de gestión documental.

Estrategias para promover la administración de archivos en una cultura de poder

- 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.
- Impulsar la administración de archivos como medio para promover el patrimonio y logros de la organización.
- Atender, específicamente, las necesidades de gestión documental de las personalidades influyentes y tomadores de decisiones clave en la organización.
- Promover la administración de archivos como medios para instituir mejores controles respecto de la seguridad de la información.
- Los profesionales de los archivos necesitan presionar para obtener el apoyo de las personas influyentes dentro de la organización, incluyendo a aquellos 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.

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.

Conducta de gestión documental en una cultura de la persona

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 de un alto nivel de independencia y autonomía en su trabajo.

Los empleados pueden descargar y copiar documentos de archivo desde la computadora de su oficina a su computadora personal u otros dispositivos electrónicos y trabajar en casa.

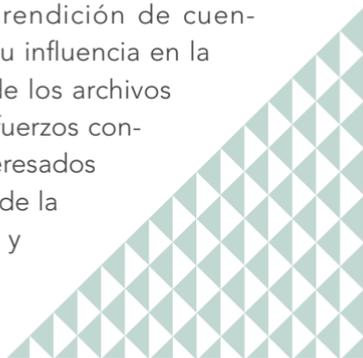
Los empleados usan las redes sociales como medio para diseminar información sobre temas relacionados con sus intereses profesionales y como medio para colaborar e intercambiar puntos de vista con otros profesionales con ideas afines.

Estrategias para promover la administración de archivos en una cultura de la persona

- 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.
- También es necesario estar conscientes de los empleados en la organización que proporcionan apoyo secretarial y administrativo al resto de los empleados. Trabajar estrechamente con este grupo sobre cómo manejar los documentos de archivo corporativo de la unidad de negocio.
- 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.



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 se basa en la documentación escrita. Una cultura del puesto también existe en organizaciones donde hay necesidad de mantener confidencialidad de la información por un periodo considerable. 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 un puesto que opera en una estructura jerárquica, requiere que el programa de administración de archivos y el puesto de los profesionales de los mismos 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 ubicado, 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 a los interesados de relevancia como impulsores de la administración de documentos y utilizar su apoyo e impulso en las iniciativas de la administración de documentos.



Conducta de gestión documental en una cultura del puesto

La organización ha documentado políticas y procedimientos para guiar a los empleados en sus procesos.

La organización ha estandarizado las formas documentales y plantillas para actividades específicas.

El proceso de obtención de aprobación de administración y comunicación de decisiones hechas por la dirección a los empleados se hace vía escrita.

Estrategias para promover la administración de archivos en una cultura del puesto

- 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 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.
- Desarrollar políticas y procedimientos en administración de archivos en toda la organización
- Promover a la administración de archivos más allá del nivel de alta dirección y asegurar que los mensajes claves sean canalizados a los administradores (directores) de línea y supervisores en los departamentos. Esto para certificar que el mensaje no se distorsione. Lanzar mensajes sobre administración de archivos, de forma diferente, a grupos distintos de alta dirección y personal ejecutivo, basados en su intereses y prioridades inmediatas.
- 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 los departamentos que lo hacen bien y de aquellos que fallan en cumplir con las iniciativas de administración de archivos.

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 individual 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 dicho 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.

Gestión documental en una cultura de tarea

Los empleados utilizan, activamente, las redes sociales como medio para compartir y diseminar información entre los miembros del equipo.

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.

La organización difícilmente utiliza formas documentales y plantillas estandarizadas.

Estrategias para promover la administración de archivos en una cultura del puesto

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Formular estrategias creativas e innovadoras para persuadir y convencer al personal para cumplir con las políticas y procedimientos de administración de archivos.



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.

Cultura de gestión documental en una cultura de mercado

Los empleados suelen hacer versiones múltiples de sus documentos de archivo, tales como planes y propuestas debido a cambios en el ambiente del negocio.

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.

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.⁶

Estrategias para promover la administración de archivos en una cultura de mercado

- Impulsar a la administración de archivos como medio para responder, de forma efectiva, a los retos urgentes impuestos sobre la organización, por el ambiente externo y para mejorar su ventaja competitiva acerca de cómo tratar, efectivamente, los requerimientos de los clientes.
- 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.
- 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.
- 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.

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 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

⁶ Victoria Lemieux, "Archiving: The Overlooked Spreadsheet Risk", Conferencia del Grupo de interés en el riesgo de la hoja de cálculo como documento de archivo, 2005, disponible en: <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/0803/0803.3231.pdf>. Véase también J. Croll, "Spreadsheets and the Financial Collapse", 30 de agosto de 2009, disponible en: <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/0908/0908.4420.pdf>



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.

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 papel como administrador de archivos y archivero 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 subculturas. Si hay una brecha en percepción y expectativas de su papel 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 cómo la administración de archivos se comunica y es percibida por sus interesados. Puede desarrollar distintas 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.



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, 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 gran parte de este personal ha estado en la organización por varios años y es receloso en el uso de una nueva tecnología. La mayoría de los documentos de archivo son mantenidos en papel y el personal está familiarizado con los procesos que tiene a su cargo. Éste le reporta a un administrador que ha sido nombrado como tal hace seis meses y que ha trabajado, previamente, en un organismo de gobierno que ha implementado un extenso sistema SGDDA.

En el segundo departamento hay varios profesionales independientes bajo contrato, laboran 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 por correo electrónico y documentos en papel. Este grupo de profesionales reporta al director general, que también es especialista en el campo y ha trabajado en la organización por algunos 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 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 acciones posibles que adoptará para producir una estrategia más receptiva al implementar un SGDDA en los dos departamentos.

Ejercicio 2

Usted es profesional de archivos de una universidad y tiene que desarrollar un programa de administración de archivos para un departamento académico. El departamento interesado tiene 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 varios pasantes de posgrado de investigación del mismo departamento o externos para que les apoyen en sus proyectos. Cada uno de estos proyectos de investigación tiene 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 que impartir clases y está consciente 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 la titulación 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 adoptará para promover una mejor conciencia sobre la gestión documental y su cumplimiento.



Recursos adicionales

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

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 en 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 con las de la tradición estadounidense. A diferencia de los archivistas europeos que se adhieren a la convicción de que los empleados pueden ser guiados por una política organizacional, los estadounidenses suelen tener mayor fe en las soluciones tecnológicas más que en la política organizacional y en gente que implemente un sistema electrónico. Bearman



cita razones para explicar las diferencias entre las prácticas de gestión documental. En primer lugar, asume que la mayoría de los empleados en Europa permanecen en sus trabajos por más tiempo que los estadounidenses. Bearman asegura que en las organizaciones estadounidenses, el énfasis está 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 estadounidenses 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 predecir que puede ser efectivo para las estrategias de administración de documentos de archivo en diferentes contextos" (p.179). También subraya la necesidad de ser sensibles a las variaciones de las culturas corporativas, aun 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 en Islandia (gobierno, industria manufacturera, de la construcción y un instituto financiero) acerca de la implementación de su Sistema de Gestión de Documentos de Archivo Electrónico (SGDAE o ERMS, por sus siglas 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 conviven 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 delinean factores sociotécnicos, 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 las 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 reevaluar su papel como intérpretes de documentos de archivo, su proceso de producción y la historia administrativa. 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.



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 valorar 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 cultural 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 percibidas 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 estudio de caso comparativo sobre la interacción entre la cultura organizacional y la administración de la información en tres universidades: Australia, Hong Kong y Alemania, así como en un subcomité del estándar ISO-15489, sobre gestión documental, constituido por instituciones de gestión documental de Europa, Estados Unidos 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. 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).

Administración de la organización

Autor: Bloor, G. y 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 *statu 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 sólo 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 de 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 presentan 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 papeles de género donde se dice que los hombres son "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 relacionado con las variables organizacionales tales como la estructura y los sistemas de control y de alguna manera, por productos únicos de rasgos de la idiosincracia, 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 bajo 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 por medio 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 imaginación 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, prolongados y sostenidos (p. 137).



