



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL COMO  
PROPUESTA PARA MEJORAR  
EL CLIMA LABORAL EN LA  
EMPRESA EMPACADORA  
FRUTEX S. DE R.L. DE C.V.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

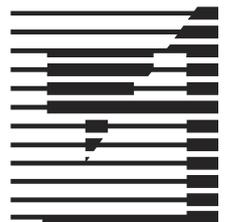
**Licenciada en Administración**

Presenta :

**NANCY IDERY FLORES CRUZ**

**ASESOR:**

**L.A. ILDEFONSO HUANTE SANDOVAL**



**Uruapan, Michoacán. 15 de agosto de 2012**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADEZCO**

A mis padres Rosalva Cruz Pacheco e Ignacio Flores Villalobos, mi hermano Jesús Ignacio Flores Cruz, por darme ese amor único e incondicional, impulsarme a creer en mis sueños y luchar por ellos, ser mi apoyo en mis tropiezos y éxitos, por siempre son mi motor.

A Dios por permitirme seguir cumpliendo mis sueños, ser la luz que guía mi camino y por ser quien soy.

A mis compañeros y maestros, en especial al profesor, amigo y asesor Ildfonso Huante Sandoval por haber creído en mí, ser parte de mi formación académica, mi admiración y respeto.

A Juan Jesús Ramírez Adame con su cariño y amor me brindó su compañía en las tristezas y alegrías, me ayudó a ser un mejor ser humano, me impulso a seguir adelante y nunca darme por vencida.

A mis amigas y amigos que en todo momento trabajamos como una gran familia, compartimos grandes instantes juntos y a pesar de las diferencias nuestra amistad creció aun más.

A mis tíos, primos, sobrinos y abuelos que formaron parte de este gran reto en mi vida, siempre estuvieron ahí para brindar una palabra de aliento.

A todos gracias, Dios los bendiga, lo he logrado.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	7
-------------------	---

### CAPÍTULO I

#### ADMINISTRACIÓN

1.1 Conceptos y definiciones de administración.....	11
1.2 Antecedentes de la administración.....	12
1.3 Proceso administrativo.....	21
1.4 Principios de la administración.....	22

### CAPÍTULO II

#### EMPRESA

2.1 Concepto de empresa.....	27
2.2 Importancia de las empresa.....	28
2.3 Clasificación de empresa.....	29
2.4 Componentes de la empresa.....	32
2.5 Empresas Agrícolas.....	35

## **CAPÍTULO III**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

3.1 Concepto Cultura organizacional.....	39
3.1.1 Misión.....	40
3.1.2 Visión.....	41
3.1.3 Valores.....	41
3.2 Manifestaciones del clima organizacional.....	41

## **CAPÍTULO IV**

### **DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)**

4.1 Cambio planeado.....	45
4.1.1 Modelos del cambio .....	45
4.1.2 Resistencia al cambio .....	49
4.1.3 Implantación del cambio.....	50
4.2 Generalidades del desarrollo organizacional.....	50
4.2.1 Concepto y definiciones del desarrollo organizacional (DO).....	50
4.2.2 Antecedentes del desarrollo organizacional (DO).....	52

4.2.3	Objetivos y características del (DO).....	53
4.2.4	Importancia y necesidad del desarrollo organizacional (DO).....	58
4.2.5	Condiciones para que las organizaciones adopten con éxito el (DO)....	59
4.3	Proceso de implantación del desarrollo organizacional (DO).....	60
4.3.1	Intervenciones del desarrollo organizacional (DO).....	63
4.4	Clima laboral.....	69
4.4.1	Conceptos y definiciones.....	70
4.4.2	Importancia del clima laboral.....	71
4.4.3	Propiedades del clima laboral.....	71
4.4.4	Determinaciones específicas del clima organizacional.....	72
4.4.5	Medición del clima organizacional.....	74
4.4.6	Beneficios del clima laboral.....	75

## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO DE LA EMPRESA EMPACADORA FRUTEX S. DE R.L. DE C.V.**

5.1	Características de la empresa.....	78
5.1.1	Antecedentes.....	78

5.1.2 Características generales.....	79
5.2 Metodología de la investigación.....	79
5.2.1 Objetivos.....	79
5.2.2 Técnicas a aplicar.....	80
5.2.3 Diagnóstico del clima laboral.....	88
5.3 Propuesta de desarrollo organizacional para mejorar el clima laboral.....	119
CONCLUSIÓN.....	127
BIBLIOGRAFÍA.....	129

## INTRODUCCIÓN

Se considera que el Desarrollo Organizacional (DO) es una herramienta que por medio del análisis interno de la organización y el entorno que pueda afectarla, surja así un cambio planeado; esto permite obtener información que va a guiar a la empresa para adoptar un camino o estrategia hacia la modificación, la evaluación; conforme a las demandas del medio en que se encuentra, logrando la eficiencia de todos los elementos que constituyen para obtener la superación de la organización. Es necesario y relevante decir que el Desarrollo Organizacional (DO) tiene que ver directamente con el factor humano, ya que éste es decisivo para el éxito o fracaso de la organización y su manejo es clave para el éxito de la empresa y en la organización en general, esto se logrará primeramente estructurando la organización (organigrama), después llevando una buena conducción de los grupos o equipos de trabajo y finalmente desarrollar relaciones humanas que permitan a la organización prevenir dificultades y resolverlas rápida y oportunamente. Todo esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para que la misma se desempeñe de manera adecuada.

El presente estudio tiene su aplicación práctica en la empresa Empacadora FRUTEX S. de R.L. de C.V. ubicada en Km. 10 carretera Apatzingán-Aguililla Michoacán, y esto es para todas las áreas de la empresa donde se persiguen los siguientes objetivos; analizar el clima laboral de la empresa, identificar los problemas clave que afecten negativamente el clima organizacional siendo estos capaces de una pronta solución, elaborar un diagnóstico administrativo del factor humano, hacer

una reestructuración en la cultura organizacional para después desarrollar un método para la aplicación del desarrollo organizacional.

Se realizó una investigación documental para abordar teóricamente las diferentes variables ligadas al tema, en el primer capítulo de esta tesis se estudiara el tema de administración sus conceptos, antecedentes, las etapas del proceso, así como de los principios administrativos; en un segundo capítulo se explican los conceptos de empresa, su importancia hoy en día, las diferentes clasificaciones de empresa, que compone a las empresas y se habla específicamente lo que son las empresas agrícolas; en el capítulo tres se estudian los principales aspectos de la cultura organizacional como lo son misión, visión, objetivos y las manifestaciones de la cultura organizacional; a partir del capítulo cuatro se empezara a analizar ya todos los elementos del desarrollo organizacional lo que es el cambio planeado y su implantación a una empresa después las generalidades del Desarrollo Organizacional (DO) en donde se mencionan conceptos, antecedentes, objetivos y características, la importancia y necesidad del desarrollo organizacional, se hará referencia a las condiciones que necesitan las empresas para que adopten con éxito el DO, el capítulo cinco también forma parte cuatro pero en este se abordará los temas relacionados del clima organizacional ó laboral los conceptos, definiciones, antecedentes, sus objetivos y características, la importancia del clima laboral en las organizaciones, el diagnostico del clima laboral; por último en el capítulo número seis se describirá el desarrollo de la investigación de campo llevada a cabo en Empacadora FRUTEX S. de R.L. de C.V., donde se analizarán las principales características del factor humano que colaboran en las diferentes áreas, así como del

clima laboral, sintetizando estos dos aspectos y obtener una conclusión sobre las características de tal clima y finalmente emitir una propuesta con el propósito de mejorarlo.

Es por esto que el presente trabajo se centra en la importancia de hacer una aplicación del Desarrollo Organizacional (DO); que beneficiará a la empresa creando un ambiente que brindará vitalidad a los sistemas organizativos permitiendo un mejor desempeño del recurso humano. Será de gran utilidad, ya que se buscarán posibles soluciones a los problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de jefatura, toma de decisiones y dirección.

Concluyendo así, que la empresa esté en constante cambio con el aprovechamiento de los recursos que ayudarán al éxito de la organización ya que es de vital importancia estar actualizándose con los diferentes métodos, conceptos tanto para el personal como en la tecnología que utiliza la empresa y esto fortalecerá la productividad y desempeño, tanto de la organización como del personal, satisfaciendo las necesidades de ambos.

# CAPÍTULO I

## ADMINISTRACIÓN

---

---

En este capítulo se tratarán temas generales de la administración, debido a su creciente importancia así como a los nuevos y complejos desafíos con que ella se enfrenta, autores e investigadores se han concentrado en algunos aspectos o en algunas variables aisladas del enorme contexto de variables que interviene, cada una con su naturaleza, el proceso administrativo, los principios generales que la conforman etc., en la estructura y el comportamiento de las organizaciones, dificultando enormemente una visión total de ellas. A medida que la administración se enfrenta con nuevos desafíos y situaciones, con esto deberá estar en constante actualización para poder adaptarse a los cambios que la sociedad imponga. Se ayudará a tener una idea mas clara de como la administración influye en toda organización, presentándose así los siguientes tópicos.

### **1.1 Conceptos y definiciones de la administración**

La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. (Terry y Franklin, 1981:22).

Consiste en planear, organizar, dirigir y controlar diversas actividades que permite a cualquier organización alcanzar sus objetivos mediante la optimización de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos.

(<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeAdministracion>)

La administración no es más que una de las seis funciones cuya marcha debe asegurar la gerencia. Pero ocupa en el papel de los grandes jefes un lugar tan grande que a veces puede parecer que ese papel es exclusivamente administrativo. (Frederick W. Taylor, 1997:133).

Como ya se mencionó con los diferentes autores, se concluye que la administración es todo un proceso de planeación, organización, integración y control porque ayuda a la optimización de los recursos (humanos, financieros, técnicos y materiales) mediante la determinación de las actividades para cumplir los objetivos y así obtener el máximo beneficio posible.

## **1.2 Antecedentes de la administración (escuelas)**

### *ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO*

En la década de 1930, Elthon Mayo y Fritz Roethlisberger condujeron los famosos estudios Hawthorne en la Western Electric y proporcionaron una nueva escuela de pensamiento administrativo. Los estudios de Hawthorne buscaban determinar el impacto de factores en el entorno físico sobre la productividad del trabajador.

Los partidarios de la escuela del comportamiento consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. Entre los temas que más sobresalen están las relaciones humanas, la motivación, el liderazgo, el entrenamiento y la comunicación.

Esta escuela se originó de la aplicación de las ciencias del comportamiento, en especial la psicología y la psicología social, a la administración. Se considera al individuo como un ser sociopsicológico, y las tareas a las que se enfrenta el gerente van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas, hasta en entender toda la gama del comportamiento psicológico de los grupos que representan la totalidad del comportamiento psicológico de los grupos que representan la totalidad de la administración.

Hugo Munsterberg padre de la psicología industrial, Maty Parker Follet, Chester Barnard, Chris Argyris y otros, han contribuido a la búsqueda de la integración organizacional entre las dimensiones técnicas y del comportamiento de una empresa. (Terry y Franklin 1985:46)

### *ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA*

Esta escuela utiliza el método científico para obtener los resultados deseados en el lugar de trabajo. En pocas palabras el método científico sigue los pasos siguientes para alcanzar un objetivo:

1. Identificar la proposición (objetivo).
2. Adquirir información respecto a la proposición por observación.
3. Formular una hipótesis respecto a la proposición.
4. Investigar con cuidado la proposición mediante experimentos controlados.
5. Fijar prioridades y aclarar los datos obtenidos.
6. Exponer la respuesta tentativa a la proposición.

## 7. Ajustar e implementar la respuesta a la proposición.

Frederick W. Taylor (1856-1915) llamado el padre de la administración científica, creía que era la administración, no la fuerza de trabajo, la causa y la solución potencial a los problemas de la industrial. Taylor pidió una “revolución mental” para fusionar los intereses de los trabajadores y de la administración en un todo mutuamente beneficioso. Esta revolución mental estaba basada en cuatro principios vitales:

(1) la creación del mejor método de trabajo,

(2) la selección y desarrollo científico de los trabajadores

(3) la relación y unión del mejor método de trabajo y el trabajador desarrollado y entrenado y

(4) la cooperación estrecha de los gerentes y no gerentes, lo que incluía la división del trabajo y la responsabilidad del gerente de planear el trabajo.

Taylor también señala que los gerentes y los no gerentes debían entender por completo la cantidad y la calidad del trabajo que debía realizarse en un periodo dado. A diferencia de Taylor, los esfuerzos de Fayol se referían a la “administración clásica”; el foco era la empresa como un todo, no un solo segmento de ella. Fue un pionero del concepto de considerar que la administración estaba compuesta de funciones, y su trabajo proporciono un amplio marco de trabajo a partir del cual podía estudiarse y desarrollarse la administración.

Carl Barth, Henry Gantt, Frank Gilberth, Harrington Emerson y Morris Cooke, todos hicieron valiosas contribuciones escritas y practicas al crecimiento de la administración a manera de disciplina científica.

La esencia de la escuela de administración científica es el desarrollo de una mente inquisitiva con la búsqueda inteligente resultante de mas conocimientos, mas hechos, mas relaciones. Desde el punto de vista histórico, está relacionada con consideraciones económicas de costo, uso del tiempo y eficiencia, pero el método que utiliza es básico en la investigación de otras disciplinas tales como la química, la física, la psicología y la sociología. Por lo tanto, el método científico se aplica no solo en la escuela de administración científica. La administración científica disfruta de una amplia utilización, pero de ninguna manera es universal. (Ibid: 44)

### *ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIA*

La teoría de la administración de contingencia se originó del enfoque de sistemas para las organizaciones administrativas. Es un intento para trasladar u operacionalizar la teoría de sistemas evaluando los muchos factores operantes en cualquier situación y establecimiento patrones y relaciones definidos entre los factores que podrían servir como guías en otras situaciones similares.

Un ejemplo excelente es una bien conocida teoría del liderazgo, que expresa que el liderazgo depende en su mayor parte de tres factores: (1) Relaciones líder-miembro –el líder disfruta de la confianza de los miembros del grupo –, (2) Estructura de la tarea – el objetivo está claro y la decisión del líder puede verificarse “desde arriba” –y (3) el poder del puesto –el líder tiene la influencia para dirigir, decidir y

lograr la cooperación -. Varias combinaciones de estos factores condicionan las acciones del liderazgo administrativo.

Existen ocho combinaciones posibles de estos tres factores. Cuando las relaciones líder-miembro son buenas, la tarea está estructurada y el poder del puesto es fuerte, el liderazgo más efectivo está caracterizado por ser controlador, activo y estructurador. En contraste, cuando los tres factores son respectivamente buenos, no estructurados y débiles, el liderazgo es tolerante, pasivo y considerado. En otras palabras, la efectividad y el estilo del liderazgo dependen o son contingentes de la calidad de los tres factores del liderato, y el estilo del liderazgo varía con las combinaciones de los factores presentes en el entorno en particular que es está considerando. En otras palabras la efectividad y el estilo del liderazgo varían con las combinaciones de los factores presentes en el entorno en particular que está considerado. Ningún estilo de liderazgo es apropiado para todas las condiciones. Depende: de los factores que en cada caso gobiernen. Esta es la esencia del enfoque de contingencia.

En la medida que se obtengan más conocimientos respecto a cuáles factores deben tomarse en más consideración y en qué situaciones, mejorará el calibre de la administración y el gerente podrá administrar con más certeza que en el presente. Con más conocimientos respecto a las varias circunstancias psicológicas, sociológicas y técnicas de las varias situaciones, la escuela de contingencia ofrecerá mucho a nuestra teoría y práctica de la administración.

Algunos creen que el desarrollo del enfoque de contingencia con su énfasis situacional y la integración del entorno en la teoría y prácticas administrativas animará al gerente a utilizar las varias escuelas de administración en su trabajo. Dicho de otra manera, una mayor consideración a los aspectos ambientales y situacionales de un problema dado sugerirán un mayor uso de las diferentes escuelas en la solución de ese problema. El resultado será un formato ecléctico que utilice las contribuciones más útiles de las varias escuelas. (Ibid: 51)

### *ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN DECISIONAL*

Decidir qué lograr y cómo lograrlo es el reto vital del gerente. El método está en ocasiones limitado por la razón económica de la utilidad marginal y el comportamiento económico bajo incertidumbres. En otros caso se amplían las consideraciones para incluir todo evento que ocurra que la empresa o cualquier impacto del exterior que en alguna forma, directa o indirecta pudieran influir en la decisión tomada. Por costumbre se consideran el problema, riesgos y el resultado pronosticado de cada alternativa.

Casi cualquier actividad humana se considera ahora legítima para un estudio de toma de decisiones.

No puede haber duda de que la toma de decisiones es vital en toda escuela de pensamiento. Sin embargo, la conceptualización contemporánea de la decisión ni está confinada a un área limitada ni se encuentra determinada por un sencillo ejercicio del sentido común. La cuestión es si la toma de decisiones es solo por si el

mejor y el más adecuado medio para el entendimiento y aplicación de la administración. (Ibid: 53)

### *ESCUELA DE LA MEDICIÓN CUANTITATIVA*

Esta escuela incluye a las que consideran que la administración es una entidad lógica, cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos capaces de ser medidos. Esta escuela está relacionada principalmente por la toma de decisiones. Las técnicas que se siguen tales como las teorías de juegos de la probabilidad, del muestreo, de la simulación y la programación lineal, son en última instancia para este propósito.

Existen dos características principales de la escuela cuantitativa:

- (1) optimizar o minimizar el insumo-producto y
- (2) la utilización de modelos matemáticos.

Optimizar o minimizar quiere decir que se elige lo más conveniente para un factor seleccionado de entre una totalidad tal como toda organización, departamento o grupo de trabajo y cualquier alternativa sería menos conveniente.

Un modelo matemático hace factible el proceder a la optimización o minimización. El modelo matemático es una representación simbólica que muestra todos los factores en forma cuantitativa y que refleja la influencia relativa de cada factor sobre toda la situación y el impacto de un cambio en cualquier factor humano o

grupo de factores sobre los factores restantes y sobre el total. El modelo matemático puede ser una sencilla ecuación o una serie de ecuaciones, dependiendo de la complejidad y del número de factores involucrados.

No cabe duda que la escuela de medición cuantitativa proporciona una herramienta para la solución de problemas complejos y que ha influido en la redistribución de las fuentes de información para proporcionar datos cuantitativos más significativos. (Ibid: 54)

### *ESCUELA SOCIAL*

Esta escuela de pensamiento considera la práctica de la administración como un sistema de interrelaciones culturales. Esta escuela esta orientada sociológicamente y trata con la identificación de los diversos grupos sociales en una organización, al igual que sus relaciones culturales y, además, la integración de estos grupos en un sistema social completo.

Fundamental para gran parte de las convicciones de la escuela social es la necesidad de solucionar mediante la cooperación las varias limitaciones de los humanos y sus entornos. Por lo general se utiliza una unidad social en la cual desde el punto de vista ideal las personas se comunican con efectividad y contribuyen de buena voluntad hacia el logro de un objetivo común.

En esencia, la escuela social hace destacar la interacción y cooperación de las personas que forman una entidad social. Utiliza el comportamiento organizacional

tanto racional como no racional y el desarrollo del entendimiento basado en investigaciones empíricas.

Algunos de los principales escritores e investigadores que establecieron los cimientos para esta escuela de pensamiento fueron Max Weber, el erudito alemán que ha sido designado como el padre de la burocracia, Emile Durkheim y Vilfred Pareto. Las últimas contribuciones a esta escuela vienen de Rensis Likert, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Fred Herzberg y muchos otros. (Ibid: 48)

### *ESCUELA DE ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN*

Un sistema es algún todo organizado (por ejemplo, una compañía compuesto de partes conectadas en cierta forma (por ejemplo, los departamentos de finanzas, contabilidad, mercadotecnia y producción), y dirigido a determinado propósito (por ejemplo, elabora productos y utilidades). Cada sistema tiene un insumo, un proceso y un producto, y es una unidad autónoma. También esta relacionado a otro sistema de un orden mas amplio y superior, así como con sus propios subsistemas que representan la integración de los sistemas de orden inferior.

Una empresa esta considerada como un sistema artificial, las partes internas las cuales trabajan juntas para alcanzar los objetivos establecidos y las partes externas para lograr la acción reciproca con el entorno, que incluyen a clientes, publico general, proveedores y gobierno.

La administración de sistemas capacita al gerente a utilizar conceptos amplios, a visualizar áreas extensas y a vencer las restricciones. A su vez, las relaciones mas significativas e incluyentes revelan precisamente como actúan y reaccionan las

varias partes para producir la acción deseada. Esta interrelación característica hace de los sistemas un vehículo de pensamiento muy efectivo.

Los escritores que han influido la escuela de sistemas de la administración incluyen a Chester Barnard, Ludwig Von Bertalanffy, Russell Ackoff, Kenneth Boulding y William Scott. (Ibid: 49)

### **2.3 Proceso administrativo**

Idalberto Chiavenato señala que, según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) pero con apariencia actualizada. De modo general, que en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control.

#### *Planeación*

La planeación consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción. Desde el punto de vista formal, planear consiste en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos.

#### *Organización*

En los enfoques clásicos y neoclásicos, después de la planeación sigue la función de organización. Para alcanzar los objetivos, ejecutar los planes y lograr que las personas trabajen con eficiencia, las actividades deben agruparse de manera lógica y distribuir la autoridad para evitar conflictos y confusiones.

### *Dirección*

Para dirigir a los subordinados en cualquier nivel de la organización, el administrador necesita comunicar, liderar y motivar. Como no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientación, asistencia en la ejecución, comunicación, motivación, en fin todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuran influir en sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan los objetivos de la organización.

### *Control*

Es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente los objetivos previstos. (Chiavenato, 2006: 143.154)

## **2.4 Principios administrativos**

*En el libro de Idalberto Chiavenato los principios generales de la Administración según Fayol.*

Fayol definió los principios generales de la administración, sistematizándolos sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de la época. Los 14 principios generales de la administración son:

1. *División del trabajo*: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. *Autoridad y responsabilidad*: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural

de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre si.

3. *Disciplina*: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. *Unidad de mando*: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. *Unidad de dirección*: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. *Subordinados de los intereses individuales a los generales*: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. *Remuneración del personal*: debe haber (en cuanto a retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. *Centralización*: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. *Cadena escalar*: concentración de la autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. *Orden*: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. *Equidad*: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. *Estabilidad del personal*: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto mas tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
13. *Iniciativa*: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

14. *Espíritu de equipo*: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización. (Ibid: 72)

*También se hace mención de los principios de la administración según Urwick.*

Urwick, quien procuró divulgar los puntos de vista de los autores clásicos de su época, propuso cuatro principios de administración:

1. *Principio de especialización*: Cada persona debe realizar una sola función, lo cual determina una división especializada del trabajo. Este principio origina la organización lineal, la de *staff* y la funcional.
2. *Principio de la autoridad*: Debe existir una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de la base.
3. *Principio de amplitud administrativa*: este principio (*span of control*) determina que cada superior sólo debe tener cierto número de subordinados. El superior supervisa a las personas y, principalmente, las relaciones entre esas personas. La cantidad óptima de subordinados varía enormemente, dependiendo del nivel y la naturaleza de los cargos, la complejidad y la variabilidad del trabajo y la preparación de los subordinados.
4. *Principio de definición*: Los deberes, la autoridad y la responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros deben ser definidos por escrito y comunicados a todos. (Chiavenato, 1986:76).

En este capítulo los diferentes autores manejaron sus aportaciones para entender mejor a la administración dentro de las organizaciones ya que han ido evolucionando poco a poco y han impulsado al surgimiento de nuevas metodologías y técnicas. Los diferentes autores que manejamos consideran que la administración se da en todo tipo de organizaciones no es un trabajo que se realice en unas cuantas y que también interpreta los objetivos de la empresa aplicándolos así al proceso administrativo de las actividades que se vayan a realizar utilizando los recursos necesarios. De esto se desprende que no existen empresas semejantes debido a que estas tienen estructura organizacional distinta; es por ello que en los capítulos consecutivos trabajaremos con temas que nos ayudaran a conocer más a la organización

# CAPÍTULO II

## EMPRESA

---

La empresa es un instrumento utilizado para producir y llevar a las manos del público bienes y servicios que satisfagan sus necesidades existentes. Para alcanzar sus metas y objetivos, la empresa tiene que disponer los recursos de su entorno para poder llevar a cabo su proceso de producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc. Es por ello que en este capítulo haremos referencia a las generalidades de la empresa, comenzando con sus definiciones en su concepto más actual, así mismo señalar la importancia que tienen las organizaciones hoy en día en la sociedad, de igual manera se mencionaran las distintas maneras en que la empresa puede clasificarse, como toda empresa necesita de recursos para su mejor desarrollo, se especificaran los elementos que la componen y que la hacen más eficiente en su proceso de producción, finalizando con un apartado solo para empresas agrícolas en donde se hablara de manera general de que son y como trabajan estas empresas.

## **2.1 Conceptos de empresa**

Es una entidad económica u organización social que tiene como fin la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas (APUNTES DE ADMINISTRACIÓN I, 2007)

Desde el punto de vista económico “Es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio”. (Rodríguez Valencia, citado por Reyes Ponce, 1997:1)

La Ley Federal del Trabajo (ART16) define “Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción, o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa”.

El concepto de empresa se puede encontrar de diversas maneras definido por los distintos autores, ahora bien, tomando en cuenta sus aportaciones podemos decir que empresa es una institución dedicada a actividades que a través de sus recursos materiales, financieros, tecnológicos, técnicos que persiguen fines económicos o comerciales cumpliendo así sus objetivos.

## **2.2 Importancia de las empresas**

En la empresa se materializan: la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción; además, promueve el crecimiento y desarrollo; porque la inversión es oferta y es demanda, esta última es un ejemplo: el constituir un negocio provoca la compra de terreno, muebles, equipo, materias primas, etc.; pero también es oferta porque genera producción y ésta a su vez, promueve el empleo. (Rodríguez Valencia, 2000:82)

El fin de la empresa en el sistema capitalista o en el mercado ha consistido tradicionalmente en la obtención del máximo beneficio, la importancia de toda empresa para la economía de cualquier país y para la sociedad es clara, son con mucho la principal fuente de empleos y una espléndida manera de ayudar al

desarrollo económico y social del país, ayuda a combatir la desigualdad y mejorar el ingreso de la población.

## **2.3 Clasificación de empresa**

Como muchos autores Joaquín Rodríguez Valencia aborda la clasificación de empresa, es por ello que se tomara la de este autor. Para poder determinar los hechos y operaciones de las empresas, en materia de registro metódico, necesitamos clasificarlas dentro del grupo genérico, con la finalidad de precisar en que estriban sus semejanzas y en que sus diferencias (y sobre todo, de acuerdo con su complejidad contable que es un aspecto muy importante de planeación).

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres grandes ramas: de servicio, comerciales e industriales.

### **1. De servicios**

Son aquellas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea. Dentro de este tipo de empresas se encuentran principalmente:

- a. *Sin concesión.* Son aquellas que no requieren, mas que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar, por ejemplo: escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etc.

- b. *Concesionadas por el Estado.* Son aquellas cuya índole, es de carácter financiero, por ejemplo: las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsa de valores, etc.
- c. *Concesionadas no financieras.* Son aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transportes terrestre y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro de agua, etc.

## **2. Comerciales**

Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado “margen de utilidad”. Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, por ejemplo: mayoristas, cadena de tiendas, concesionarios, distribuidores, detallistas, etc.

## **3. Industrias de transformación**

- a. *Industrias extractivas.* Las que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original. Este tipo de industrias se subdividen en:

- a) *De recursos renovables.* Son aquéllas cuyas actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la

actuación de elementos naturales; dentro de este tipo de industrias encontramos las siguientes: de explotación agrícola, de explotación ganadera, de explotación pesquera, etc.

b) *De recursos no renovables.* Son aquellos cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, pues su agotamiento es incontenible. Dentro de este tipo de industrias se encuentran: la minería, fondos petroleros (que también explotan refinerías, etc.)

b. *Industrias de transformación.* Las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.

En este tipo de empresas, interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria, que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales; por ejemplo: empresas textiles, químicas, farmacéuticas, etc.

El mecanismo contable en este tipo de empresas, se sintetiza en reunir los tres elementos del costo de producción, es decir:

- a) Materiales directos al consumidor (MDC)
- b) Mano de obra directa empleada (MODE)
- c) Costos indirectos aplicados (CIA). (Rodríguez Valencia, 2000:82)

## **2.4 Componentes de la empresa**

En su libro Joaquín Rodríguez Valencia Como administrar Pequeñas y medianas empresas hace mención de algunos componentes básicos de una empresa. En toda empresa existen una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general. Es obvio, que a fin de hacer el mejor trabajo posible, en el menor tiempo, con un mínimo de esfuerzo, al más bajo costo posible, cada componente debe ser utilizado con máxima eficiencia. Más aún, es esencial que se hagan estudios o revisiones periódicas para determinar si la actividad está funcionando de la manera que fue aprobada y si se puede hacer mejoras que afecten los componentes requeridos para llevar a cabo su objetivo.

Los componentes básicos de una empresa que atienden a su objetivo son: personal, materiales, sistemas y equipo. A continuación se indica una breve descripción de cada uno de los componentes para aclarar los conceptos relativos a estos factores.

### **1. Personal**

Se refiere a todos los grupos humanos de los demás componentes. Este es el más importante porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo. Al personal lo podemos clasificar de la siguiente manera:

- a. *Los obreros.* Estos pueden ser calificados y no calificados, según requieran tener conocimiento pericias especiales antes de ingresar a su puesto.

- b. Los empleados. Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio; éstos pueden dividirse en calificados y no calificados.
- c. *Los supervisores*. Su función es la de vigilar el cumplimiento exacto de los planes, órdenes, instrucciones señaladas. Sus características es el predominio e igualdad de funciones técnicas sobre las administrativas.
- d. *Los técnicos*. Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican la creatividad, por ejemplo: nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, nuevos métodos, controles, etc.
- e. *Altos ejecutivos*. Es todo aquel personal en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f. *Directores o administrativos*. Son aquellas personas cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes generales y revisar los resultados finales, podría decirse que son los “orquestadores” de cualquier organismo socioeconómico.

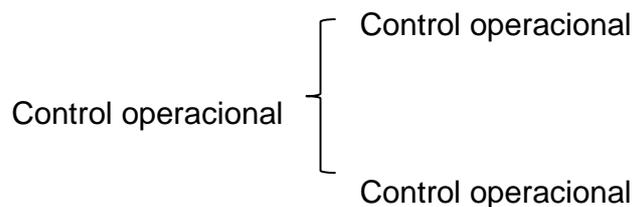
## **2. Materiales**

Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Estos deben estar coordinados con el elemento personal y éste con aquellos, por ejemplo:

- a. *Sistema de planificación*. Se enfocan a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, no sólo en una dirección (la actual), sino buscando nuevos caminos y adaptando su existencia a la de los sistemas de los cuales vive, por ejemplo: planificación de recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc.

- b. *Sistema organizativo*. Consistente en la forma como debe estar estructurada la empresa; es decir, su separación de funciones, número de niveles jerárquicos, grado de delegación, descentralización.
- c. *Sistema de información*. Es aquel en que a través de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración al proceso de la decisión. Sus componentes son: información normativa, información de planeación, de relación, operacional, de control y gestión, de investigación, etc.
- d. *Sistema de control*. Es la esencia del funcionamiento de la empresa como un sistema. Lo más significativo de las decisiones adoptadas y de las modificadas consiste en actuar sobre comportamientos determinados, a fin de reducir alguna desviación percibida.

Como función directiva, el control se ve influido en su desarrollo por una serie de circunstancias de las cuales dos de las más significativas pueden ser el estilo de dirección y la planeación. Los componentes del sistema de control son:



Control integrado de gestión. Comprende resultados de actividad y gestión con un alto grado de síntesis y elaboración, tratando áreas funcionales completas integradas entre sí.

e. *Sistemas operativos*. Son el conjunto de hombres y medios de todo tipo, cuyas actividades se encadenan entre si, de modo que persiguen la consecución de un objetivo común, y entre los que se producen transferencias de información, bienes y servicios con arreglo a procedimientos definidos. Como por ejemplo: en producción, compras, comercialización, administración de personal, contabilidad y otras más.

### **3. Equipo**

Es el término común utilizado para identificar a los instrumentos o herramientas que complementan y aplican mas al detalle la acción de la maquinaria. Por ejemplo: máquinas, muebles, aparatos o dispositivos de cualquier índole utilizados por el personal en los procedimientos que utiliza la unidad administrativa en sus actividades. (Rodríguez Valencia, 2000: 84)

## **2.5 Empresas agrícolas**

La empresa es una unidad de producción cuyo objetivo es maximizar sus beneficios. Para lograr este objetivo se necesita la conjunción de los factores de producción: TIERRA - CAPITAL - TRABAJO-FACTOR EMPRESARIAL.

Los recursos tierra, capital y trabajo, no pueden producir por si mismos: ej. La tierra no puede producir sin el aporte de trabajo y capital. Es aquí donde está la principal función del empresario, ya que en este sentido, el productor, tiene la tarea de combinar los factores en las proporciones adecuadas (según la disponibilidad de cada uno de ellos) y asumir los riesgos de las decisiones.

Es importante destacar que la producción agropecuaria tiene características particulares que la diferencian de las que se podrían denominar no agropecuarias por ejemplo: industrias - servicios - etc. Y estas diferencias radican en tres características:

- a) El proceso productivo es biológico. (se trabaja con plantas y animales a los cuales hay que respetar sus ciclos).
- b) La producción requiere de tierra no solo como sostén o espacio físico sino como insumo activo.
- c) La producción depende de las condiciones ecológicas del medio.

Por todas estas razones se puede concluir que la empresa agropecuaria es un sistema complejo donde interactúan muchos factores para lograr el objetivo planteado. Debido a esto es necesario que el productor tenga los conocimientos para poder interpretar este complejo sistema, se capacite permanentemente y disponga del tiempo necesario para juntar información, ordenarla y analizarla.

Se ha concluido que toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo mínimo, con el mínimo esfuerzo y, desde luego, al menor costo, es por ello que hicimos referencia en este capítulo de las generalidades de la empresa, los diferentes autores nos hicieron abordar que toda empresa suele tener problemas y que ni las condiciones

económicas ni las organizaciones mismas pueden mantenerse siempre estáticas, es por ello que las políticas sus sistemas y procedimientos deben de estar en cambio constante y no quedarse obsoletos para así ser mas eficientes y tener una mayor productividad.

## CAPÍTULO III

# CULTURA ORGANIZACIONAL

---

---

Al tener una cultura organizacional la empresa, podrá implementar acciones que la hagan más fuerte y pueda enfrentar con inteligencia cual sea que fuera el cambio y adaptarse con mayor facilidad a esas situaciones que puedan afectarle. Se sabe que toda empresa deberá poseer este conjunto de elementos, la ayuda a prevalecer en el mercado, que se cumplan con los objetivos y metas, y sobre todo que se puedan adaptar a un cambio; es por ello que en los siguientes párrafos se abordaran los principales conceptos de la cultura organizacional, así como de los principales elementos que la componen.

### **3.1 Concepto cultura organizacional**

Guizar Montufar dice que la *cultura organizacional* es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y como el arte envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. La cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización (Guizar, 2004:320).

Chiavenato Idalberto menciona que la cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están

acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2006: 319).

Con estos conceptos podemos armar uno propio por lo que cultura organizacional es la serie de costumbres, conductas, valores, ideas, lenguaje, entre otras, es decir, toda aquella manifestación del pensamiento y la conducta que presentan los empleados al trabajar y al relacionarse dentro de cualquier organización.

### **3.1.1 Misión**

Guizar Montufar señala en su obra a la misión como un aspecto fundamental de este proceso es definir la misión de la empresa, la cual constituye su razón de ser, la que además debe ser compartida por todos los miembros de la misma.

Para determinar cuáles son los elementos básicos que constituyen la misión de la empresa, deben considerarse los siguientes:

- A que se dedica la empresa. Se debe de clarificar cuál es la actividad clave o fundamental que desarrolla.
- Productos y/o servicios que genera.
- Mercado que satisface.
- Compromiso social.
- Compromiso económico. (Guizar, 2004:315)

### **3.1.2 Visión**

La visión se considera un producto formal del estudio del futuro y es donde se describe como se desea que sea la organización en el futuro. El horizonte temporal de esta es de acuerdo con el entorno y a la organización misma, en un entorno turbulento el horizonte posiblemente será reducido a meses mientras que en un entorno no turbulento el tiempo posiblemente será de cuatro a cinco años. (Valdés, 2005: 20)

### **3.1.3 Valores**

En la formulación de las estrategias organizacionales se requiere un apartado acerca de los valores. Estos son los que la organización considere que es el bien, pueden promulgarse en términos de se debe o no se debe como principios morales, sirven de referencia para la toma de decisiones y es la organización quien les otorga un contenido que no existe previamente, por ejemplo las organizaciones con mercados similares tienen diferentes concepciones de lo que esta bien o esta mal, además son operativos porque actúan con la realidad cotidiana de la organización.

## **3.2 Manifestaciones de la cultura organizacional**

La cultura se transmite o se manifiesta a los empleados de diversas formas, siempre y cuando cuidando la integridad de la empresa mostrando respeto y responsabilidad a la hora de su aplicación una de las formas más eficaces por mencionar algunas son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje, que a continuación se explican de manera general.

### *Historias*

Historias que circulan en las organizaciones contienen la narración de diversos hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta dirección. Fundamentan el presente en el pasado, a la vez que legitiman las prácticas actuales.

### *Rituales*

Los rituales son consecuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican cuáles son las personas imprescindibles y cuáles las prescindibles.

### *Símbolos materiales*

En muchas organizaciones la conformación de los edificios, o incluso el material con el cual se encuentran contruidos, constituyen símbolos materiales. En otras organizaciones, los colores conforman la identificación innegable de relación con determinada empresa. También puede ser el tipo de mobiliario o los automóviles que la empresa adquiere para su servicio tanto de reparto como para sus ejecutivos.

### *Lenguaje*

Muchas organizaciones y sus divisiones utilizan el lenguaje como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla. (Guizar, 2004:321).

La misión, visión y los valores forman parte de la cultura organizacional estos son compartidos en una organización y son elementos que establecen un lazo común de compromiso y pertenencia en todos los participantes de la organización, creando un ambiente humano en donde los empleados realicen su trabajo; la cultura no es algo tangible, pero sus manifestaciones si pueden ser vistas, por lo que se concluye que dentro de toda institución se recomienda contar con cultura organizacional esto con el fin de mejorar la calidad del trabajo con sus colaboradores, tomando en cuenta que la cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que tiene que estar en constante cambio, esto porque si no existe un cambio ni se actualiza, le costara trabajo adaptarse a las nuevas tendencias del medio externo.

## CAPÍTULO IV

# DESARROLLO ORGANIZACIONAL

---

---

El Desarrollo Organizacional (DO) es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman. Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas.

## **4.1 Cambio planeado**

### **4.1.1 Modelos del cambio**

Lewin define al cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un “equilibrio cuasi-estacionario. Para modificar ese estado “cuasiestacionario” se puede incrementar las

fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden, o combinar ambas tácticas.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

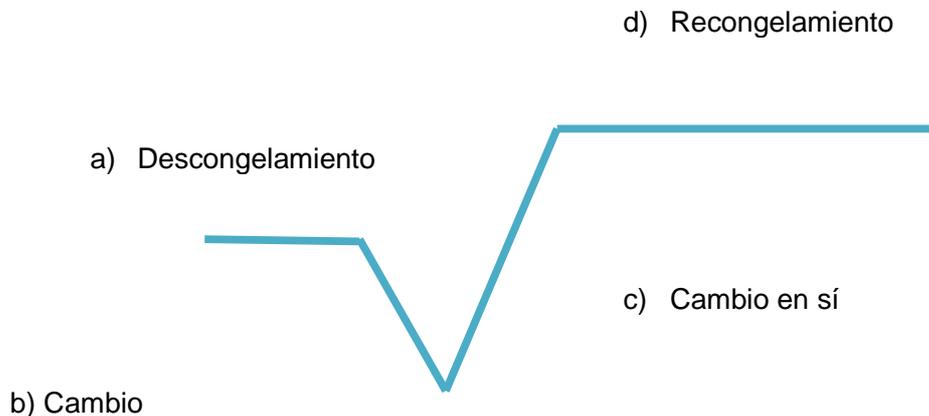
1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Además, Lewin sostiene que estas tres frases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema
2. Se identifica su situación actual
3. Se identifica la meta por alcanzar
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre el
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el llamado

“esquema de la raíz cuadrada” (ver figura), dado que efectivamente este procedimiento es muy similar a esa operación aritmética.



Modelo de cambio planeado de Lewin (esquema de la raíz cuadrada) Guizar, 2004: 43

- a) Como se puede apreciar, en la etapa de descongelamiento imperaba una situación determinante, con el consiguiente derroche de horas-hombre y tiempo. Además, la posibilidad de cometer errores es muy alta.
- b) Se presenta el proceso de cambio, en el cual al principio se puede observar un decremento de la productividad.
- c) Posteriormente, dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la productividad.
- d) Por ultimo se inicia la etapa de recongelamiento, en el cual el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

En múltiples ocasiones se acepta el cambio como “un mal necesario”, el cual se presenta de imprevisto, al que cómodamente se puede rechazar, pero para

“no ser menos que los demás” se lo implanta, pero sin tener una conciencia clara de lo que dicho cambio implica. Relacionado con lo anterior, la firma de consultoría W. J Reddin y asociados ofrece el llamado “programa para la organización flexible”, que logra incrementar de manera notable la competitividad. El programa no se sustenta en el talento de un experto, sino en algo mucho más sólido y permanente: el talento de los líderes de la empresa, con lo cual se logran una clara sinergia organizacional y, sobre todo, un compromiso claro con las soluciones. En este programa también consta de tres fases, íntimamente conectadas al concepto de Kurt Lewin de descongelamiento, cambio y recongelamiento. Estas tres fases son:

1. Descongelamiento: todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
2. Todo el personal de la empresa debe participar en el proceso de reingeniería de procesos, lo cual implica cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionarse los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y a largo plazo. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.

3. Se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

En algunas empresas el proceso puede ser doloroso, pero su efecto es incuestionable: mayor eficiencia a corto plazo (Guizar, 2004:42).

#### **4.1.2 Resistencia al cambio**

Las resistencias al cambio en las organizaciones son, de tal manera que no se pueden evitar ni argumentar, un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos. La resistencia es siempre, el último análisis, una resistencia individual que se irradia o se contamina en relación a la resistencia de otro individuo. Los grupos pueden resistir el cambio, para esa opinión o falta de aceptación de las modificaciones se procesa y se reduce siempre al nivel de la persona.

En el fondo la resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una relación normal del organismo humano. El organismo, y por tanto la persona (a no ser que esto sea muy incomodo o amenazador) busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial, emocional o psíquica, es decir, asegurar y si es necesario restablecer un estudio homeostático. La homeostasis implica la conservación del tejido orgánico, por medio del establecimiento de un ambiente físico constante reduciendo la variabilidad y los efectos perturbadores de la estimulación externa, como explica Stagner (1951)

### **4.1.3 Implantación del cambio**

La implantación de un cambio exitoso se logra cuando se tiene la cooperación y el apoyo tanto de directivos como del resto del personal que labora en una empresa, la gerencia o dirección desempeña un papel importante en la puesta de implantación de un cambio teniendo relación directamente con el administrador ya que juntos tendrán que desarrollar estrategias que ayuden a implementar un cambio planeado, siendo verdaderos líderes de transformación capaces de estimular a los empleados a actuar y desarrollar las conductas deseadas, además de crear una visión más amplia y clara para que sea adoptada y compartida por los empleados de la organización, convirtiéndolos en seres capaces de enfrentar el cambio a través de sus conocimientos, experiencias y formar organizaciones inteligentes. Un cambio exitoso, también requiere la comunicación del líder en su tarea de persuadir a los empleados para motivarlos, el carisma del líder se mide cuando este influye en los empleados para que comiencen acciones inmediatas.

## **4.2 Generalidades del desarrollo organizacional**

### **4.2.1 Concepto y definiciones del desarrollo organizacional (DO)**

El desarrollo organizacional (DO) es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona. (Ferrer Pérez, 1995:15).

Esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupal, con la asistencia de un consultor-facilitador así como la utilización de la teoría y de la tecnología de las ciencias conductistas, incluyendo acción e investigación.( Chiavenato, citado por French y Bell, 2006:327).

El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel mas alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. (French y Bell, citado por Beckhard, 1996: 27).

Después de haber analizado las diferentes definiciones de estos autores podemos establecer una definición propia:

El desarrollo organizacional es un proceso que mediante un análisis interno y externo de toda la organización, englobando niveles gerenciales, supervisores y trabajadores operacionales, se obtendrá información valiosa que va a permitir adoptar una estrategia de cambio planeado, logrando así la eficiencia y evolución de la organización.

#### **4.2.2 Antecedentes del desarrollo organizacional (DO)**

El DO se refiere a un gran esfuerzo para mejorar la capacidad y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda externa e interna de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio, como son llamados algunas veces.

Las actividades del DO aparecieron en 1957, como un intento por aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total. El difunto Douglas Mc Gregor, investigador en la Unión Carbide, ha sido considerado como uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sistemáticamente acerca de implantar un programa de DO. Otros investigadores a quienes se asocia con tales esfuerzos son Herbert Shepard y Robert Blake, mismos que, en colaboración con el Departamento de Relaciones Industriales de Esso Company, diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio (sensitivity training) en varias refinerías de la compañía. Este programa surgió en 1957, después de que los pioneros en investigaciones de las relaciones humanas empezaron a verse como un grupo de consultores internos que ofrecían servicios a gerentes, en vez de considerarse como un grupo de investigación que elaboraba reportes a una gerencia.

Actualmente se está extendiendo la aplicación del DO en nuestro país; sin embargo, dado que nuestros valores organizacionales se encuentran en vías de humanización, que la aplicación del DO en algunas organizaciones no se ha llevado a cabo en su integridad y en forma más bien novedosa y basada con exclusividad en un aspecto meramente estructuralista, o administrativo o técnico o psicosocial y no

teniendo en cuenta a los tres al mismo tiempo, y que no se le ha presentado de manera asimilable a nuestra mentalidad, se le ha falsificado de todo su impacto a que es merecedor; no obstante, el DO ofrece muchos instrumentos que, de ser aplicados científicamente considerando nuestra psicología y el actual estado de nuestros valores organizacionales, que no se pueden cambiar de improvisto, beneficiará notablemente la efectividad y el desarrollo no solo de las empresas industriales, si no también de todo tipo de organizaciones en nuestro país que estén formalmente estructuradas (Ferrer, 1995: 13).

#### **4.2.3 Objetivos y características del desarrollo organizacional (DO)**

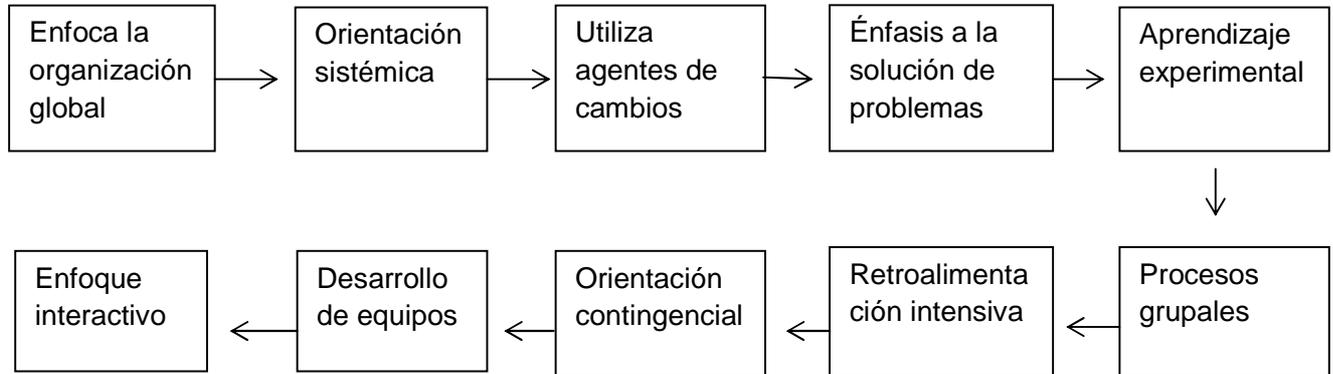
Luis Ferrer hace mención de los objetivos de una implantación de DO en determinada organización: y que dependen del diagnóstico que se haga en ésta. Sin embargo existen algunos que pueden considerarse los más comunes:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas: “La función debe determinar a la forma”, y no las tareas encajar en las estructuras existentes.
2. Hacer optima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
3. Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.

4. Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
5. Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales.
6. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
7. Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.
8. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
9. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
10. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
11. Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes. (Soluciones sinérgicas son soluciones creativas, en las que  $2+2$  es equivalente a más de 4, y en las que a través de las partes se logra más por medio de la cooperación que de conflictos) (Ibid: 17).

Las características del Desarrollo Organizacional a juzgar por Idalberto Chiavenato

son:



Del esquema anterior podemos definir las características del DO:

1. *Enfocarse en la organización como un todo:* El desarrollo organizacional (DO) involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente. La organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para solucionar los problemas y las oportunidades que surgen.
2. *Orientación sistémica:* El desarrollo organizacional (DO) se enfoca para las interacciones entre las partes de la organización que se influenciaron recíprocamente, para las relaciones de trabajo entre las personas, así como para la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo del DO es lograr que todas esas partes trabajen juntas con eficacia. El énfasis es en como las partes se relacionan entre sí, y no en cada una de esas partes se relacionan entre sí, y no en cada una de esas partes tomada aisladamente.
3. *Agente de cambio:* El DO utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan el papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un

grupo u organización. El agente principal de cambio puede ser un consultor externo, para que opere independientemente y sin vinculaciones con la jerarquía o políticas de la empresa. En algunos casos, la organización tiene su propio consultor. Incluso existen organizaciones que tienen su propio departamento de DO para detectar y conducir los cambios necesarios para así aumentar la competitividad organizacional. El administrador se transforma en un poderoso agente de cambio dentro de las organizaciones. Su nuevo papel exige el aprendizaje de habilidades para diagnosticar la situación e implementar el cambio.

4. *Soluciones de problemas:* El DO enfatiza la solución de problemas y no solamente los discute teóricamente. Enfoca los problemas reales y no los artificiales. Para eso utiliza la investigación-acción, o sea, la mejoría organizacional por medio de la investigación y del diagnóstico de los problemas y de la acción necesarios para resolverlos.
5. *Aprendizaje experimental:* Los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden con ella. Ese enfoque produce mas cambio de conducta que la tradicional lectura y discusión de casos, en la cuál las personas hablan sobre ideas y conceptos abstractos. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final esta en la situación real. El DO ayuda a aprender con la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder preguntas que están en la cabeza de las personas.

6. *Procesos de grupo y desarrollo de equipos:* El DO descansa sobre procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación. Existe un esfuerzo para desarrollar equipos, mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y motivar responsabilidades entre las personas. El DO es fundamentalmente antiautoritario. Su objetivo es construir equipos de trabajo en la organización. Enfatiza grupos, pequeños o grandes. Propone cooperación e integración y enseña como rebasar las diferencias individuales o grupales para obtener el compromiso.
7. *Retroalimentación:* El DO proporciona información de retorno y retroalimentación a las personas para que ellas tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones. La retroalimentación provee información de retorno sobre su conducta y motiva a las personas a comprender las situaciones en que están involucradas y a tomar acción autocorrectiva para que sean más eficaces en esas situaciones.
8. *Orientación situacional:* El DO no sigue un procedimiento rígido y orientado para las contingencias. Es flexible y pragmático, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron. Los participantes discuten todas las alternativas posibles y se basan exclusivamente en una única forma de enfocar los problemas.
9. *Desarrollo de equipos:* El DO se hace por medio de equipos.. su proposición es el cambio planeado parte del principio de que no existe un modelo ideal de organización aplicable a cualquier circunstancia. Las organizaciones deben adaptarse a sus circunstancias específicas de forma planeada actuando

principalmente sobre su cultura organizacional. La cultura organizacional se hizo objeto por excelencia del cambio planeado. Y nada mejor que hacerlo por medio de equipos.

*10. Enfoque interactivo:* Las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del DO para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio. La sinergia es fundamental en las interacciones (Chiavenato, 2006: 328)

#### **4.2.4 Importancia del desarrollo organizacional (DO)**

La importancia que se le da actualmente al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. Debemos decir un recurso humano o un humano con recursos?. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una esperada eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional aborda, entre otros muchos aspectos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos incluso entre personas, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional. Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base

para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", amoldarla a la realidad, hacerla genuina y que no sea una mera imitación de otra, es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas de modo que incidan favorablemente.

#### **4.2.5 Condiciones para que las organizaciones adopten con éxito el DO**

Luis Ferrer afirma que, se deben de seguir una serie de condiciones para el éxito de implantación de un programa del DO, las cuales son:

- La organización debe encontrarse generalmente bajo una considerable presión externa o interna para mejorar; y también que la alta gerencia este inquieta por actuar y buscar soluciones.
- Que en la alta gerencia tenga lugar una intervención a modo de catálisis por medio de un nuevo miembro o un consultor.
- En la alta gerencia se asuma un papel directo y responsable en el proceso.
- Que surjan nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones.
- Se tiene lugar, en cierto grado, la experimentación y la innovación.
- Que el programa de DO es generalmente reforzado por resultados positivos en la eficacia y un buen funcionamiento de la organización (FERRER, 1995: 29).
- Que siga modelos de investigación de la acción (diagnostico preliminar, recopilación de datos, retroalimentación y planeación de la acción) en el

proceso de DO implantado; no solo de ciertos tipos de investigaciones, por se los que mas dominan independientemente del diagnostico realizado (Kenneth, 1990: 357)

#### **4.3 Proceso de implantación del desarrollo organizacional (DO)**

Existen varios procesos para implementar un programa de DO, los cuales constan de una serie de pasos que pueden variar de acuerdo al autor, sin embargo, el proceso conserva su integridad y cumple efectivamente con su objetivo en la organización, es por ello que a continuación mencionaremos el proceso de implantación que hacen referencia al DO. Con el objetivo de dar a conocer dicho proceso, tomamos como referencia el supuesto por Luis Ferrer el cual consta de seis etapas las cuales son: autodiagnóstico, recopilación y diagnostico de datos, planeación de la aplicación del DO, capacitación del personal, ejecución, seguimiento y reciclaje, es por ello que a continuación se abordarán.

1. *Autodiagnóstico*: es la etapa en la cual el cliente es asistido por el consultor para que este identifique con claridad y efectividad el estado en que se encuentre su organización. Es donde el consultor proporciona herramientas necesarias para que sea él mismo quien de respuesta o solución al problema, partiendo de los síntomas que experimenta y su contacto cercano con la empresa; lo cual le permite detectar las causas principales y desechar las triviales que están originando la problemática y desequilibrio organizacional.
2. *Recopilación y diagnóstico de datos*: en la práctica, estas etapas se pueden llevar casi al mismo tiempo; no obstante podemos aseverar que el grado de

complejidad podría estar en aumento al tratar de hacer diagnóstico prematuro o en su defecto parciales, cuando aun no se cuenta con toda la información requerida.

Generalmente la primera fase de la recopilación de datos es determinar la índole y la disponibilidad de la información necesaria y definir los métodos más adecuados para recopilarla. La información puede ser recabada haciendo uso de diferentes instrumentos de recopilación de datos como lo son: cuestionarios, entrevistas, encuestas, observación, etc., como instrumentos básicos para obtener información requerida de las diversas fuentes. Como veremos en el “Modelo y método de DO”, los instrumentos para hacer la recopilación de datos son, básicamente, encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. En cuanto a los datos sobre los cuales se investiga, generalmente son: la estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, y los conflictos intergrupales e intergrupales.

3. *Planeación de la aplicación del DO en la organización respectiva.*
4. *Capacitación del personal indicado para que la ejecución del DO sea efectiva,* es la etapa durante la cual se ejecutan los programas de capacitación del personal indicado o involucrado en el proceso, para que la ejecución del DO sea efectiva. La capacitación va desde el adiestramiento hasta la sensibilización del personal mediante programas bien delimitados y estructurados para obtener la participación y apoyo del mismo; la capacitación se hace pensando en dar al individuo los instrumentos tanto los teóricos como

los prácticos que eleven su autoestima, sus habilidades y su productividad; en esta fase del proceso el uso de métodos de aprendizaje entre otros métodos relacionados con la capacitación son un medio efectivo para ser aplicada.

5. *Ejecución*: consiste en la aplicación de lo que ya está planeado, tomando en cuenta la relación que existe entre liderazgo y administración, y al cambio de conducta. Es poner en marcha las acciones planificadas para implantar el proceso de DO tal como estaba previsto. Esta fase podría ser considerada como la intervención activa en el proceso de DO, la cual se define como la actuación basada en los planes formulados que a su vez proceden a las fases de autodiagnóstico, recopilación y diagnóstico de datos, planeación y capacitación de personal.

6. *Seguimiento y reciclaje*: es la última etapa del proceso y es la relacionada con el control, en la cual, se hace una comparación periódica regular de los resultados reales alcanzados con lo planeado para detectar posibles desvíos o alteraciones en los resultados, y que estos sean corregidos a tiempo para el logro de objetivos.

El reciclaje se refiere a que ya una vez analizados los resultados obtenidos y hecha la debida comparación, eliminar aquellos factores o prácticas innecesarias que nunca rindieron frutos o representaron obstáculos para el buen desempeño del programa.

### **4.3.1 Intervenciones del desarrollo organizacional (DO)**

#### **INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS**

Estas intervenciones están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como hacia sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre lo indica, se enfoca en los aspectos humanos de las organizaciones.

#### *Intervenciones en procesos humanos. Primera parte*

Según Roger Harrison, en su Principio de la profundidad de las intervenciones, no se debe intervenir con más profundidad de la necesaria. Además se debe considerar que existen unas intervenciones más profundas que otras, pues algunas se aplican únicamente a nivel individual, otras a un nivel grupal, o bien abarcar a toda la organización.

Los grupos “T” son una forma de intervención con la cual se realizaron los primeros intentos de profundizar en procesos de cambio a nivel personal. La consultoría en procesos es un tipo de intervención que por definición ayuda al administrador a percibir y entender los procesos que se desarrollan en su medio organizacional, ejemplos de los cuales son la comunicación, los papeles y funciones de los miembros del grupo y el liderazgo y la autoridad, por mencionar sólo algunos.

Cuando se utiliza la herramienta conocida como intervención de la tercera parte, el consultor ayuda a la organización a aclarar malos entendidos o problemas entre personas o grupos. Además en ciertas circunstancias el consultor debe actuar

como facilitador-o “tercera parte”- en el concierto de los demás involucrados directamente en una situación determinada. La formación de equipos y su variante moderna, los equipos de trabajo autodirigidos (ETA), son intervenciones tradicionales en el ámbito del DO que pretende lograr la conformación de equipos de trabajo altamente eficaces (Guizar, 2004: 174).

### *Intervenciones en procesos humanos. Segunda parte*

Dentro de esta intervención podemos encontrar cuatro intervenciones mas las cuales GUIZAR explica.

- Ensayos y encuestas de retroalimentación.
- Reuniones de confrontación.
- Relaciones intergrupos.
- Enfoques normativos.

Los ensayos o encuestas de retroalimentaciones una intervención comúnmente utilizada hará detectar cómo perciben a la organización los grupos que la integran, con la finalidad de sondear cuál es el “pulso” de la empresa en un momento determinado. Es común que las encuestas arrojen información importante para poder diagnosticar la situación real de las organizaciones para decidir qué tipo de intervenciones se deben de emplear para lograr el cambio planeado.

Las reuniones de confrontación ayudan a deslindar cara a cara situaciones anormales que se presentan en la empresa. El consultor dirige la reunión con la finalidad de canalizarla hacia un enfoque proactivo, esto es, aquél que reditúe

resultados positivos a la organización. Las etapas del perdón que en ocasiones tiene que conceder alguno de los protagonistas de estas reuniones, a saber.

- Negación
- Ira
- Regateo
- Depresión
- Aceptación

La intervención relaciones intergrupos es una herramienta que comúnmente se utiliza en caso de que la interrelación entre grupos sea muy baja o nula. Las relaciones intergrupos son necesarias cuando la organización no obtienen los resultados deseados. En una grafica “de continuo” se representaron las diversas etapas que pueden aplicarse hasta llegar a un total interrelación entre los grupos.

Por otra parte, los enfoques normativos se pueden relacionar dos aportaciones importantes:

1. El sistema 4 de Likert, llamado así porque puede detectar cuatro estilos de liderazgo que el supervisor o administrador pueden utilizar para que sus equipos de trabajo logren sus resultados deseados; estos cuatro estilos son:
  - Autocrático-explotador.
  - Autocrático-benevolente.
  - Consultivo.
  - Participativo.

Sin embargo, el estilo que adopte el supervisor o administrador depende de la situación en la que se encuentre respecto al grupo que coordina.

2. El GRID administrativo de Blake y Mouton se denomina así porque se puede representar mediante un esquema que simula una parrilla. Según Blake y Mouton, existen dos posibles enfoques que puede adoptar el administrador: enfoque en la tarea, la producción, metas, o bien enfoque en las personas, las relaciones humanas, etcétera. Se pueden lograr 81 combinaciones entre estos enfoques, aunque sólo se detectan cinco grandes estilos:

- Administración pobre.
- Administración de club campestre.
- Administración ideal.
- Administración exploradora.
- Administración del equilibrio. (Ibid,197).

## INTERVENCIONES TECNOESTRUCTURALES

Estas intervenciones están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con el personal. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo. Este grupo de herramientas son conocida como intervenciones tecnoestructurales, porque se enfoca, como su nombre lo indica, sobre al aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en donde se incluyen actividades relacionadas con el diseño de las organizaciones, la calidad de vida y el diseño del trabajo.

### *Intervenciones tecnoestructurales.*

GUIZAR RAFAEL hace mención de tres intervenciones tecnoestructurales las cuales son:

- Diferenciación e integración, teoría de Lawrence y Lorsch.
- Diseño estructural.
- Organización colateral.

La teoría de Lawrence y Lorsch de diferenciación e integración tiene íntima relación con las funciones que se desarrollan tanto en un puesto determinado como en la organización total. La diferenciación se refiere a la clara división que debe observar el trabajo que se desarrolla en cada puesto y a la forma de evitar confusión o duplicidad de funciones. Una clara diferenciación ayuda a lograr la integración, entendiéndose ésta como la interrelación de las diversas funciones que existen en la empresa para lograr el objetivo común de la misma. Para que exista integración debe existir diferenciación. Para analizar la diferenciación y la integración es necesario considerar lo que se conoce como dimensiones ambientales, a saber:

- Demandas ambientales.
- Diferenciación.
- Integración.
- Manejo de conflictos.
- Contrato empleado-administración.

No se puede desarrollar un análisis integral de la organización sin considerar lo que implica una planeación estratégica, que debe ser a largo plazo y emanar de la

alta dirección. La planeación operativa constituye otro factor clave para decidir cuál es la estructura organizacional más adecuada, ya que es a corto o mediano plazo y diseñada por los niveles medios de la empresa.

El diseño estructural implica el análisis de diversas estructuras que se pueden implantar en la empresa, tales como:

- Organización por departamentos (funcional, por regiones geográficas, por producto o por clientes).
- Matricial.
- Por proyectos.
- Por unidad estratégica de negocios.

La organización colateral es una estructura no formal independiente que se emplea cuando es difícil para la estructura organizacional formal ventilar asuntos embarazosos (Ibid: 218).

## INTERVENCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Estas intervenciones se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carreras. Para ellos se utilizan mecanismos para integrarlo a las organizaciones, tradicionalmente relacionados con el campo de los recursos humanos más que con el DO (Ibid: 151).

## INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS

Estas intervenciones están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, como utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio (Ibid:152).

Es importante que una vez que se han aplicado diversas intervenciones en la empresa, se administre el cambio desde un punto de vista estratégico. Tichy realizó las principales aportaciones sobre este tema, considerando que las organizaciones están compuestas por tres sistemas: técnicos, políticos y culturales. Las herramientas de la organización son: estrategia organizacional, estructura y administración de recursos humanos, las cuales pueden ser usadas para “alinearse” esos tres sistemas entre sí y relacionarlos con el medio. Según Tichy, es importante considerar el ámbito que involucró a la organización desde un punto de vista integral con la finalidad de preparar a la empresa de enfrentar las exigencias del ambiente cambiante.

### **4.4 Clima Laboral**

Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral en sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus actividades laborales; trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con formas de pensar, sentimientos y estados de ánimo distintos. Es preciso conocer si las empresas le dan al clima laboral la importancia necesaria, este aspecto es pasado por alto en una organización y es muy difícil que

las partes que la conforman logren unirse como un todo para que la institución logre el camino del éxito.

#### **4.4.1 Conceptos y definiciones del clima laboral**

Según CHIAVENATO el clima organizacional constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de como los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados (Chiavenato, 2007, 321).

GIBSON define al clima organizacional como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización (Gibson, 1990: 528)

Como ya se mencionaron con los diferentes autores concluyo qué el clima laboral es el conjunto de factores que hacen que el personal adquiera cierta conducta y esto influye en la organización de manera positiva o negativa.

#### **4.4.2 Importancia del clima laboral**

Hoy en día el clima organizacional o laboral es un tema de gran importancia para la mayoría de las instituciones, las cuales buscan un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, esto para alcanzar así un aumento de productividad, el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus metas, sin perder de vista el recurso humano

El clima organizacional es valioso para el desarrollo de cualquier organización, pues éste principalmente determina las características de las relaciones interpersonales dentro de la institución, ante unas relaciones interpersonales sanas, de calidad, de cooperación, fundada en valores y persiguiendo un objetivo común, con esto obtendremos un clima organizacional que promueva el éxito de la organización, por el contrario cuando las relaciones interpersonales tengan que ver con la apatía, el individualismo, el egoísmo y la corrupción, el clima laboral como consecuencia afectara en gran medida el éxito de la organización. Sin embargo, mientras la dirección no tome conciencia de esta problemática jamás se crearan las bases que promueven el mejoramiento del clima laboral.

#### **4.4.3 Propiedades del clima laboral**

Se han hecho diversas investigaciones por distintos autores para determinar las propiedades que forman el clima organizacional, Algunas de estas propiedades son mencionadas por el autor GIBSON.

Estudio de G.H Litwin y R. Stringer este estudio identifico varias propiedades del clima organizacional.

- Estructura: las reglas, los reglamentos, el papeleo y restricciones de la organización.
- Desafío y responsabilidad: la sensación de “ser su propio jefe”.
- Recompensas: la sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.
- Calor humano y apoyo: la sensación de unidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
- Riesgos y aceptación de riesgos: la cantidad de desafíos y riesgos en el ambiente de trabajo.
- Tolerancia para los conflictos: el grado en que el ambiente de trabajo puede tolerar diferentes opiniones.
- Identidad organizacional: el grado de lealtad hacia el grupo, percibido por sus miembros.
- Normas expectativas para el desempeño: la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el desempeño.  
(Gibson, 1990:531)

#### **4.4.4 Determinaciones específicas del clima organizacional**

Existen algunas posibles determinaciones que abarcan el clima organizacional, Gibson publica algunas de estas que a continuación se hará referencia:

- *Condiciones económicas.* Las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo,

recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.

- *Estilo de liderazgo.* El estilo del liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización es posible que tengan un fuerte impacto en el clima organizacional. Es posible que influyan en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.
- *Políticas organizacionales.* Las políticas específicas (por ejemplo, “ascensos a los de adentro”), pueden influir en el clima organizacional.
- *Valores gerenciales.* Ya se han comentado antes en esta obra. Es casi seguro que los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza.
- *Estructura organizacional.* Una organización estructurada de acuerdo con los principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima diferente al de una que tenga el diseño de sistema 4 según Likert.
- *Características de los miembros.* La edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.
- *Tipo de actividad.* La actividad a que se dedica una organización influirá en su clima. Es muy probable que una aerolínea, una firma de tecnología espacial, una entidad gubernamental, un banco o una “boutique” exclusiva difieran en

su clima organizacional. Este clima puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportan después de contratarlos (Gibson, 1990: 533).

#### **4.4.5 Medición del clima organizacional**

Gibson señala que tratar de medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto debe implicar por tanto, solicitar a los miembros de la organización sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización o subunidad.

El diagnóstico del clima organizacional suele efectuarse mediante el uso de un cuestionario estructurado para encuesta, es una tarea difícil, lenta de preferencia debe dejar a un experto en la materia.

Hay muchas controversias en cuanto a si es posible medir y diagnosticar de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros que constituyan una autentica descripción del clima. Muchos creen que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales de los miembros y lo satisfechos o descontentos que estén en la organización.

La mayoría de los investigadores, autores y gerentes que lo practican, parecen concordar en que el concepto del clima organizacional ofrece grandes promesas. Cuando se pueden entender adecuadamente los problemas asociados con su medición, las promesas estarán mucho más cerca de volverse realidades (Ibid: 532)

#### **4.4.5 Beneficios del clima laboral**

Con base en todo lo mencionado surge la necesidad de conocer el desarrollo de los factores que generan el clima organizacional adecuado y que originan en la entidad los beneficios que trae consigo un ambiente cordial y armonioso, es por ello que se hará mención de algunos.

- Mejora y aumenta la productividad.
- Se obtiene la mayor cooperación de factor humano para el logro de los objetivos y metas de toda la organización y personales.
- Incremento en la calidad de vida de los colaboradores.
- Facilita el desarrollo y éxito de las organizaciones.
- Se crea una imagen positiva de la institución ante la sociedad.
- Se reduce la rotación de personal.
- Se crea un compromiso ante la organización.
- La institución aumenta su capital.

Todo esto se logra siempre y cuando los directores o gerentes conozcan a la perfección que elementos afectan directamente el comportamiento del factor humano, con ello se podrá facilitar el hecho de crear un ambiente laboral positivo en toda la organización. Sin embargo, esto no es nada fácil aplicarlo, pues tomemos en cuenta que el factor humano es el más difícil de controlar y sobre todo cambiar, ya que nos enfrentamos a diferentes personalidades, para esto la persona involucrada en la aplicación de esta herramienta debe estar consiente de cuales son aquellos

factores que caracterizan la personalidad de cada miembro, y cuál es su comportamiento dentro de la organización.

El DO es muy importante dentro de las instituciones, es por ello que crea procesos para enfrentar apropiadamente las situaciones que se le presentan en la organización. El DO es la herramienta que pone en contacto los errores y aciertos, el pasado y el futuro de la organización, lo que hace que esta se mantenga en un equilibrio mientras se lleva a cabo un cambio planeado. Los diferentes autores que se mencionan abordan todos los elementos del DO necesarios para que la institución se conviertan en una organización inteligente, es de vital importancia estudiar todos estos elementos eso ayudara a entender a la organización que intenta sobrevivir a los diversos cambios que se presentan en la actualidad.

# **CAPÍTULO V**

**CASO PRÁCTICO DE LA EMPRESA**

**EMPACADORA FRUTEX S. DE R.L.**

**DE C.V.**

---

---

## **5.1 Características de la empresa**

### **5.1.1 Antecedentes**

Las exportaciones comenzaron en la región de tierra caliente aproximadamente en los años 70's con la empacadora CRAVI S.P.R. (Cisneros Rosales Alvarado Villalobos Villareal) ubicada en Nueva Italia, Michoacán, integrada por 40 socios y productores, donde se exportaba a Estados Unidos y Japón. CRAVI dejó de existir hace unos 20 años por la desintegración de sus socios.

En los municipios de Nueva Italia, Apatzingán y Parácuaro existían 3 empacadoras que exportaban a Estados Unidos y Europa pero dos de ellas cerraron al igual que en Parácuaro cerraron sus empaques. En la actualidad laboran 3 empacadoras de mango, solo en Apatzingán para la explotación de mango a Japón.

Siendo José Luis Rosales Alvarado uno de los socios de CRAVI, pasó a desempeñar la exportación de mango a la ciudad de Apatzingán con la empresa EMPACADORA FRUTEX S. de R.L. de C.V. ubicada en Km. 10 carretera Apatzingán-Aguililla, Michoacán siendo ésta la primera empacadora de mango que se desarrolló en esta ciudad. Con cifras próximas se habla de que se contaba con tan solo 37 hectáreas de mango para la primera temporada, para después ir incrementando la producción y así llevar las exportaciones a un nivel más alto. Posteriormente en el año 2001 Luis Rosales hijo, decide mantener el contacto con los japoneses ofreciéndoles mango de las ciudades de Michoacán y Sinaloa. (DOCUMENTO INTERNO, Empacadora FRUTEX S. de R.L. de C.V., 2011)

### **5.1.2 Características generales**

EMPACADORA FRUTEX S. DE R.L. DE C.V. exporta mangos a Japón tipo Haden, Tommy Atkins, Kent, durante los meses de Marzo, Abril y Mayo, que es lo que respectivamente dura la temporada en Apatzingán, para después seguir en el estado de Sinaloa, en este último la duración es entre los meses de Junio, Julio y Agosto.

Esto también genera el incremento de empleos, en cada temporada se crean cerca de 100 fuentes de empleo (solo en Apatzingán), considerando la exportación de suma importancia para economía de la región, estado y del país, reflexionar también que la empacadora esta ubicada en un lugar estratégico por la buena y alta producción de frutos como limón, toronja, pepino, papaya, mango, etc. que se da en la región de tierra caliente y que además también existen empacadoras para este tipo de frutos. (DOCUMENTO INTERNO, Empacadora FRUTEX S. de R.L. de C.V., 2011)

## **5.2 Metodología de la investigación**

### **5.2.1 Objetivos**

#### **OBJETIVO**

Aplicar el desarrollo organizacional como herramienta para mejorar el clima laboral en la empresa Empacadora FRUTEX S. de R.L. de C.V.

## OBJETIVOS PARTICULARES

- Analizar el clima laboral
- Identificar problemas en la organización
- Elaborar un diagnóstico administrativo del factor humano
- Definir la cultura organizacional
- Identificar las características de la empresa
- Desarrollar un método para la aplicación del desarrollo organizacional.

### **5.2.2 Técnicas a aplicar**

Las técnicas aplicadas en este proyecto fueron el cuestionario realizado a los empleados, jefes de área o jefes de departamento; así como un cuestionario que se le entregó al director, de los cuales se proporciona el siguiente formato.

Cuestionario de investigación aplicada a los empleados para mejorar el ambiente laboral mediante la aplicación del Desarrollo Organizacional en la empresa EMPACADORA FRUTEX S. de R.L. de C.V.

1. ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de su organización?

- a) Si b) No

2. ¿Estos elementos le son comunicados?

- a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente d) Nunca

3. ¿Cómo define la actitud del director o dueño?

- a) Demuestra interés y preocupación por la persona y el trabajo, y también apertura al diálogo.
- b) Demuestra indiferencia hacia las personas y el trabajo y conformista.
- c) Sólo le interesa cumplir con las tareas, no le preocupa el bienestar de las personas, en ocasiones agresivo e intolerante.
- d) Se preocupa por el bienestar del trabajador aunque descuida la realización de las tareas.

4. ¿Cómo define la actitud de su jefe inmediato para con usted?

- a) Se preocupa por usted y le interesa el trabajo que usted desempeña
- b) Solo se preocupa por usted e indiferente con el trabajo que desempeña
- c) Solo le preocupa el trabajo que realiza e indiferente con usted
- d) Indiferente tanto con usted como con el trabajo que realiza.

5. ¿Qué características podrían definir el sistema de información que se da dentro del área de trabajo o de la organización?
- a) Escasa e inoportuna b) Completa y oportuna c) Transmite información manipulada d) Otras\_\_\_\_\_
6. ¿Cómo define la actitud de sus subordinados? (contestar solo si tiene empleados a cargo)
- a) Buena b) Regular c) Mala d) Pésima
7. ¿Su jefe inmediato le proporciona los motivos de lo que le comunica u ordena?
- a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente d) Nunca
8. ¿Le comunica usted a sus trabajadores los motivos de sus ordenes? (contestar si tiene empleados a su cargo)
- a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente d) Nunca
9. ¿Su jefe inmediato escucha sus opiniones?
- a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente d) Nunca
10. ¿Escucha usted las opiniones de sus empleados? (contestar solo si tiene empleados bajo su cargo?)
- a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente d) Nunca

11. ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de su área de trabajo?

- a) 0-20%   b) 21-40%   c) 41-60%   d) 61-80%   e) 81-100%

12. ¿Estaría dispuesto a aceptar un cambio dentro de la empresa?

- a) Si   b) No   c) Tal vez

13. ¿Si se diera un cambio dentro de la organización usted estaría dispuesto a contribuir a mejorar la institución?

- a) Si   b) No   c) Tal vez

14. ¿Su jefe inmediato le ayuda a la solución de problemas?

- a) Siempre   b) Frecuentemente   c) Ocasionalmente   d) Nunca

15. ¿Ayuda usted a la solución de problemas de sus subordinados? (Contestar solo si tiene empleados bajo su cargo)

- a) Siempre   b) Frecuentemente   c) Ocasionalmente   d) Nunca

16. ¿En qué porcentaje se siente usted satisfecho al realizar su trabajo?

- a) 0-20%   b) 21-40%   c) 41-60%   d) 61-80%   e) 81-100%

17. ¿Qué medida se emplea para lograr su satisfacción?

- a) Incentivos económicos   b) Convivios fin de año   c) Gratificaciones   d) Otras\_\_\_\_\_

18. ¿Qué medida emplea para lograr la satisfacción de sus subordinados?  
(contestar solo si se tiene empleados bajo su cargo)

- a) Incentivos económicos   b) Convivios fin de año   c) Gratificaciones   d) Otras\_\_\_\_\_

19. ¿Considera que los métodos y tecnología que utilizan son adecuadas para el buen desempeño de su trabajo y funcionamiento de la organización?

a) Si b) No c) Tal vez Por qué\_\_\_\_\_

20. ¿Cómo califica los métodos y la tecnología utilizada en la empresa?

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima

21. ¿Cómo es la dinámica que se da entre las personas dentro y fuera del área de trabajo?

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima

22. ¿Se siente parte del grupo de trabajo?

a) Si b) No Por qué

23. ¿Qué es lo que busca usted al formar parte de algún grupo informal en su trabajo?

a) Seguridad b) Socializar c) Estima d) Lograr metas e) Otras\_\_\_\_\_

24. ¿En su área de trabajo existen líderes informales con metas diferentes a las de la organización?

a) Si b) No

Gracias por su colaboración, que tenga un excelente día!!

Cuestionario de investigación aplicada al director-dueño para mejorar el ambiente laboral mediante la aplicación del Desarrollo Organizacional en la empresa EMPACADORA FRUTEX S. DE R.L. DE C.V.

1. ¿La organización cuenta con misión, visión, valores y objetivos?

- a) Si b) No

2. ¿Todos estos elementos son comunicados a sus trabajadores?

- a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente d) Nunca

3. ¿A su criterio que características de estilo liderazgo presenta en su empresa y con sus empleados?

- a) Líder autocrático: Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al empleado.
- b) Líder participativo: consulta las ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben a los empleados
- c) Líder democrático: anticipa la participación de la comunidad, permite que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine.

4. ¿Cómo podría definir su actitud con los trabajadores?

- a) Demuestra interés y preocupación por la persona y el trabajo, y también abierto al diálogo.
- b) Demuestra indiferencia hacia las personas y el trabajo y conformista.
- c) Solo le interesa cumplir con las tareas, no le preocupa el bienestar de las personas, en ocasiones agresivo e intolerante.
- d) Se preocupa por el bienestar del trabajador aunque descuida la realización de las tareas.

5. ¿Al comunicar una orden específica, menciona los motivos para cumplirla?

- a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente d) Nunca

6. ¿Cómo considera la forma en que interactúan sus empleados dentro de su organización?
- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima
7. ¿Cómo considera la dinámica y funcionamiento de los grupos informales dentro de su institución?
- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima
8. ¿Cree que afecten estas actitudes para el funcionamiento de su organización?
- a) Si b) No
- ¿De que manera considera usted que afectan?
9. ¿Ayuda usted a la solución de problemas o conflictos entre sus empleados?
- a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente d) Nunca
10. ¿En qué porcentaje cree que se encuentre la satisfacción de sus empleados?
- a) 0-20% b) 21-40% c) 41-60% d) 61-80% e) 81-100%
11. ¿Qué medida se emplea para lograr la satisfacción laboral de su empleado?
- a) Incentivos económicos b) Convivios fin de año c) Gratificaciones d) Otras\_\_\_\_\_
12. ¿Considera que los métodos y tecnología utilizada es la adecuada para el buen funcionamiento de la institución y desempeño de sus trabajadores?
- a) Si b) No c) Tal vez Por qué\_\_\_\_\_
13. ¿Cómo califica los métodos y tecnología utilizada en su institución?
- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima

14. ¿Cómo utiliza usted los recursos de su organización para obtener una ventaja competitiva en el medio?

15. ¿Considera que la organización esta preparada para aceptar un cambio?

a) Si b) No c) Tal vez

16. ¿Si se diera un cambio en la organización cree usted que sus empleados cooperarían a desarrollar estrategias que beneficien a la institución?

a) Si b) No c) Tal vez

17. ¿Cómo califica el ambiente laboral que presenta su organización?

a) 0-20% b) 21-40% c) 41-60% d) 61-80% e) 81-100%

Gracias por su colaboración!!

### **5.2.3 Diagnóstico del clima laboral**

Antes de dar cualquier resultado y emitir las conclusiones debidas cabe señalar que se tienen que aclarar ciertos sucesos; al recopilar la información requerida hubo ciertas dificultades ya que a la mayoría de los empleados encuestados mostraban cierta actitud de miedo, inconformidad o desconfianza por la aplicación de los cuestionarios, entorpeciendo así la obtención de datos, sin embargo, ésta se logró satisfactoriamente y se obtuvo en cierta medida lo requerido, siendo así la actitud de los empleados facilitaron que se pudiera usar otra técnica para el análisis del clima laboral, la observación fue parte fundamental en esta investigación ante el comportamiento que presentaban todos los trabajadores aunque en un principio no se tenía contemplada esta herramienta fue de gran ayuda porque a través de esta podremos llegar mejor a las conclusiones y cumplir con los objetivos de este estudio.

Otra de las situaciones que se presentaron en esta investigación al momento de encuestar a los empleados fue que la mayoría no sabían ni leer ni escribir, por lo que fue necesario que se les auxiliara y explicaran ciertos términos que algunos de ellos no entendían, esto hizo que el sondeo fuera un tanto complicado, pero a la vez ayudó para observar cuales son las carencias de la organización.

GRÁFICA 1

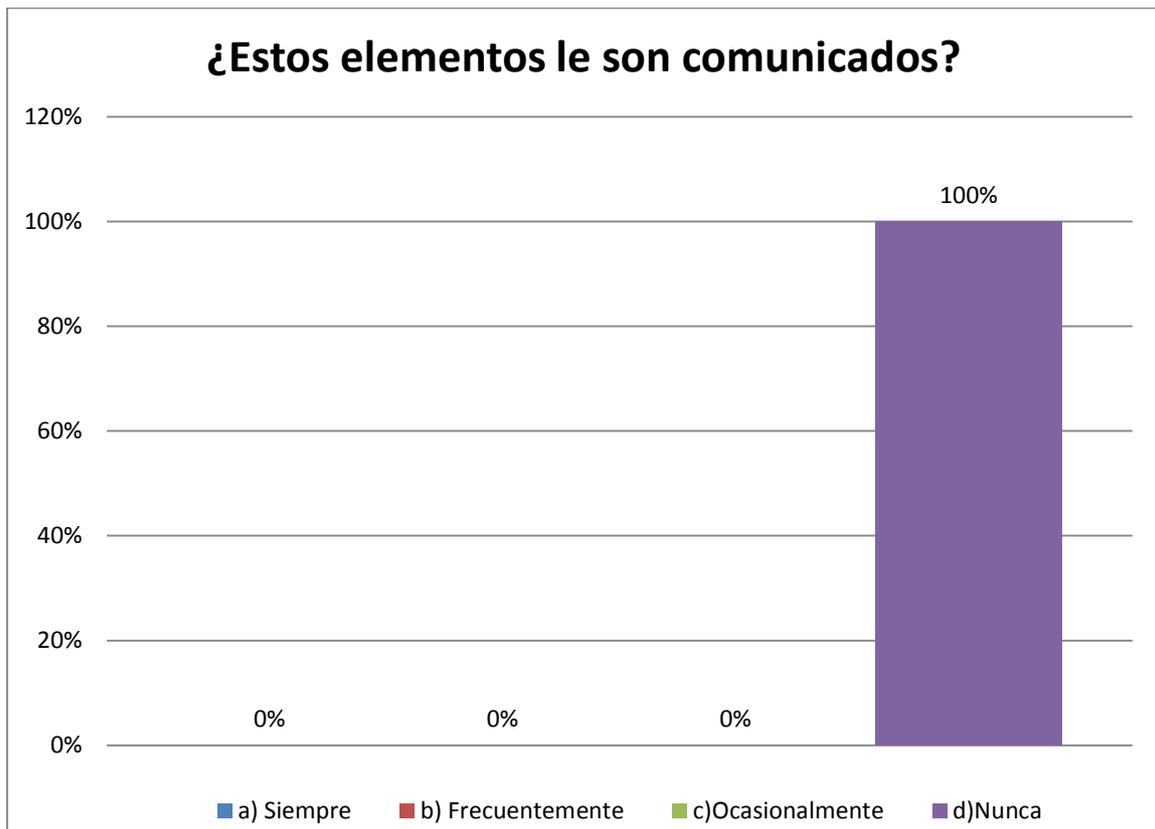


Fuente: Investigación propia, 2011

Como se observa en la gráfica los resultados arrojaron que el 100% de los trabajadores no conocen la cultura organizacional de la empresa esto porque la organización no cuenta con estos elementos aún, algunos otros porque desconoce el significado de lo que es la cultura organizacional de una empresa, esto es un punto que se debe de resaltar ya que es de vital importancia que la empresa proporcione y posea estos elementos, son las bases de cualquier organización sin ello la empresa no tendría la razón de ser, ni mucho menos una visión de como quisiera llegar a ser

en los próximos años, no olvidando que no tendría unos objetivos claros para su buen desempeño.

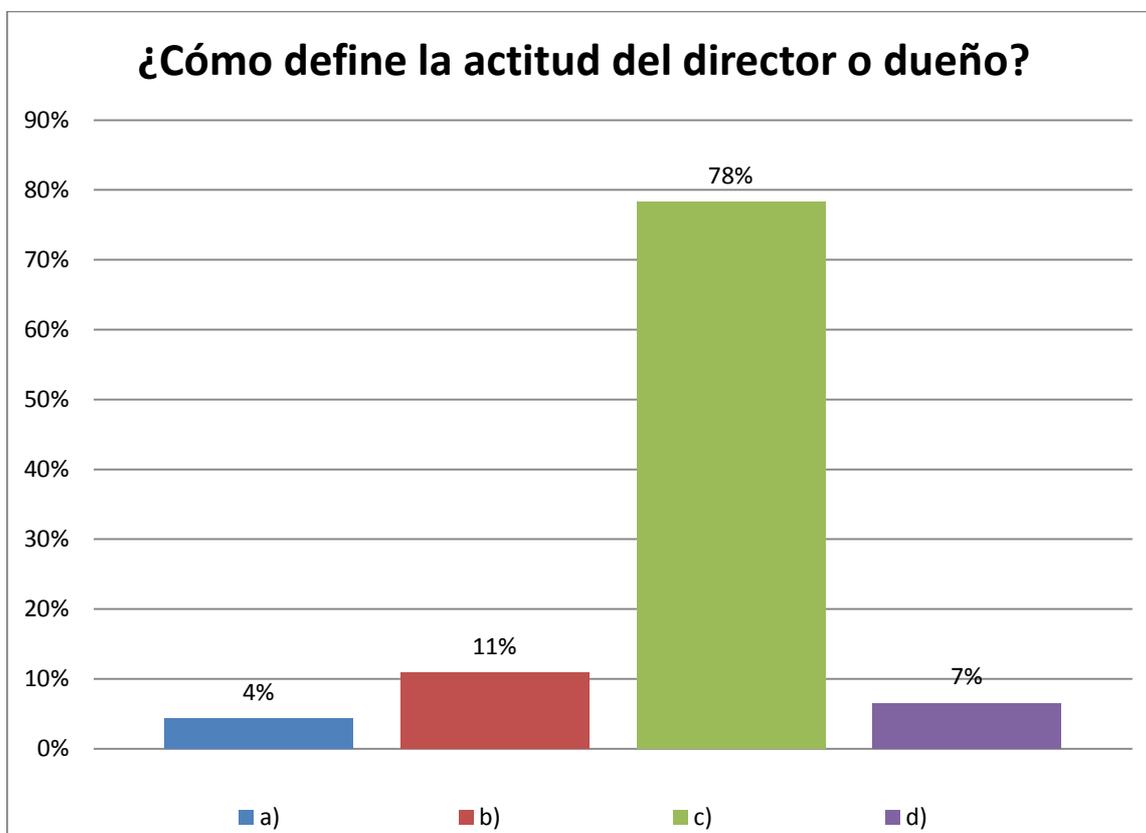
GRÁFICA 2



Fuente: Investigación propia, 2011

Continuando con la pregunta anterior se les cuestionó que si la cultura organizacional les es comunicada a lo que los empleados, por consiguiente respondieron que los elementos nunca les son comunicados, aunque ellos muestran cierto interés por conocer todos estos manuales aunque no tengan ninguna idea de que es lo que comprenden pero estarían dispuestos a saber de una buena vez lo que es realmente la empresa en la que laboran.

GRÁFICA 3

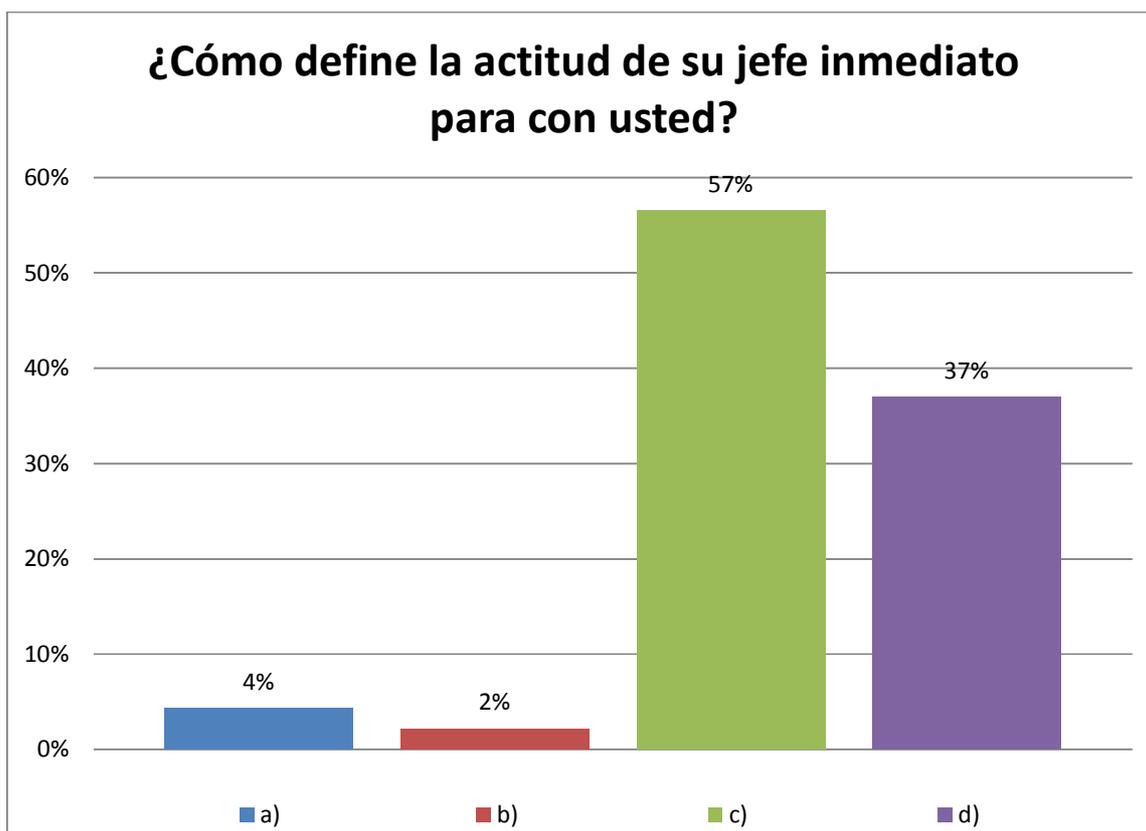


Fuente: Investigación propia, 2011

Al preguntar a los empleados de como definían la actitud del director varios de ellos contestaban con temor esto porque pensaban que la información que arrojaría se le entregaría al director, dando así los resultados del 78% piensa que al director solo le interesa cumplir con las tareas, no le preocupa el bienestar de las personas, en ocasiones agresivo e intolerante, le sigue el 11% opina que demuestra indiferencia hacia las personas y el trabajo y conformista, el 7% dice que se preocupa por el bienestar del trabajador aunque descuida la realización de las

tareas, por último el 4% afirma que demuestra interés y preocupación por la persona y el trabajo, y también abierto al dialogo.

GRÁFICA 4

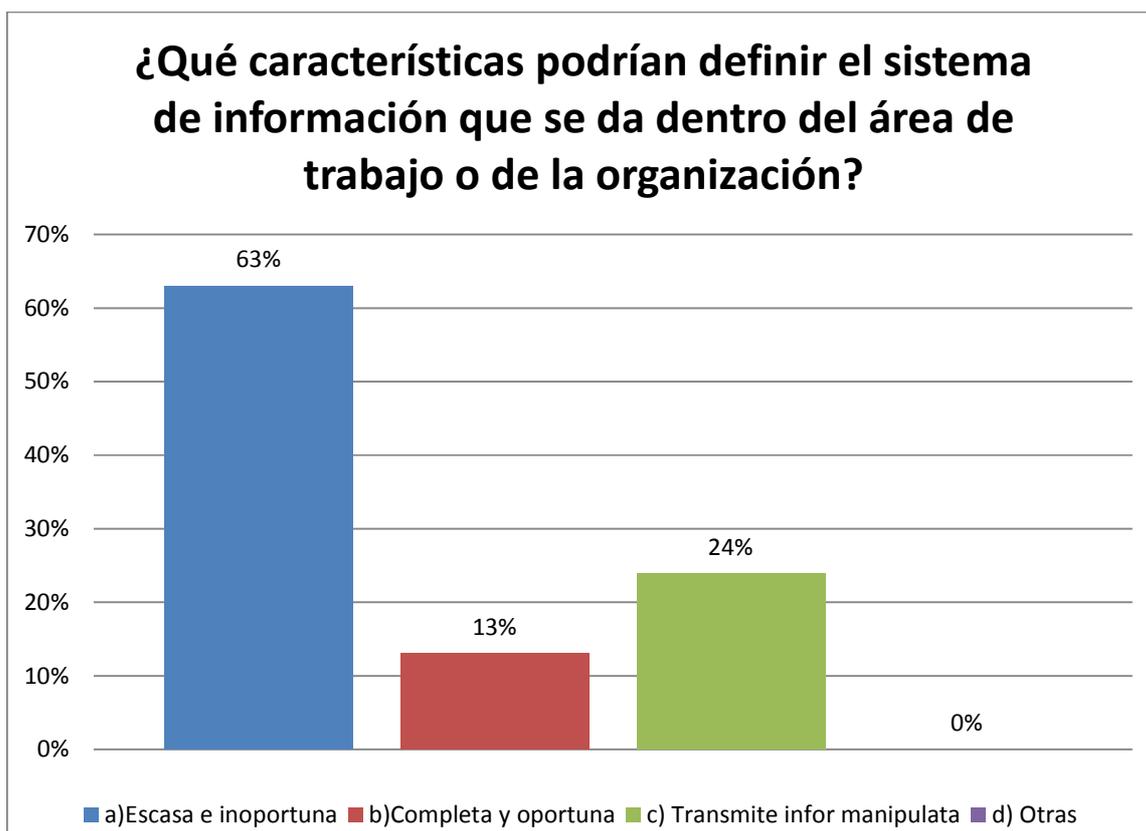


Fuente: Investigación propia, 2011

Los resultados obtenidos de haber cuestionado a los trabajadores de cómo definía la actitud de su jefe inmediato fueron los siguientes, un 57% afirmó que solo le preocupa el trabajo que realiza e indiferente con usted, el 37% dijo que es indiferente tanto con usted como con el trabajo que realiza, mientras que el 4% testificó que solo se preocupa por usted e indiferente con el trabajo que desempeña,

y por último el 2% se preocupa por usted y le interesa el trabajo que usted desempeña.

GRÁFICA 5

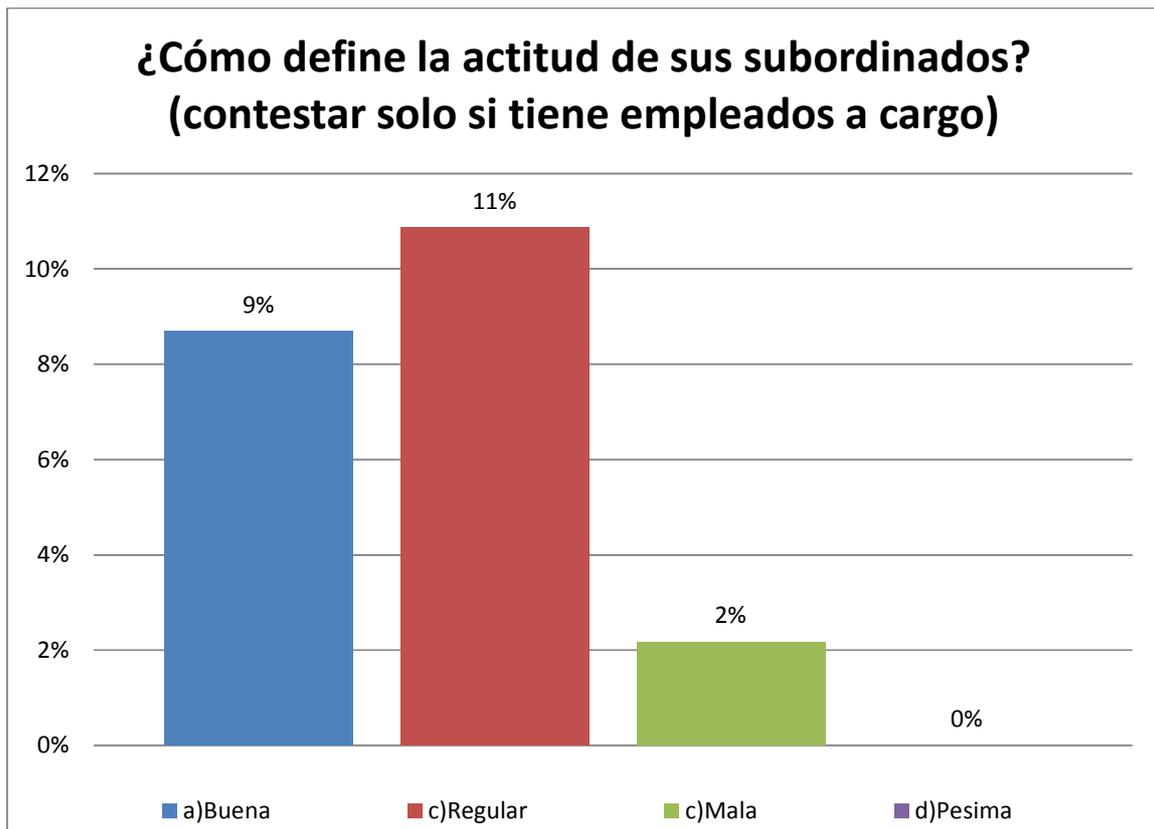


Fuente: Investigación propia, 2011

Otra de las preguntas que se le hicieron al empleado fue que características podrían definir el sistema de información que se da dentro del área de trabajo o en la organización dando como resultado el 63% de los empleados afirman que la información dada y entregada es escasa e inoportuna o en ocasiones ni se brinda ninguna información, el 24% opina que la información dada en la organización es

manipulada, sin embargo solo el 13% de ellos respondió que dicha información es completa y oportuna.

GRÁFICA 6

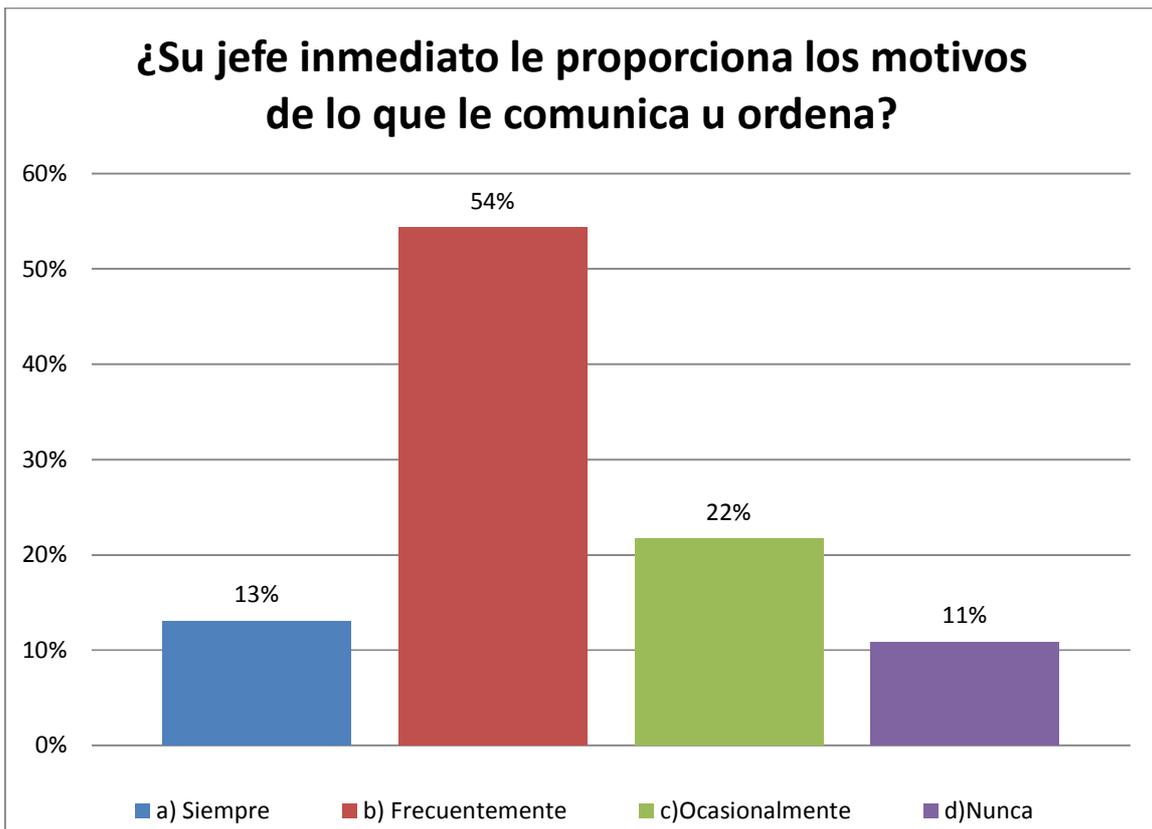


Fuente: Investigación propia, 2011

Se les cuestionó a los encargados de área de cómo definían la actitud de sus subordinados a lo que contestaron que el 11% de sus subordinados muestran una actitud regular, siguiéndole el 9% que su actitud es buena esto porque llevan una amistad con algunos de sus empelados, mientras que el 2% arrojó que la actitud de sus trabajadores muestran una actitud mala argumentado esta respuesta que su

personal en ocasiones demuestran que su trabajo no lo disfrutaban, por último ningún subordinado tiene una actitud pésima.

GRÁFICA 7

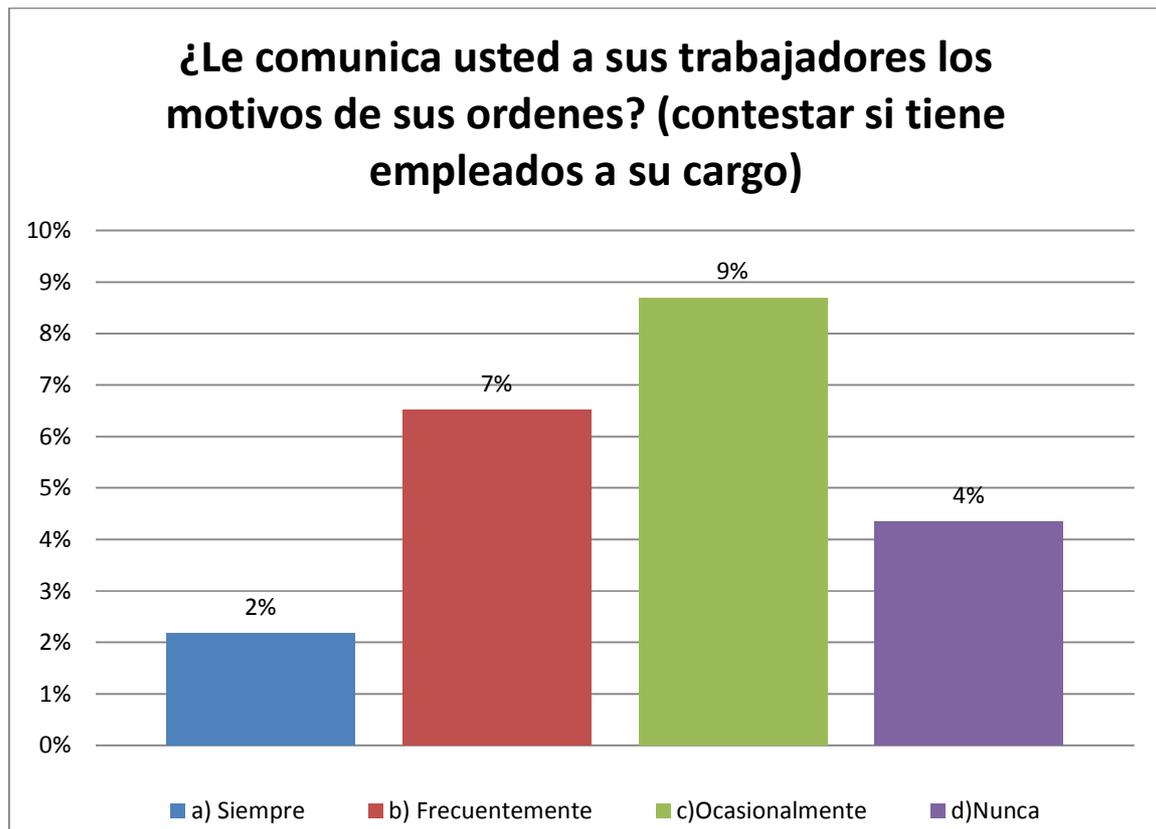


Fuente: Investigación propia, 2011

Los resultados que se dieron al cuestionarle a los trabajadores que si su jefe inmediato le proporcionaba los motivos de lo que le ordena a lo que las respuestas fueron muy representativas en donde manifestaron con un 54% dijo que frecuentemente se les comunica, el 22% ocasionalmente le son informados mientras que el 13% respondió que siempre le son informados los motivos y por ultimo el 11%

afirmó que nunca se les dice los porqués de lo que se les ordena y de lo que tienen que hacer.

GRÁFICA 8

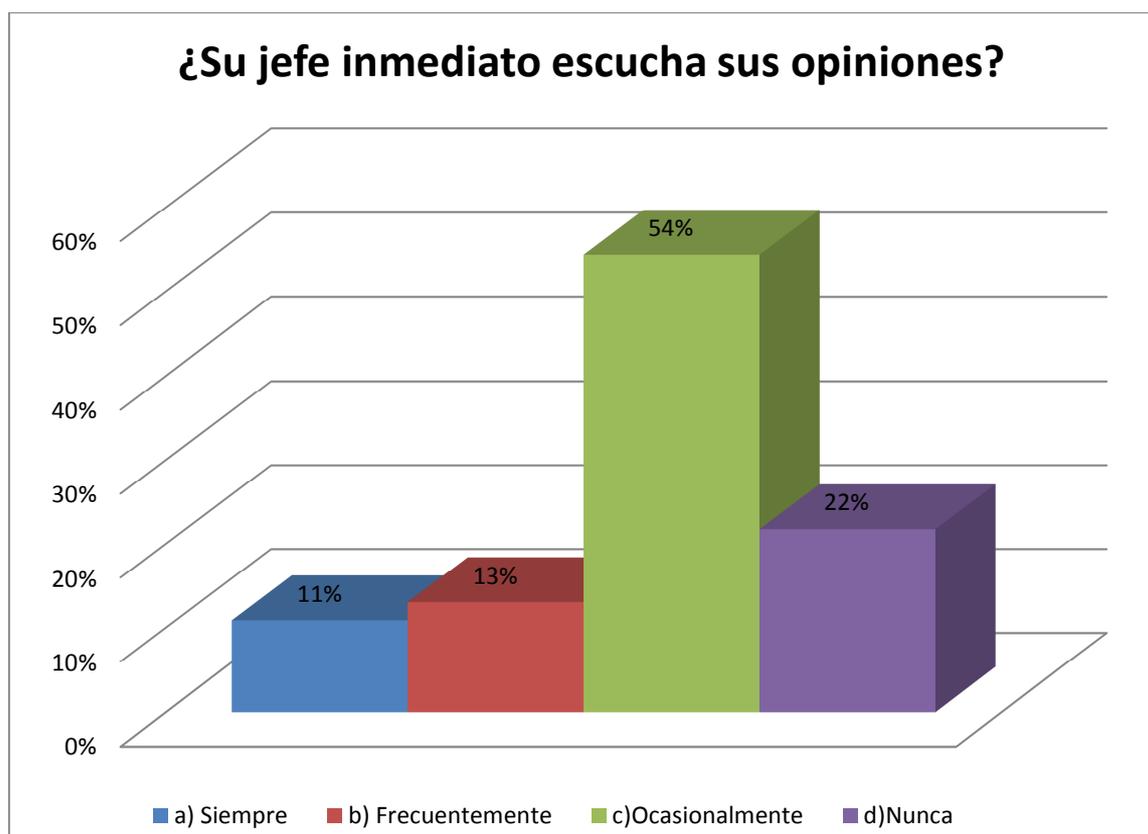


Fuente: Investigación propia, 2011

A los encargados de área se les preguntó qué si les comunicaban a sus subordinados los motivos de sus órdenes, dando respuestas muy similares y opiniones muy encontradas por ejemplo el 9% opinó que ocasionalmente se les comunica a lo que el otro 7% afirmó que frecuentemente se las hace saber a sus subordinados los motivos de sus ordenes, mientras que el 4% afirmó que nunca se les informa, y por último el 2% respondió que siempre se les comunica los motivos a

los trabajadores argumentando que si no se hace de esta manera los empleados no hacen sus labores con entusiasmo porque una vez dados los motivos ellos se sienten parte de la empresa e importantes por hacer dichas actividades.

GRÁFICA 9

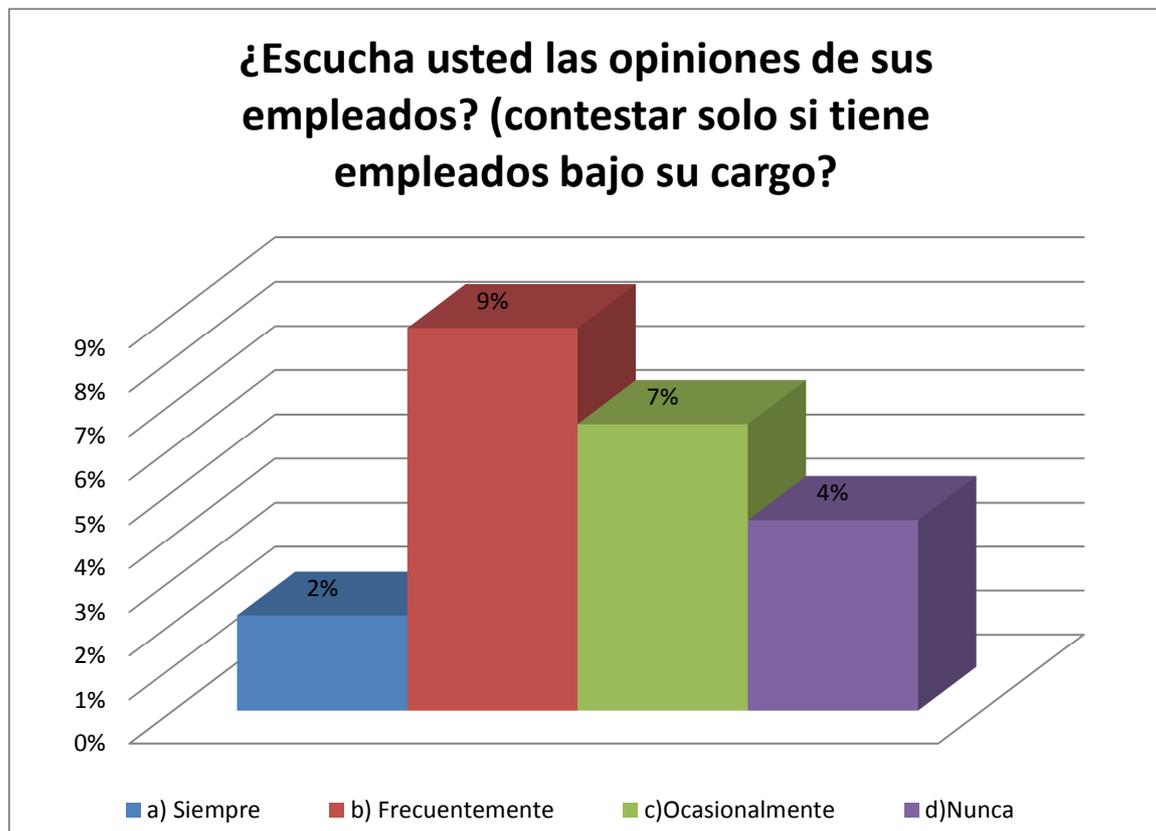


Fuente: Investigación propia, 2011

La siguiente pregunta que se le realizó a los trabajadores fue que si su jefe inmediato escuchaba sus opiniones las respuestas fueron diversas, primeramente con un 54% opinaron que ocasionalmente se escuchan sus opiniones, como segundo lugar se da un 22% que nunca escucha sus comentarios aquí los trabajadores se quejaron de que su dirigente solo pasa platicando con otros

compañeros y a ellos no les toma la mínima importancia ni con su trabajo ni con sus necesidades, mientras que un 13% respondió que su jefe frecuentemente escucha sus opiniones en esta respuesta los empleados fueron indiferentes al contestar porque decían ellos que les daba igual si su jefe los escuchaba o no, y por último se da como resultado un 11% de que su jefe siempre escucha sus opiniones ya sea porque son amigos o bien porque su dirigente le interesaba escucharlos.

GRÁFICA 10

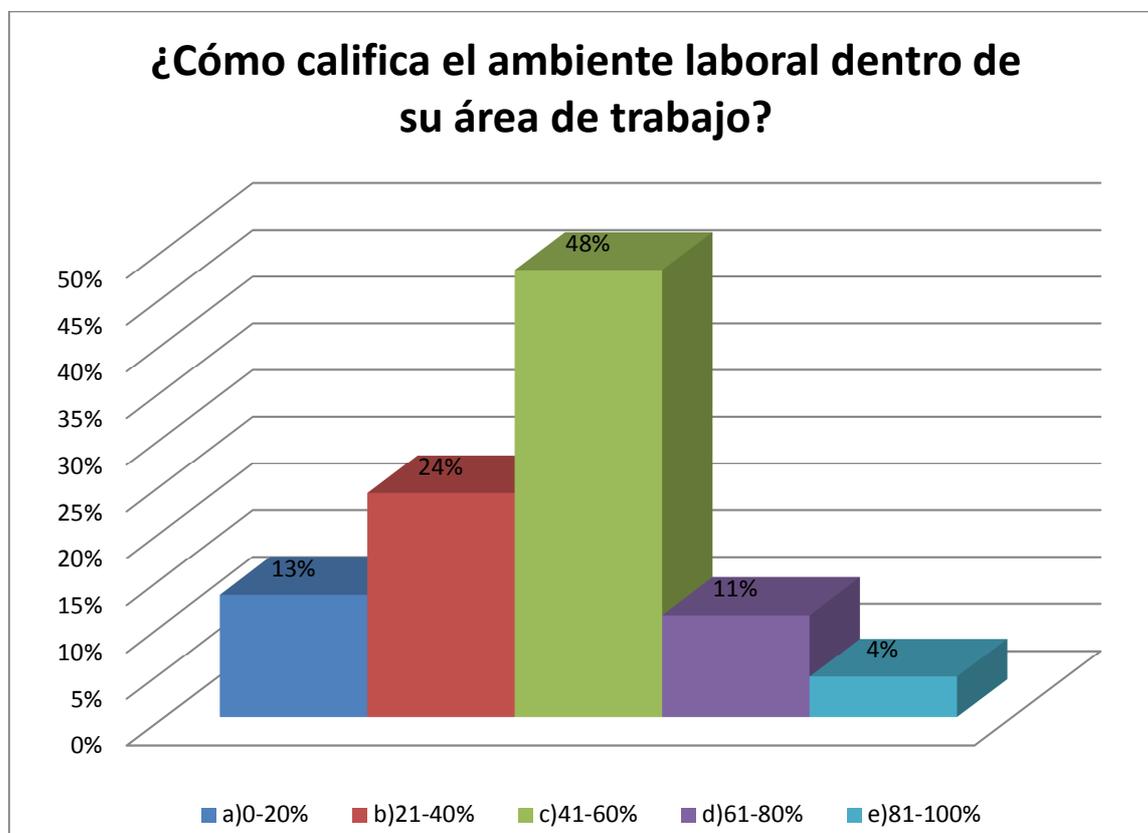


Fuente: Investigación propia, 2011

Hubo respuestas encontradas, esto se dio porque en la pregunta anterior fue dirigida a los empleados y la actual es hecha a los jefes de área, con los resultados

obtenidos se puede observar que las opiniones son muy diversas, se observa que la respuesta frecuentemente en la que el encargado de área escucha las opiniones de sus subordinados ocupa el primer lugar con un 9%, le sigue un 7% que le corresponde a ocasionalmente el jefe escucha los comentarios de sus empleados, mientras que el 4 % nunca escucha a sus trabajadores dejan clara esta respuesta afirmando que no hay tiempo para ponerse a escucharlos porque siempre son quejas por parte de sus subordinados o bien porque hay mucho trabajo y no pueden parar la producción o sería atrasar los pedidos que requiere el director, por último el 2% le corresponde a la respuesta que siempre escuchan a sus compañeros, los jefes le llaman así argumentando que son iguales en el trabajo no porque sean encargados de área sea un trato diferente al contrario debe de ser igual todos tienen responsabilidades dentro de la empresa y el trabajo en equipo es importante.

GRÁFICA 11

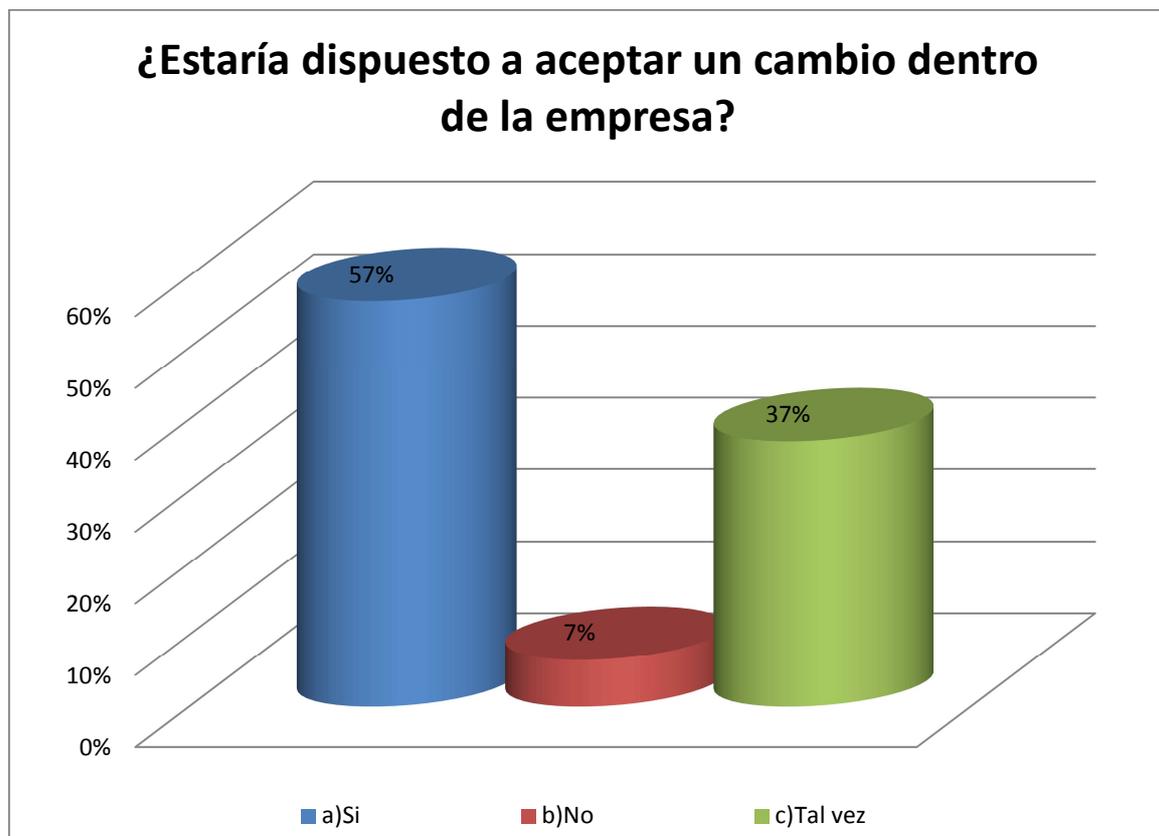


Fuente: Investigación propia, 2011

Al realizar esta pregunta los empleados reían y se burlaban entre ellos porque afirmaban que la dirección no se preocupaba por que tuvieran un ambiente laboral bueno si no todo lo contrario el ambiente en el que estaban era aburrido, estresante o bien pesado y si no fuera porque ellos tratan de hacer que el trabajo sea divertido su labor dentro de la organización no tendría frutos, observando las respuestas se puede confirmar lo que los empleados afirmaron, a lo que las escalas marcan el 81-100% corresponde al ambiente laboral es excelente y el 0-20% indica que es pésimo, siendo así los resultados arrojaron el 48% siente el ambiente regular, el 24% piensa

que es malo, le sigue el 13% afirma que el ambiente laboral es pésimo pero que solo están ahí porque ocupan y necesitan el trabajo, el 11% opina que el ambiente es bueno y por último el 4% se siente satisfecho y es excelente el ambiente en la organización.

GRÁFICA 12

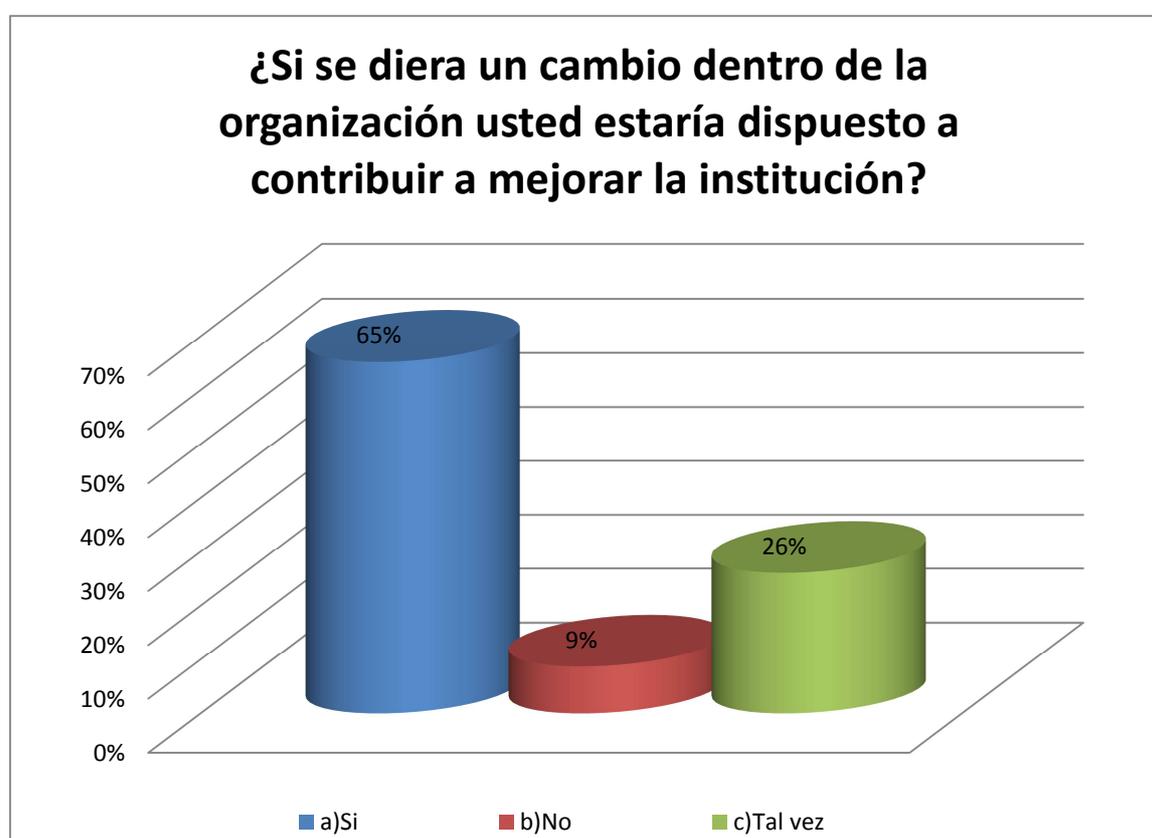


Fuente: Investigación propia, 2011

Se les preguntó a los trabajadores y jefes de área si estaban dispuestos a aceptar un cambio en la organización, la mayoría preguntaba a que tipo de cambio porque pensaban que se trataba de cambio de personal y por consiguiente iban a despedirlos se explicó en que el cambio consistía ya sea en una nueva forma de

trabajar, nuevos métodos de desempeñar su trabajo, una administración que pueda escuchar sus necesidades entre otras cosas mas, con esto el 57% respondió que si estaban dispuestos a aceptar un cambio, mientras que el 37% afirmo que tal vez estarían dispuestos porque no sabían como iba a reaccionar la organización y dado esto llegaría a la quiebra, finalmente el 7% opinó que no argumentando que ellos sentían bien con la manera en la que se trabajaba.

GRÁFICA 13

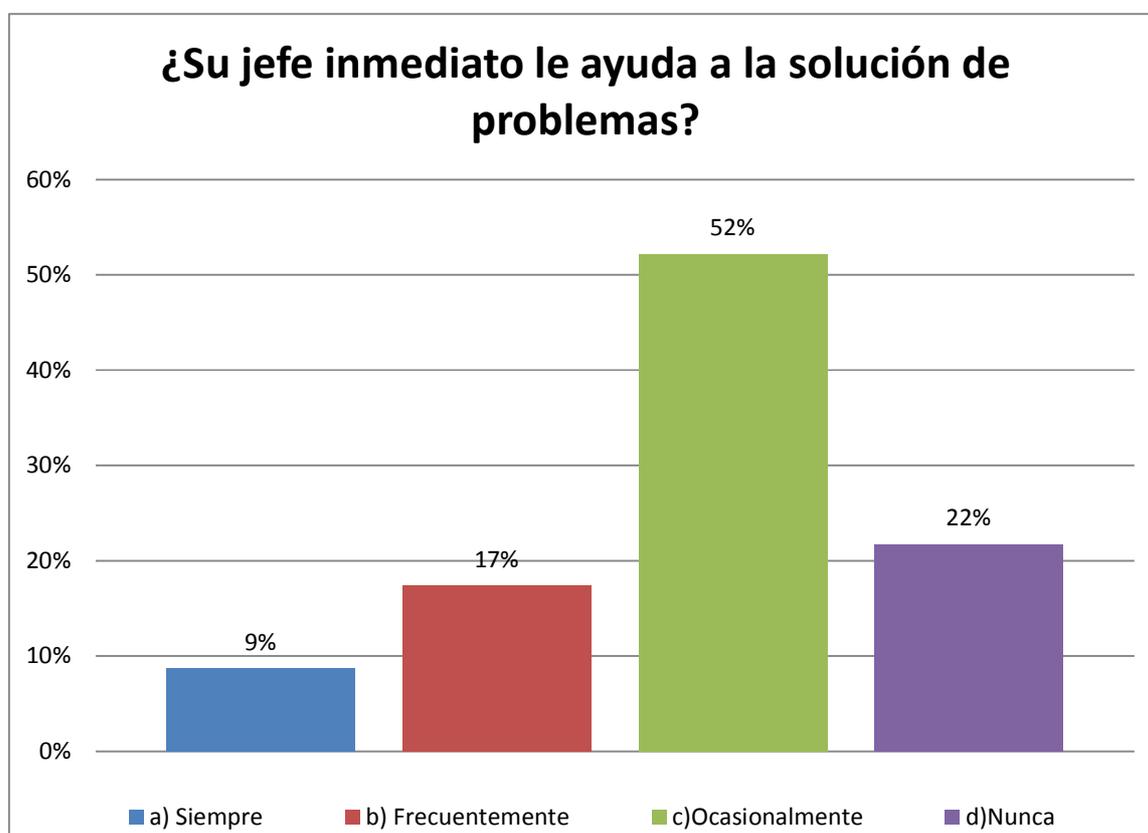


Fuente: Investigación propia, 2011

Siguiendo con la pregunta anterior ahora se le cuestionó al trabajador si se diera ese cambio estaría dispuesto a colaborar a mejorar la organización y los

respuestas que se dieron fue el 65% afirma que si ayudaría a mejorar la organización siempre y cuando no afecte su trabajo y sea remunerado si su trabajo es excelente, a lo que el 26% opina que tal vez contribuiría, quedando un 9% que no ayudaría para nada a la organización replicando porque en la actualidad ayudan a la organización y no les remuneran ese esfuerzo extra que hacen o bien no se les reconoce por la labor hecha.

GRÁFICA 14

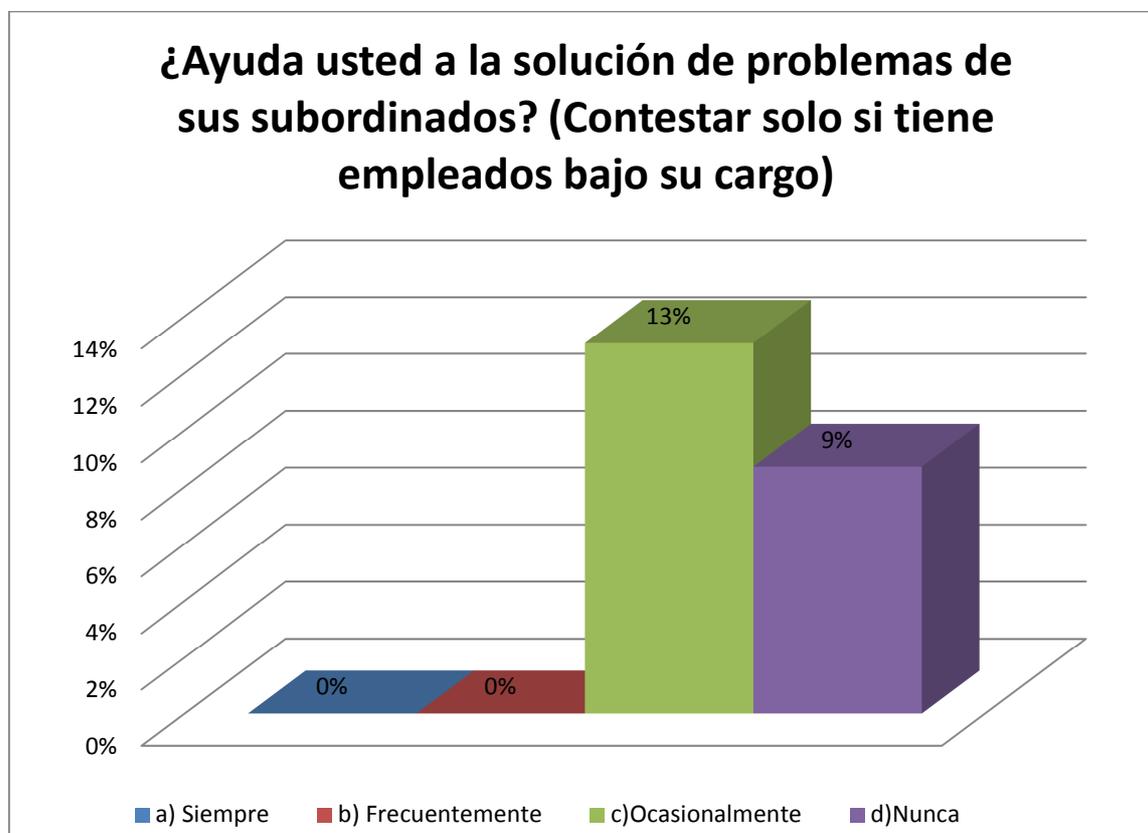


Fuente: Investigación propia, 2011

Se les preguntó a los empleados si su jefe inmediato le ayuda a la solución de problemas, hubo respuestas muy cerradas dando como resultado el 52% opina que

ocasionalmente se le auxilia con los problemas que se le presenta, en segundo lugar el 22% afirma nunca se le ayuda a los empleados a la solución de problemas relatando en esta respuesta que esto es a consecuencia de que su jefe no se encuentra en ocasiones en su área de trabajo o bien da por olvidado el problema, el 17% de los trabajadores respondieron que frecuentemente existe asistencia en la solución de algún problema, y por último el 9% contestó que siempre se les ayuda en la solución de problemas.

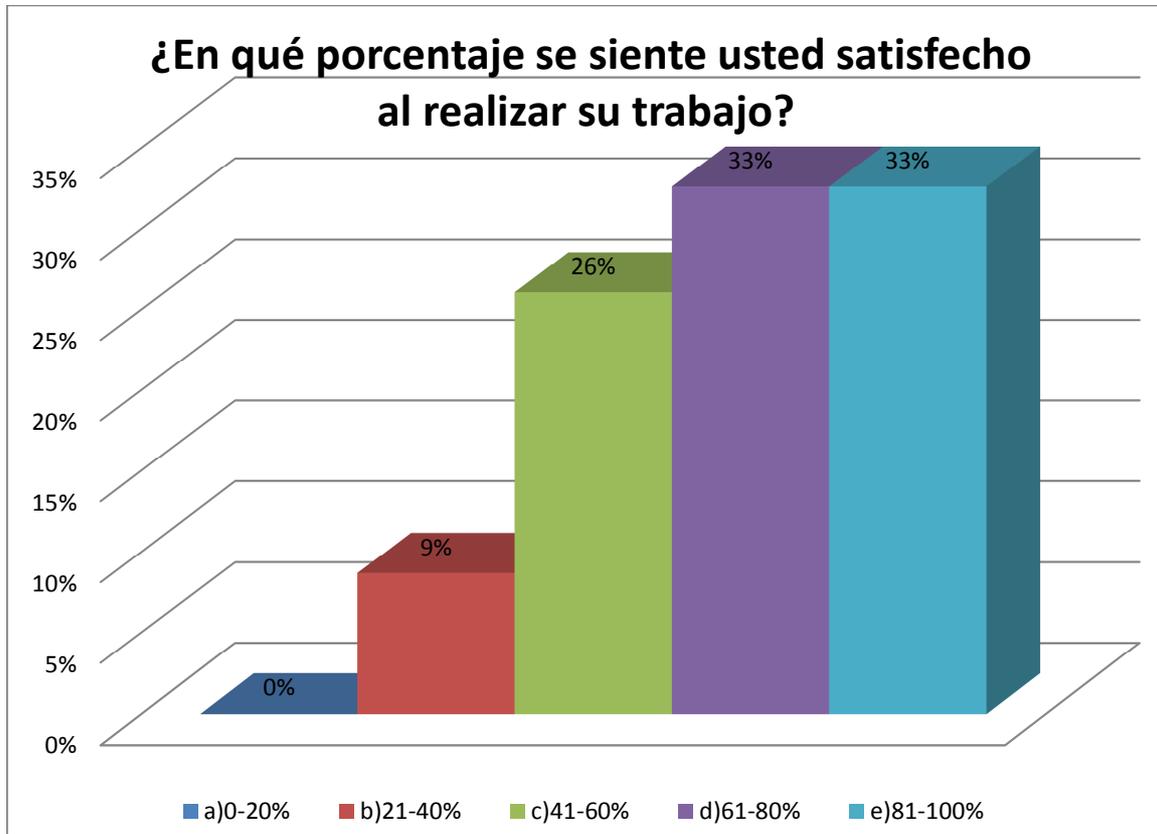
GRÁFICA 15



Fuente: Investigación propia, 2011

Ahora se les cuestionó a los jefes de área por lo que se reafirma lo que los empleados respondieron y los resultados fueron los siguientes, con el 13% opinaron que ocasionalmente ayudan a la solución de los problemas, siguiéndole el 9% donde afirman que nunca auxilian a sus subordinados en los problemas que se le presentan argumentando que esto se debe porque los empleados nunca piden auxilio o ayuda a ellos y si no se acercan es porque todo marcha adecuadamente, y por último dos respuestas sin contestar las cuales son siempre y frecuentemente.

GRÁFICA 16

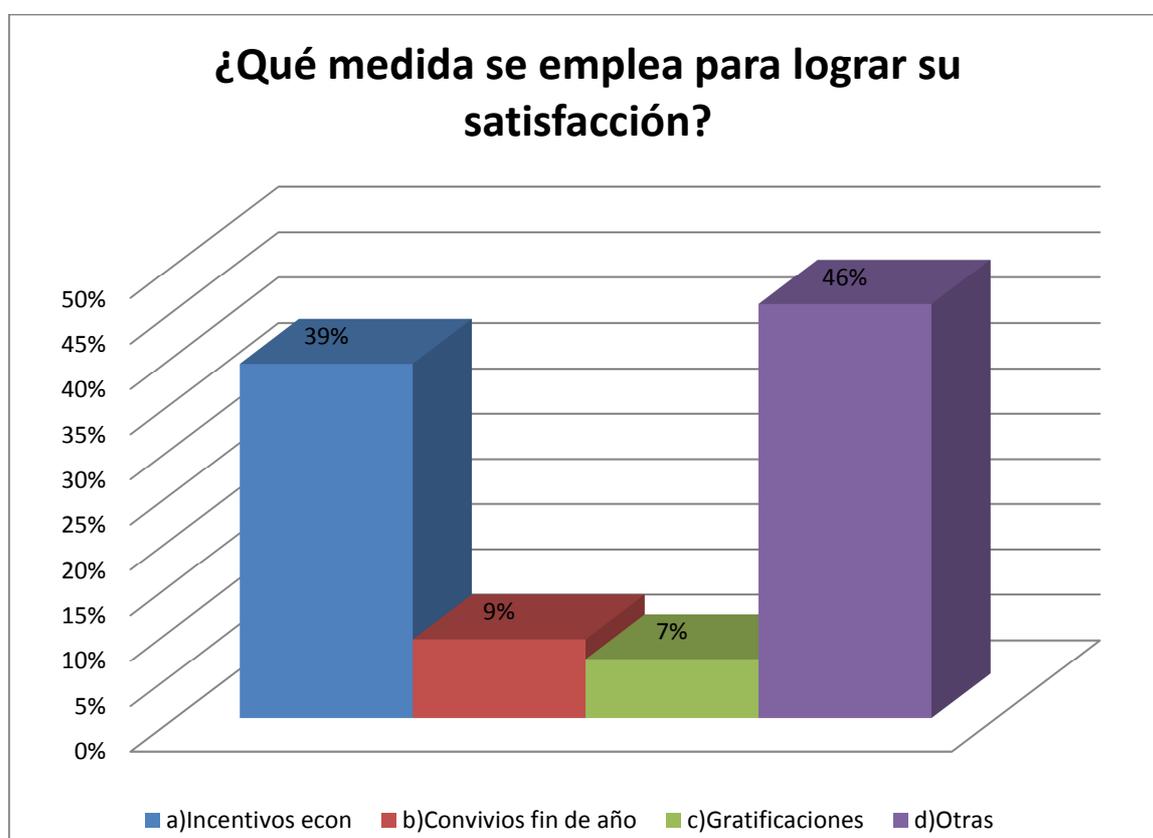


Fuente: Investigación propia, 2011

Al igual que una de las preguntas anteriores las escalas manejadas corresponden al 81-100% es plenamente satisfecho o excelente y el 0-20% es absolutamente nada de satisfecho o pésimo, cuestionando a los empleados en que porcentaje se siente satisfecho en realizar su trabajo mostrando aquí inconformidad y demasiadas quejas, en la grafica se muestra que el 33% existe una igualdad de respuestas una de ellas el 81-100% se siente muy satisfecho al realizar su trabajo y de 61-80% solo satisfecho en realizarlo, pero aquí los empleados se quejan de que siempre se les reprocha su trabajo de como lo hacen y nunca dan gusto al director,

le sigue el 26% que se siente regular al llevar a cabo su trabajo, el 9% afirma que su satisfacción es mala, estos dos últimos argumentaron que no se sienten orgullosos si satisfacción plena al realizar su trabajo porque nunca se les es reconocido su trabajo por muy simple que sea pasa igual que con las dos primeras solo critican sin observar los beneficios que surgen de hacer su trabajo.

GRÁFICA 17

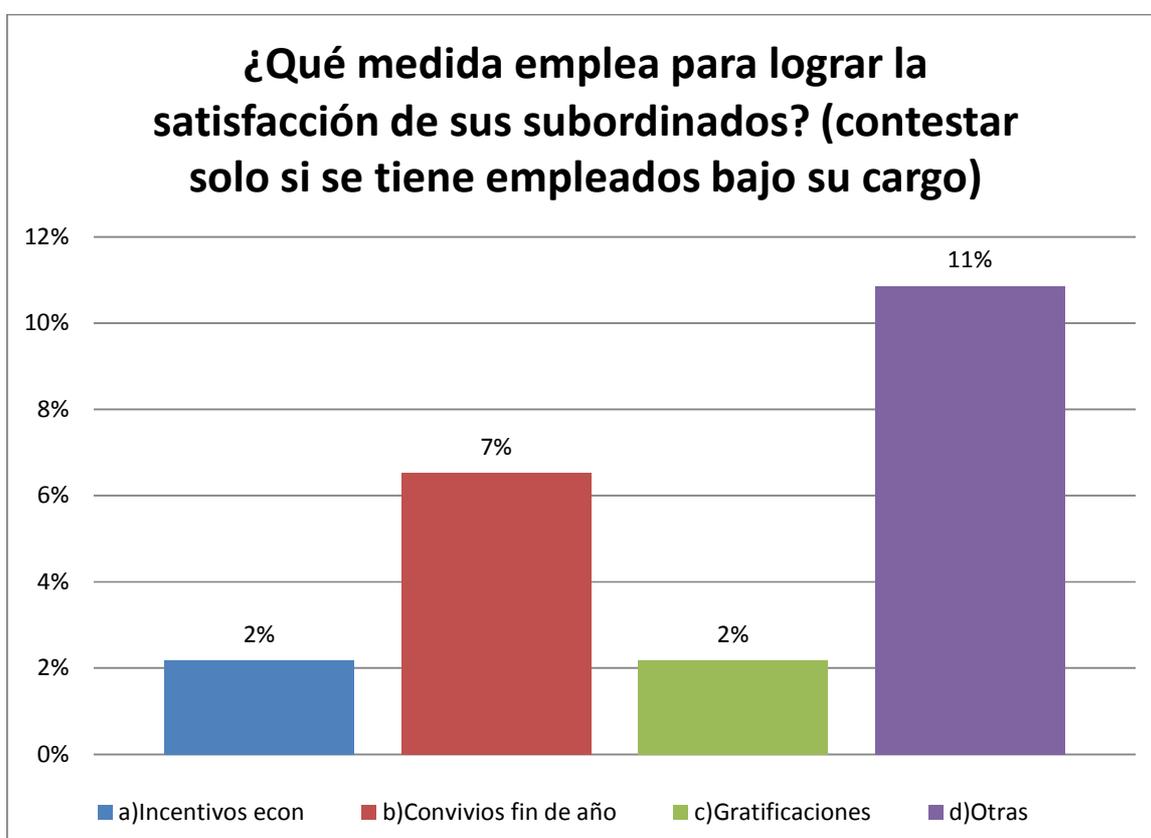


Fuente: Investigación propia, 2011

Al cuestionarle a los empleados de que medida se empleaba para lograr su satisfacción a lo que afirmaron un 46% respondió el inciso de otras relatando que ningún tipo de incentivo se le otorgaba, siguiendo un 39% se le otorgaba incentivos

económicos aunque aquí los empleados hacían mención que ese incentivo económico era su sueldo y nada más, el 9% opinó que hacían convivios de fin de año pero esos convivios ya no se hacen desde varios años, y por último el 7% señaló que se otorgaban gratificaciones aunque solo fueron pocos de los empleados y esto porque tienen un puesto importante.

GRÁFICA 18

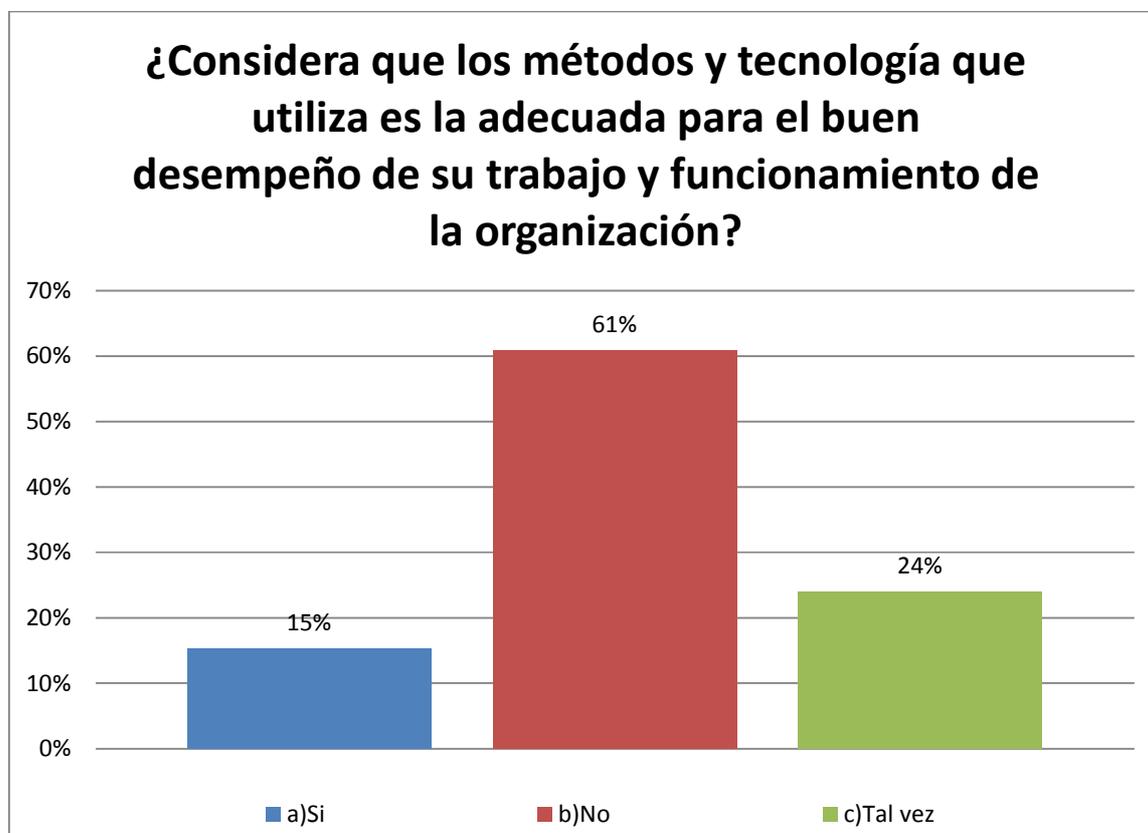


Fuente: Investigación propia, 2011

Se les cuestionó a los jefes de área de que medidas implantaban para lograr la satisfacción a sus subordinados y las opiniones dadas fueron casi similares a lo que los empleados manifestaron, y los resultados arrojaron el 11% afirmó que no se

les otorga ningún tipo medida aunque argumentaron que esto es culpa de la dirección que no les facilita absolutamente nada para poder motivar a sus empleados, el 7% opinó que hace convivios de fin de año sin embargo no todos los trabajadores participan por cuestiones familiares o bien porque no sienten la confianza de asistir, por último se observa que el 2% corresponde a dos de las respuestas incentivos económicos y gratificaciones, aquí los encargados de área replicaron esto porque ellos son los que otorgan estas dos formas de motivación a sus subordinados y lo hacen de su propio dinero porque igualmente la dirección no le proporcionada algún recurso para poder implantar alguna medida de satisfacción.

GRÁFICA 19

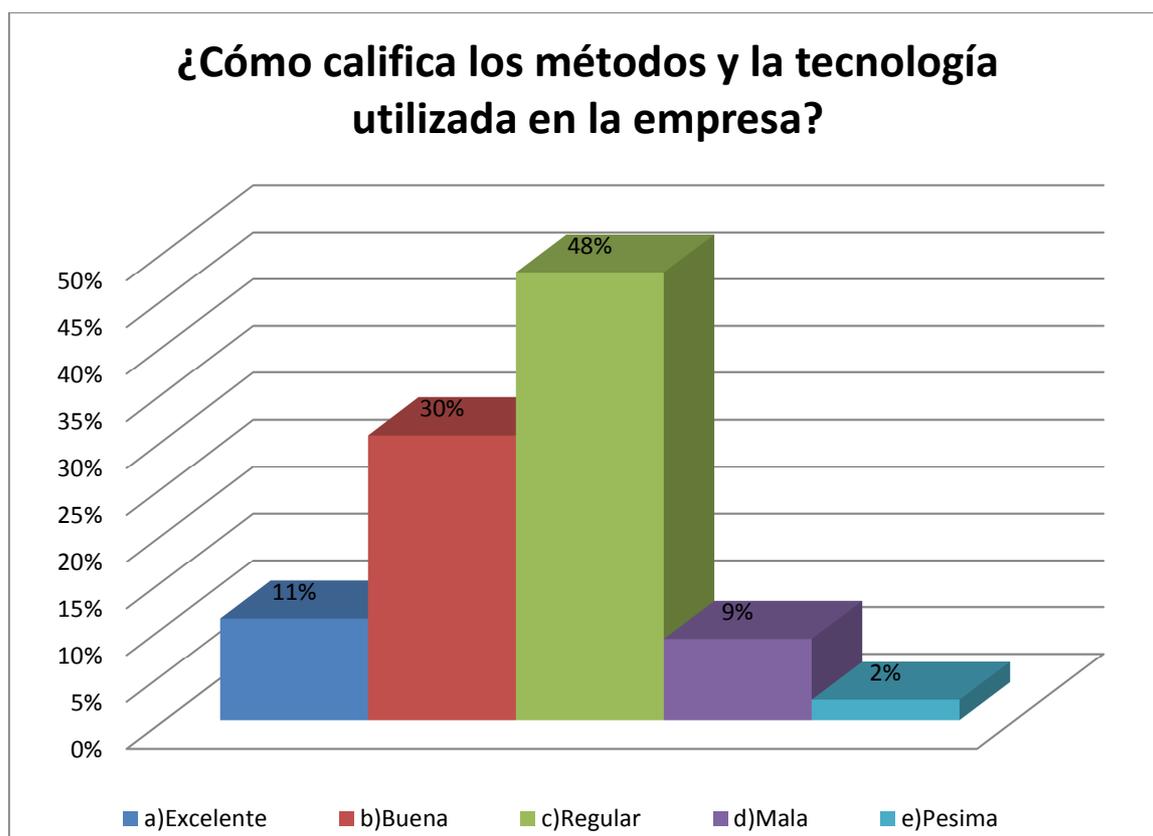


Fuente: Investigación propia, 2011

Se les cuestionó a los trabajadores y jefes de área si consideraba los métodos y tecnología utilizada en la organización era la adecuada para un buen desempeño en su labor y por consiguiente el mejor funcionamiento de la organización y los resultados arrojaron el 60% respondió que los métodos y tecnología implantada no es la adecuada esto porque lo consideran obsoleto y la empresa no se preocupa por querer actualizar y avanzar dejando que la competencia pueda posicionarse en el mercado, en segundo lugar el 15% opinó que tal vez esos métodos y tecnología son los adecuados para el mejor desempeño de su labor, y por último el 15% restante

afirma que si es el adecuado esto porque dicen ellos que si llegaran a cambiar alguna maquinaria o algún método no sabrían como utilizarlo y también porque los métodos con los que trabajan han funcionado muy bien todos estos años.

GRÁFICA 20

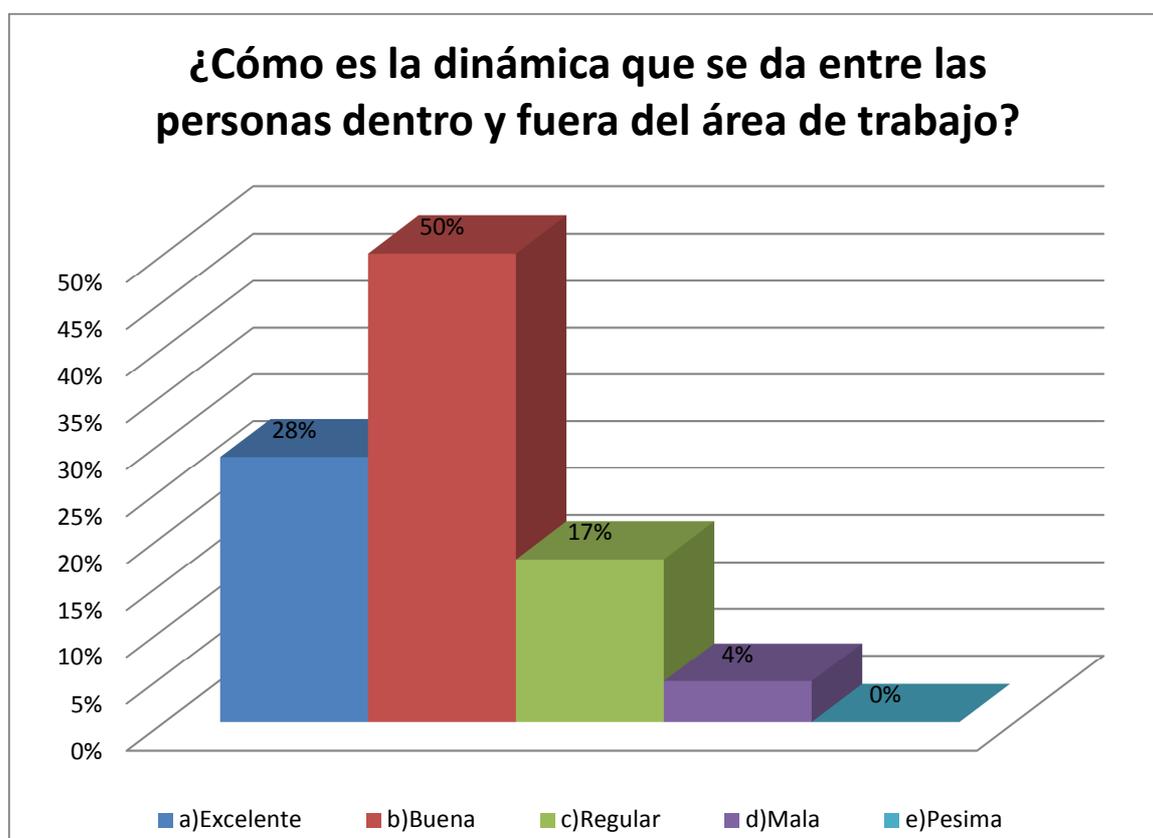


Fuente: Investigación propia, 2011

Se les evaluó de como calificaban los trabajadores de los métodos y la tecnología utilizada en la empresa en primero lugar con un 48% califican que es regular la metodología utilizada, el 30% opina que es buena, le sigue el 11% afirmando que estos métodos y tecnología es excelente, mientras que el 9% respondió que es mala aunque ellos exhalen y estén descontentos la dirección solo

les resuelve que sus métodos y tecnología a funcionado todos los años y no es necesario cambiar o reestructurar, y por último el 2% testificó que es pésima y no hay nada que hacer al respecto mientras la dirección no haga algo que pueda ayudar el desempeño del trabajo y remediar el problema.

GRÁFICA 21

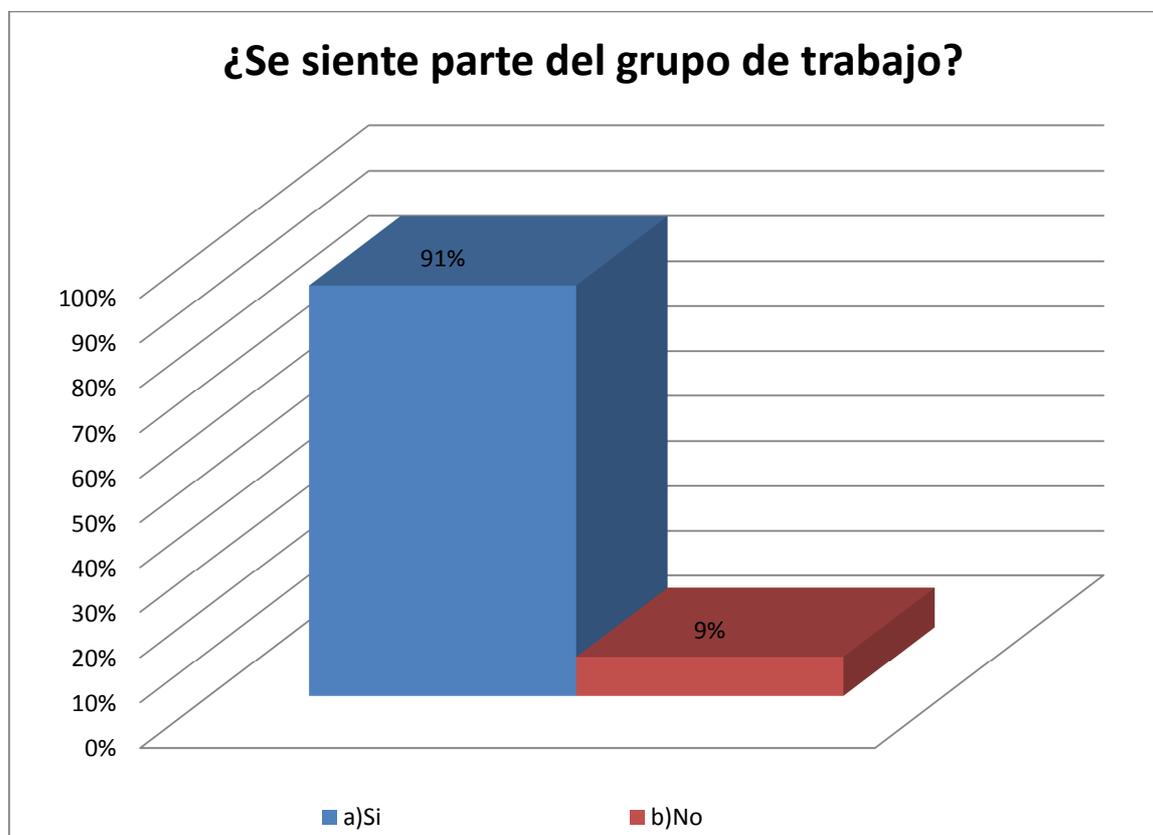


Fuente: Investigación propia, 2011

Una de las preguntas mas representativas en este cuestionario que se les hizo a los empleados fue en como es la dinámica entre compañeros dentro y fuera del área de trabajo a lo que los resultados arrojaron lo siguiente el 50% opina que es buena pero todo esto gracias a ellos como se comento en una de las primeras

preguntas argumentan que tratan de hacer el trabajo ameno para un mejor desempeño de sus labores, el 28% afirmó que la relación es excelente tanto en la organización como fuera de ella, en tercer lugar está el 17% donde los empleados aseguran que el ambiente es regular siendo así por las circunstancias en las que la empresa se encuentra afirman que existe una mala organización y que no les interesa el bienestar del recurso humano, el 4% respondió que el ambiente es malo argumentando los mismos motivos de los anteriores y por último está el inciso de pésimo muchos empleados no quisieron contestar en este inciso por temor a ser reportados.

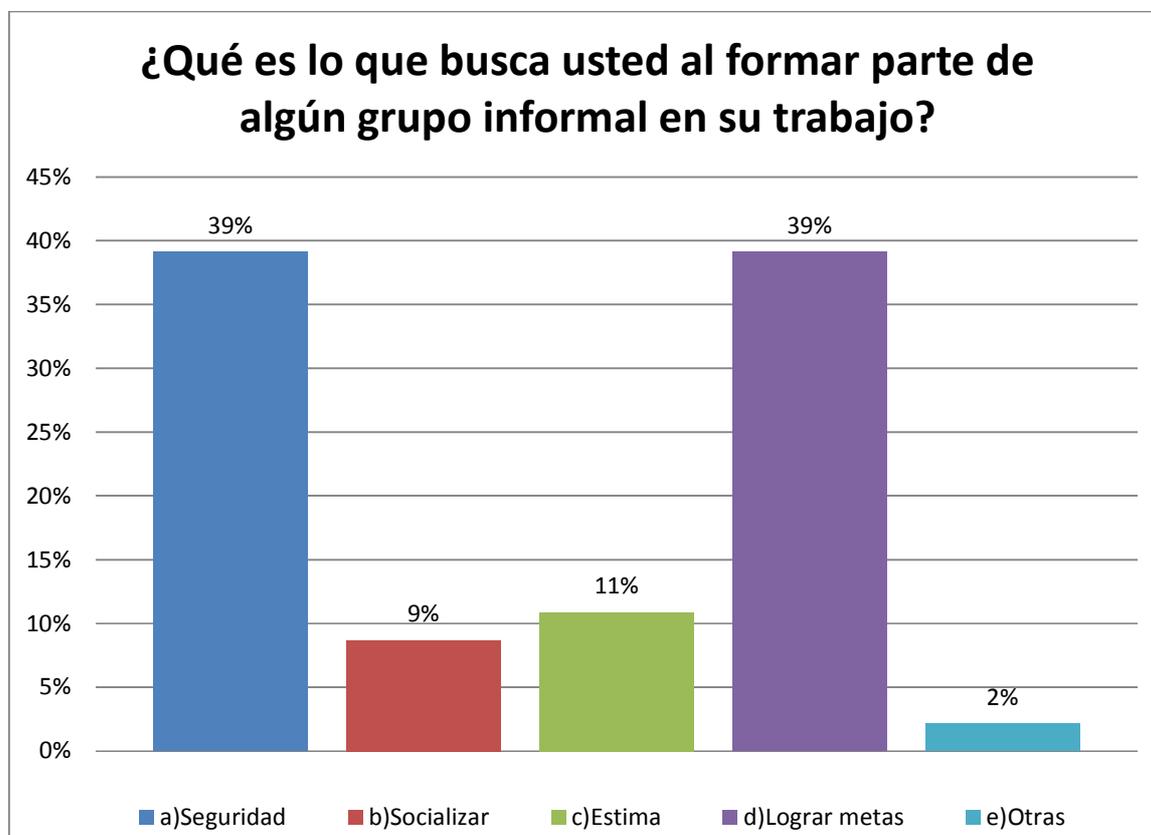
GRÁFICA 22



Fuente: Investigación propia, 2011

La siguiente pregunta que se les hizo a los empleados fue que si se sentían parte del grupo de trabajo a lo que el 91% afirmó que si se siente parte porque llevan una buena amistad con la mayoría de los compañeros y porque siempre hay un tema del cual hablar con los demás, mientras que el 9% respondió que no se siente parte del grupo de trabajo argumentando que es por la manera en que se trata al recurso humano en esa empresa.

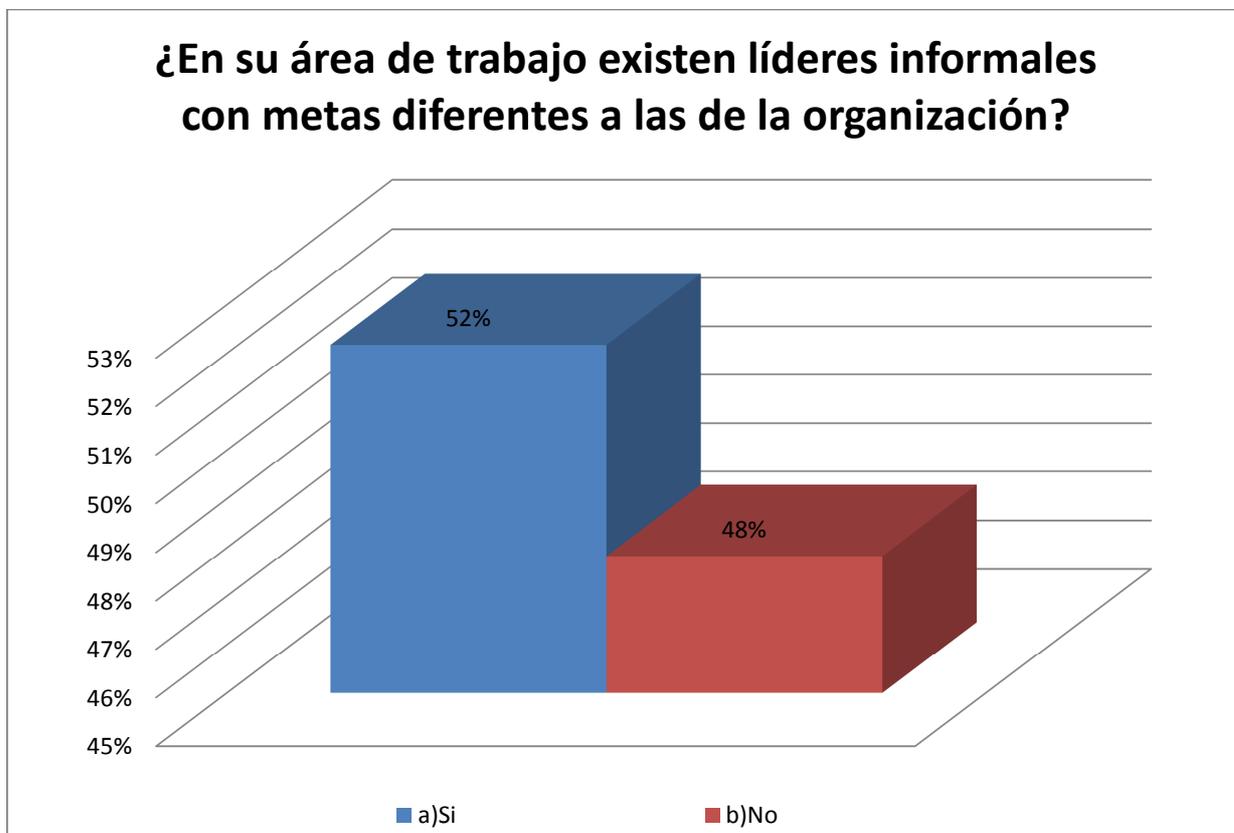
GRÁFICA 23



Fuente: Investigación propia, 2011

Se les cuestionó a los empleados que es lo que buscaba al formar parte de algún grupo informal en su trabajo y con el 39% hubo dos respuestas similares donde buscaban seguridad y el logro de metas esto por temor a quedarse sin trabajo o bien por sentirse solo, en segundo lugar con el 11% los trabajadores buscan estima mientras que el 9% solo lo hace por socializar y porque dicen ellos que gustan de tener muchos amigos, por último el 2% afirma que lo que busca es tener amigos que le ayuden a conseguir un buen trabajo.

GRÁFICA 24



Fuente: Investigación propia, 2011

El 52% de los empleados afirma que existen grupos formales con metas diferentes a las de la organización, a lo que el 48% respondió que no existen grupos informales, observando que los trabajadores que pertenecen a este porcentaje son muy tímidos, o bien pertenecen a los que no supieron elegir respuesta en la pregunta anterior.

## **Resultados de entrevista realizada al director**

Ante los resultados dados por los empleados también se le realizó un cuestionario al director esto para conocer la opinión en ambas partes a lo que se dieron respuestas confrontadas, los resultados fueron los siguientes:

Se le cuestionó al director que si la organización cuenta con cultura organizacional y estos elementos le son comunicados a los empleados; afirma que si cuenta con la cultura organizacional mientras que nunca le han sido comunicados estos elementos a los empleados, a lo que los empleados contestaron que si le han sido comunicados entrando a una confusión, ya que la mayoría de los trabajadores contestaron por temor y miedo a que la dirección tomara medidas que podrían afectarles.

Al criterio del director se le pregunto que características de liderazgo presenta en la empresa y hacia con sus empleados a lo que opino que es un líder participativo consulta siempre las ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben a los empleados y que podrían ayudar al mejoramiento de la organización; y con esto definió la actitud hacia con sus trabajadores y respondió que ellos demuestran intereses y preocupación por la persona y el trabajo, así como también abierto al diálogo.

El director de la empresa Empacadora FRUTEX S. de R.L. de C.V. señaló que al comunicar una orden específica a sus empleados frecuentemente se les menciona los motivos específicos de tales órdenes. Así también considera buena la forma en que interactúan sus empleados dentro de la organización, mientras tanto piensa que

la dinámica y funcionamiento de los grupos informales dentro de la institución es regular y que estos afectan las actitudes de los empleados para el funcionamiento de la organización de manera que existe pérdida de tiempo en las actividades de trabajo, se fomenta el chisme dentro de esta y se distorsiona la realidad dando como resultado problemas que afecten las labores de los empleados, aunque afirma el director que ocasionalmente ayuda a la solución de problemas y conflictos entre sus empleados.

Se le cuestionó al director que en que porcentaje creía que se encontraba la satisfacción de sus empleados a lo que respondió que lograban tener una satisfacción de 61-80% en una escala de medición considerando que este corresponde a que es buena, afirmando que las gratificaciones son las medidas que se emplean en la organización para lograr la satisfacción laboral de sus trabajadores.

El director considera que los métodos y tecnología utilizada no es la adecuada para el buen funcionamiento de la institución así como el desempeño de sus trabajadores y esto porque afirma faltan recursos para la adquisición de maquinaria, herramientas entre otras cosas que pueden mejorar la calidad de la productividad en la organización, calificando los métodos y tecnología existentes con los que los trabajadores realizan sus labores como regulares y estos podrían ser mejores.

El recurso humano es lo mas importante en la empresa y se trabaja para obtener una ventaja competitiva en el medio, así como también considera el director que la organización si esta preparada para aceptar un cambio y que los empleados cooperarían a desarrollar estrategias de cambio que beneficien a la institución.

Siendo así se le cuestionó de como calificaba el ambiente laboral que presenta la organización a lo que el director considera que el clima laboral que se vive dentro de la institución es de un 61-80% correspondiente a una escala que marca este grado como buena.

Con la información proporcionada tanto de los empleados, jefes de área como del director se considera que puede lograrse hacer una propuesta que mejore el clima laboral de la empresa Empacadora FRUTEX S. de R.L. de C.V.

### **5.3 Propuesta de desarrollo organizacional para mejorar el clima laboral.**

Una vez analizado los resultados de los cuestionarios tanto de los trabajadores, encargados de área y del director es necesario emitir una propuesta que tendrá como finalidad primeramente hacer la cultura organizacional de la empresa así como también dar solución a la problemática sufrida en la organización, para poder proporcionar las condiciones que permitan desarrollar un clima laboral favorable, esto con la ayuda de la aplicación de conceptos y los diferentes fundamentos del desarrollo organizacional para lograr el excelente desempeño de los individuos y por consiguiente para facilitar el éxito en las actividades de la organización, a continuación se presentará la propuesta de la cultura organizacional de la empresa.

Es imprescindible la redacción completa de la cultura organizacional de la empresa, por lo que se deben de incluir cada unos de sus aspectos que se trabajaron en la parte teórica de este estudio, por lo que es recomendable que en su

redacción participe la dirección, una vez redactados dar a conocer en una junta general a todos los trabajadores la definición de dichos elementos, su importancia, cómo les podría afectar y cómo pueden participar en su aplicación, a continuación se presenta:

### **Misión**

Comercializar y exportar eficazmente nuestros frutos que puedan satisfacer al consumidor nacional y extranjero.

### **Visión**

Ser una empresa reconocida internacionalmente por la excelencia, que ofrece al consumidor en sus frutos distinguidos por su calidad y agradable sabor a un plazo no mayor de 7 años.

### **Valores**

*Respeto:* A todos y para todos, ya que es una base fundamental en cualquier lugar y empresa para un óptimo y cordial funcionamiento. En el va incluido la puntualidad que es el respeto al tiempo de las personas que dependen de nuestra empresa. Además de tratar a las personas con consideración, cortesía y tolerancia, reconociendo su condición humana.

*Honestidad:* Actuar de forma correcta y confiable, de acuerdo con lo establecido en todos los ámbitos, respetando las leyes, normas y derechos ya establecidos.

*Disciplina:* Realizar con precisión, responsabilidad y constancia todo lo establecido, siguiendo los lineamientos que garanticen su cumplimiento real.

*Orden:* Administrar de manera correcta las cosas y las actividades, estableciendo un lugar y horario para todas las cosas de acuerdo a procedimientos establecidos, en un ámbito de seguridad y pulcritud.

*Lealtad:* Comprometerse con la empresa, procurando una relación de confianza mutua y para beneficio de todas las partes implicadas.

Continuando con la problemática que se muestra en la organización a continuación se presentan algunas recomendaciones:

1. Es muy difícil obtener resultados favorables o positivos de forma inmediata en la manera de trabajar en la organización por lo que no puede ser modificada en un plazo muy corto, por lo que se hará el mayor esfuerzo para poder lograrlo. Para la aplicación del desarrollo organizacional se tomarán como base sus intervenciones, por lo que se sugiere lo siguiente:
  - a) Tomando la intervención de procesos humanos deberá haber un equilibrio en la forma en que se apliquen las recomendaciones tanto a nivel individual como de manera grupal y con esto se puede lograr que los miembros aprenden observando y participando, en lugar de que sólo reciban órdenes o instrucciones, para que esto sea posible el director o bien el encargado de área deberá de generar condiciones en donde los empleados puedan expresar sus ideas, pensamientos, actitudes logrando así que el trabajador sea mas empático, su capacidad de escuchar sea mejor, mayor tolerancia

ante las diferencias de sus compañeros y pueda perfeccionar sus técnicas para la solución de problemas que se le puedan presentar.

- b) La comunicación entre todo el personal que labora en la organización es de gran valía por lo que si se llega a presentar algún conflicto, problema, discusión, lo más recomendable es que una persona funja como observador o interventor que participe y ayude a las personas implicadas en el conflicto, que éstas puedan expresar los motivos por los cuales se originó tal problema ayudándolos a llegar a una mejor comprensión de las apreciaciones y actitudes de ambas partes; analizando los modos que puedan mejorar las relaciones, logrando el respeto y la confianza entre todos y respeto a las diferencias de cada uno.
- c) Es importante que el director o bien el jefe de área pueda establecer un estilo de liderazgo ante cualquier situación en la que se encuentre su grupo de trabajo, siendo la mejor opción un líder democrático en donde las decisiones de cualquier circunstancia se tomen de manera grupal.
- d) Por otra parte tomando en cuenta la intervención tecnoestructural es importante que la organización se mantenga siempre actualizada tanto en maquinaria y equipo como en métodos de trabajo, así como los aspectos que giran en el entorno esta en constante cambio y los consumidores cada vez se hacen mas exigentes, el cambio de las constantes leyes en el país, el cambio climático todo esto puede afectar al objetivo principal por lo que fue hecha la empresa, es por ello que se debe de mantener la competitividad y efectuar ajustes que les permitan adecuarse a los múltiples cambios del entorno,

prevenir posibles contingencias así como aprovechar las diversas oportunidades que se le presenten.

- e) Se debe de tener claramente definidas las funciones de cada departamento, las cuales nunca deben de duplicarse o sobreponerse así pueden ahorrarse diferentes tipos de fugas, además que ayudará a satisfacer las demandas del mercado.
- f) Que el objetivo de toda la empresa sea informado a todas las áreas, por consiguiente cada departamento deberá tener sus metas y objetivos siempre y cuando vayan de acuerdo todos juntos, esto hará que la empresa sea mas flexible al momento de enfrentarse al complejo entorno que se vive.
- g) Deberá haber una relación entre empleado-empresa, que ayude al trabajador a sentirse parte de la empresa y que su proyección hacia ésta sea la más favorable, siendo así el trabajador tendrá un alto compromiso pues se siente parte fundamental de la empresa, sin dejar atrás los aspectos salariales que se le darán al personal.
- h) Tomando en cuenta la intervención de recursos humanos en esta parte se hará un mayor énfasis al empleado para que éste pueda desempeñarse eficazmente en la organización y con esto se pueda lograr una firme comunicación entre empleado-jefe-empleado con el fin de que el resultado de esto exista una conjunta fijación de objetivos o metas por el jefe o director y el empleado, así como quedar en un acuerdo mutuo para medir el avance que se ha tenido por cumplir los objetivos o constantes revisiones de desempeño.

- i) Una vez lograda esta relación se deberán establecer objetivos o metas que ya en conjunto beneficien al departamento correspondiente o bien a otra área logrando así una cadena y una unión para el logro de los objetivos.
  - j) Que la empresa otorgue recompensas, tales como pagos, promociones u otros beneficios a los empleados con deseo de crecer dentro de la empresa, estos son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y por consiguiente su desempeño mejora constantemente; dichos incentivos se darán de forma equitativa respetando el puesto y niveles de responsabilidad.
  - k) La organización ayude a que los trabajadores sigan su desarrollo educativo apoyándolos con becas, o bien días libres en donde se puedan realizar seminarios para aquellas personas que se interesan por seguir creciendo profesionalmente.
  - l) Lograr que cada uno de los empleados que labora dentro de la organización conozca y tome como suya la misión y visión de la empresa.
  - m) Que todos sus procedimientos sean hechos y actualizados por los mismos empleados con la finalidad de que sientan que su trabajo es de mucha importancia.
  - n) Que se tenga un departamento de recursos humanos en donde se registre toda la información de cada uno de los empleados así como que sea dicho departamento el responsable de resolver y ayudar al buen desempeño de sus trabajadores.
2. Por otra parte es importante que el director fomente entre los jefes de departamento y oficina la importancia de pedir y considerar las opiniones de sus subordinados, con el fin de que éstos participen activamente en el desarrollo y

mejoramiento de sus actividades laborales, además de la solución de distintas quejas que se les pueda presentar.

3. Siguiendo con la necesidad que requieren los empleados de pertenencia podría satisfacerse a través del propio desarrollo del clima laboral positivo a la organización y que fomente las relaciones interpersonales sanas, la separación de cada una de las áreas de trabajo dificulta la interrelación personal, por lo que se recomienda adecuar las unidades de trabajo de forma que la interacción sea constante entre los trabajadores o bien si esto suena imposible de realizar por cuestiones del giro de la empresa, otra opción es que se podría realizar un plan en el cual el personal este cambiando de puesto en un tiempo determinado, llevándolo a cabo solo dentro de las áreas operativas con la finalidad de que los empleados puedan convivir con demás compañeros o bien su desempeño pueda ser en distintas áreas.
4. En cuanto a los grupos informales es necesario que el director reconozca la existencia de dichos grupos pues es un problema que puede afectar al funcionamiento de la organización, o bien podría ser contraproducente a la hora de fomentar relaciones interpersonales sanas entre los empleados.
5. Para finalizar es de vital importancia que se origine una atmósfera de unión entre compañeros, director, jefes de área a través de las acciones ya mencionadas anteriormente.

Las acciones anteriores crean una cadena para que el desarrollo organizacional ayude a mejorar el clima laboral y sea óptimo para el éxito de la organización, esperando que el director modifique su estilo de liderazgo a un liderazgo participativo

siendo mas flexible al momento de la solución de conflictos buscando un beneficio a la hora de resolverlo para ambas partes, que impulse el sentimiento de pertenencia hacia con los trabajadores logrando esto los empleados actuarán de manera cooperativa para la organización y estarán más motivados para realizar sus actividades.

La problemática que se presenta en Empacadora FRUTEX S. DE R.L. DE C.V. en cuanto al clima laboral está muy bien definida, todas las acciones presentadas son muy simples y básicas, sin embargo al no estar llevándolas a cabo ha ocasionado que los problemas vayan aumentando considerablemente y afectando el desempeño del personal que labora dentro de la organización por lo que descuidar su aplicación pone en riesgo en volver a caer al problema y no llegar a tener el clima laboral deseado, por lo que es muy importante que constantemente se vigile y controle su aplicación. Todas estas acciones deberán de llevar a resultados positivos a Empacadora FRUTEX S. de R.L. de C.V.

## CONCLUSIÓN

Al haber estudiado a los diferentes autores de la administración, han ayudado a que se entienda el origen del estudio del desarrollo organizacional que aunque es un término relativamente actual, se puede comprender la importancia de desarrollar características que puedan reflejar el positivismo en el clima organizacional, por lo que es necesario conocer y analizar cada uno de los elementos que lo conforman como lo son la cultura organizacional, los constantes cambios por los cuales se enfrentan las organizaciones hoy en día, las diferentes intervenciones del desarrollo organizacional que pueden influir en el desempeño del personal, etc., por lo que es de suma importancia su estudio ya que son situaciones en las que pueden enfrentarse las empresas.

El marco teórico donde se plasmó el desarrollo organizacional y el clima laboral, ayudó a que se procediera a realizar una investigación de campo en la empresa Empacadora FRUTEX S. de R.L. de C.V., con la finalidad de analizar la problemática que presenta la organización auxiliándose de los elementos que conforman el desarrollo organizacional, así como del clima laboral, además de cumplir con los objetivos plasmados tanto el general como los específicos, para posteriormente recopilar información a través de la ayuda de los empleados de la institución, para concluir con un análisis e interpretación de la información recabada

Una vez analizados e interpretados toda la información, se concluye para realizar una propuesta que con la aplicación del desarrollo organizacional se mejore el clima laboral en la empresa Empacadora FRUTEX S. de R.L. de C.V. en la cual se

mencionaron algunas recomendaciones que la administración de la empresa puede aplicar al personal. Los objetivos planteados se lograron, primeramente se analizó la problemática que afronta la organización, por lo que se examinó el clima laboral en la organización encontrando este como principal problemática, se identificaron las principales características de la empresa, se elaboró un método en el cual se diagnosticara al factor humano, otro de los objetivos planteados fue definir la cultura organizacional con la cual la empresa no contaba, y posteriormente se desarrollo un método en el cual se aplicara el desarrollo organizacional.

Es indispensable que las organizaciones tomen conciencia de la importancia de contar con programas o métodos que faciliten a mejorar el clima laborar par a lograr el éxito, pues es una base primordial el contar con relaciones interpersonales sanas, agradables y un ambiente positivo que repercuten directamente al desempeño de los trabajadores y por consiguiente al crecimiento de la organización, y que dichas relaciones no sean una barrera para la óptima administración, para poder lograrlo es indispensable que la dirección dé el primer paso en el desarrollo de los programas necesarios, para posteriormente influir en el comportamiento de cada uno de los demás integrantes de la organización, y aunque lograr un clima laborar positivo suene una tarea difícil y el recurso humano sea uno de los más difíciles de controlar , se podrá trabajar para poder lograr características positivas en su personalidad a la hora de realizar su trabajo, es un proceso largo pero no imposible requiere compromiso, dedicación y principalmente apoyo de todas las partes que integran la organización para que realmente se logre el éxito deseado en la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, IDALBERTO, Introducción a la Administración, MC GRAW-HILL, 2006.

FAYOL, HENRY; TAYLOR, FREDERICK WINSLOW, Administración Industrial y General: Principios de la Administración Científica, El Ateneo, 1987.

FERRER PÉREZ, LUIS, Desarrollo Organizacional, 3ra edición Trillas, 1995.

FRENCH, WENDELL L.; BELL CECIL H., Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, Prentice Hall-Pearson Educación, 1996.

GIBSON, JAMES L., MC GRAW-HILL, Organizaciones: Conducta, estructura, proceso, 1990.

GUIZAR MONTUFAR, RAFAEL, Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones, Mc Graw-Hill, 2004.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO, 2011

REYES PONCE, AGUSTÍN, Administración Moderna editorial LIMUSA, 2004.

RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN, Como administrar pequeñas y medianas empresas, ECAFSA, 2000.

RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN, Organización contable y administrativa de las empresas, ECAFSA, 1997.

TERRY, GEORGE R.; FRANKLIN, STEPHEN G., Principios de Administración, CECSA, 1992.

VALDÉS HERNÁNDEZ, LUIS ALFREDO, Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico, Fondo Editorial FCA, 2005.

WEXLEY, KENNETH, et al.; Conducta Organizacional y Psicológica del Personal, CECSA, México, 1990.

## SITIOS DE INTERNET

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptodeAdmon>

## APUNTES

APUNTES DE ADMINISTRACIÓN, Administración I, 2007