



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN UNA
DEPENDENCIA DEL GOBIERNO FEDERAL**

INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

**PRESENTA
SELENE LETICIA LÓPEZ BELMONT**

ASESORA DE INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO
SOCIAL: MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA.

MÉXICO, CIUDAD UNIVERSITARIA, 2014.



**® Facultad
de Psicología**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



Agradecimientos

Antes que nada quiero agradecer a Dios, por el valor y la fortaleza con las que ha llenado mi alma, para salir adelante frente a las adversidades, pese a que el camino no ha sido fácil, me siento agradecida y afortunada por todo lo que he recibido, gracias.

Mami, no tengo palabras para expresarte mi agradecimiento gracias a ti SOY, te admiro por ser la mujer que eres, admiro por sobre toda las cosas tu nobleza y fortaleza, con las que has luchado para salir adelante, gracias por la educación, por el amor, los sacrificios que has hecho desde el momento en que estaba en tu vientre, porque gracias a eso hoy vislumbro un logro más, te amo infinitamente.

Papi, sé que aunque no te encuentres físicamente aquí, siempre estas cuidándome lo sé y lo siento, eres el ángel que me acompaña todos los días, este logro lo dedico a tu memoria, te amo.

Hermanito, yo te amo mucho, te admiro, por la pasión y sacrificios que le has dedicado a tu carrera, admiro tu disciplina que te ha servido para ser el mejor veterinario del mundo, eres un ejemplo de persona a seguir.

César, a ti que te puedo decir, el tener una persona que te apoye por sobre todas las cosas, que te cuide y se preocupe por ti, no es fácil, afortunadamente yo te tengo a mi lado, gracias porque siempre buscas la manera de hacerme feliz, te amo bichito, “vos esa linda razón”.

A mi familia, que es muuuy grande para enumerar a todos, pero cada quien con sus características es un pilar fundamental en mi vida, Sonia, Lorena, Raúl, Tía Elvia, Tía Tere, Abue, gracias por su apoyo incondicional.

Quiero agradecer a mis compañeros de locuras y confidentes, Isidro Velasco, Raúl y José Lozano, son personas maravillosas, quienes me han apoyado en momentos difíciles, y también han estado en momentos muy felices y divertidos, los amo.

Al Lic. Javier Fraire Marrufo, por compartir conmigo sus conocimientos, por enseñarme el sentido de responsabilidad, por quitarme el miedo a la vida laboral,

por enseñarme que la “obsesividad” y la disciplina son fundamentales para tener éxito, pero sobre todo por darme la oportunidad de crecer.

A la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, por contribuir a este proyecto, para el cual todas y todos trabajamos día a día,; tolerancia, diversidad de creencias, no violencia, respeto, autonomía, no discriminación, valores fundamentales en mi vida.

A la Mtra. Isaura, gracias por todo su apoyo, gracias por entender la importancia que tenía para mí esta meta, no tengo palabras para expresarle mis agradecimientos por su tiempo y disposición hacia este proyecto.

A mis sinodales, Mtro. Jaime Grados, gracias infinitas por su tiempo y su disposición; al Mtro. Gabriel Jarillo, Mtra. María Guadalupe Osorio y al Lic. Juan Varela por enriquecer con todos sus conocimientos este trabajo.

Por último mi casa, la máxima casa de estudios Universidad Nacional Autónoma de México, por la oportunidad, por abrirme sus puertas, por todo lo que hoy me ha dado, porque ahí encontré y di lo mejor de mí hasta hoy.

¡México, Pumas Universidad!

*Mucho mejor atreverse a hacer cosas grandes,
a obtener triunfos gloriosos, aun cuando matizados
con fracasos, que formar en las filas de aquellos
pobres de espíritu que ni gozan mucho ni sufren
mucho porque viven en el crepúsculo gris que
no conoce la victoria ni la derrota.
“Theodore Roosevelt”*

Contenido

Resumen.....	6
Introducción.....	7
Datos Generales del Programa de Servicio Social	8
Contexto de la Institución y del Programa donde se realizó el Servicio Social	8
Descripción de las Actividades realizadas en el Servicio Social	12
Justificación.....	15
Objetivos	17
Capítulo 1. Estructura Organizacional.....	18
1.1 La Organización.....	18
1.2 Características de la organización	21
1.3 Concepto de Estructura organizacional	29
1.4 Tipos de estructuras organizacionales.....	36
1.5 Organigramas	61
Capítulo 2. Clima Organizacional.....	63
2.1 Definición de Clima Organizacional	63
2.2 Antecedentes	68
2.2.1 Los trabajos de Elton Mayo	69
2.2.2 Teoría del Campo Kurt Lewin	71
2.2.3 Enfoque Gestaltista	74
2.2.4 Enfoque Funcionalista	74
2.2.5 Teoría de Maslow	75
2.2.6 Teoría de Murray	77
2.3 Clima Social	78
2.4 Medición del clima organizacional	79

2.5 Dimensiones del Clima Organizacional.....	91
Capítulo 3. Desarrollo Organizacional.....	100
3.1 Antecedentes	100
3.1.1 Robert R. Blake y Jane Mouton Estilos de liderazgo	110
3.1.2 Douglas McGregor : La Teoría X y la Teoría Y	111
3.2 Definición de Desarrollo Organizacional	115
3.3 Términos básicos en el D.O.....	120
3.4 Alcances y Características.....	120
3.5 Agentes de cambio	122
3.5.1 Concepto de agente de cambio	124
3.5.2 Papel y Funciones del Agente de cambio.....	126
3.5.3 Habilidades del Agente de cambio	128
3.5.4 Características del Agente de cambio	129
3.5.5. Ventaja y desventajas del Agente de Cambio	130
3.6 Resistencia al cambio	131
3.7 Modelos de Desarrollo Organizacional	140
3.7.1 Kurt Lewin.....	140
3.7.2 Lippitt, Watson y Westley.....	142
3.7.3 Blake y Mouton	145
3.7.4 Lawrence	146
3.7.5 Newton Margulies	147
3.7.6 Faria Mello	149
3.7.7 Luis Ferrer	151
3.7.8 Modelo de Desarrollo Organizacional para población mexicana	152
3.8 Técnicas de Intervención	157

3.9 Cultura Organizacional.....	160
Propuesta para mejorar la detección el Clima Organizacional en la CONAVIM	162
Justificación.....	164
Objetivo General	165
Objetivo Especifico.....	165
Análisis FODA.....	166
Programa de Capacitaciones	167
Conclusiones.....	169
Limitaciones	170
Referencias	171
Anexos	

Resumen

Se realizó el Servicio Social en la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (CONAVIM), órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, dedicado a crear y dar seguimiento a las políticas públicas para prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres y niñas de México.

Con base en los resultados obtenidos en la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional aplicada por la Secretaría de la Función Pública, para identificar los factores de riesgo que pueden obstruir el cumplimiento de los objetivos que tiene la Comisión. Las áreas identificadas como de oportunidad fueron: Balance trabajo – Familia, Normatividad y Procesos, Comunicación y trabajo en equipo, Capacitación y Desarrollo. La propuesta consiste en el diseño de técnicas de intervención para mejorar estas áreas arrojadas por la encuesta de Clima, y con ello contribuir a lograr los objetivos de la Comisión Nacional.

Palabras clave: *Gobierno federal, clima organizacional, desarrollo organizacional.*

Introducción

La organización es un sistema integrado por otros subsistemas con objetivos y metas específicas Arias (2008), la define como un conjunto de componentes debidamente establecidos para conseguir objetivos de acuerdo con un plan previsto; asociada al concepto de empresa la define como una comunidad de personas que mediante la utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros realizan tareas asignadas para el beneficio del negocio, en este sentido la percepción que tengan los empleados con respecto a los elementos que componen a la organización, tales como recursos materiales, políticas, reglamentos, estilos de liderazgo entre otros, es importante, debido a que las conductas, actitudes y opiniones de los trabajadores de estos elementos, impactan en los objetivos y en el mismo Clima Organizacional, es por ello que en el presente trabajo se propusieron herramientas, que coadyuven en la detección del Clima Organizacional, y que brinden un panorama más amplio del contexto de la institución, para que con ayuda de éstos datos, posteriormente se apliquen estrategias de intervención, que permitan a la institución desarrollarse.

Este trabajo se encuentra dividido en tres bloques, en el primero se describen los datos generales del programa del servicio social, el contexto de la institución, las actividades que se realizaron, y la justificación para elaborar este trabajo, así como sus objetivos.

La segunda parte se compone de tres capítulos: el primero que describe el concepto de organización, sus características y tipos de estructuras organizacionales. El segundo capítulo, abarca el concepto de clima organizacional, sus antecedentes, aportaciones de diferentes autores para su definición y estudio, así como herramientas para medirlo y en función a ello las variables que lo componen.

El último capítulo, integra los antecedentes y definición del Desarrollo Organizacional, explica que es un agente de cambio, sus características, ventajas y desventajas, y por último se describen modelos de Desarrollo Organizacional y técnicas de intervención.

En el tercer bloque de este trabajo, se incluye la propuesta para coadyuvar en la detección del clima organizacional, así como el diseño de técnicas de intervención para mejorarlo, así como las conclusiones y limitaciones que implica esta propuesta.

Datos Generales del Programa de Servicio Social

El servicio social se realizó en el programa de “Capacitación y Selección de Personal de la Secretaría de Gobernación”, en la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (CONAVIM), órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, mismo que dio inicio el 16 de febrero de 2012 y concluyó el 16 de agosto de 2012, cubriendo con ello 480 horas de Servicio reglamentarias.

El objetivo del programa fue: inculcar en los estudiantes una cultura del manejo de las políticas públicas y conocer el método de trabajo en la Administración Pública Federal, en especial enseñar al estudiante sobre el manejo de los procesos en materia de recursos humanos e instruir como se desarrollan los mecanismos de reclutamiento, selección y contratación , así como el desarrollo de los sistemas de nómina y prestaciones al personal, asimismo conocer el manejo de estructuras organizacionales.

Contexto de la Institución y del Programa donde se realizó el Servicio Social

Derivado de los casos de violencia hacia la mujer reportados en Ciudad Juárez, Chihuahua es que el 18 de febrero de 2004 se crea como órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, la Comisión para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en Ciudad Juárez.

Posteriormente se publicaron diversas Leyes a favor de la equidad de género tales como: la Ley General para la igualdad entre Hombres y Mujeres y la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.

Con la entrada en vigor de estas leyes se amplía el marco normativo encaminado a prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, estas nuevas leyes le confieren nuevas atribuciones la Secretaría de Gobernación, resulta necesario atender a nivel nacional las causas que dan origen a esta situación de violencia, mediante mecanismos que garanticen el respeto a los derechos humanos desde una perspectiva de género.

Debido a ello es que surge la necesidad de reestructurar a la Comisión para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en Ciudad Juárez, para crear un nuevo órgano administrativo que se encargue de atender las atribuciones que se le confieren a la Secretaría de Gobernación.

Se estima necesario que la Comisión en Ciudad Juárez, evolucione a un órgano con competencia en todo el territorio Nacional, sin dejar de atender las obligaciones y compromisos ya establecidos en Ciudad Juárez

Por lo anterior el lunes 1 de junio de 2009 se crea la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, que de acuerdo a su Decreto de creación trabajará con los recursos humanos, financieros y materiales, con los que ha venido operando la Comisión para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres en Ciudad Juárez y todos los asuntos que se encuentren en trámite en la Comisión de Juárez serán asignados a la Comisión Nacional.

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (2009) en donde se incluye el Decreto de creación de la CONAVIM, dentro de las atribuciones de la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres se encuentran:

- ψ Declarar la alerta de violencia de género y notificarla al Titular del Poder Ejecutivo de la entidad federativa correspondiente, con excepción del supuesto previsto en el artículo 39 del Reglamento de la Ley.
- ψ Elaborar el Programa en coordinación con las demás autoridades que integran el Sistema Nacional.

- ψ Formular las bases para la coordinación entre las autoridades federales, locales y municipales para la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres.
- ψ Coordinar, con pleno respeto a los ámbitos de competencia, las acciones de los tres órdenes de gobierno en materia de protección, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres, y dar seguimiento a las mismas.
- ψ Diseñar la política integral con perspectiva de género para promover la cultura de respeto a los derechos humanos de las mujeres.
- ψ Coordinar y dar seguimiento, a través de la Secretaría Ejecutiva del Sistema, a los trabajos de promoción y defensa de los derechos humanos de las mujeres, que lleven a cabo las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- ψ Establecer, utilizar, supervisar y mantener, en coordinación con la Secretaría Ejecutiva, todos los instrumentos y acciones encaminados al mejoramiento del Sistema y del Programa.
- ψ Ejecutar y dar seguimiento a las acciones del Programa, con la finalidad de evaluar su eficacia, y rediseñar las acciones y medidas para avanzar en la eliminación de la violencia contra las mujeres.
- ψ Diseñar, con una visión transversal, la política integral de prevención, atención, sanción y erradicación de los delitos violentos contra las mujeres.
- ψ Coordinar, a través de la Secretaría Ejecutiva del Sistema, la realización del Diagnóstico Nacional sobre todas las formas de violencia de género.
- ψ Promover la elaboración de estudios complementarios a que se refiere el artículo 42, fracción XII, de la Ley.
- ψ Acordar con la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de Gobernación, la política de difusión de los resultados a que se refiere el artículo 42 fracción XIII de la Ley y 54 fracción III del Reglamento.
- ψ Celebrar convenios, que se relacionen con el ejercicio de sus atribuciones, previo dictamen de la Unidad de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de Gobernación.
- ψ Habilitar representaciones temporales en cualquier parte del territorio nacional.

- ψ Auxiliar al Secretario de Gobernación en la supervisión del Sistema; y someter a su consideración el proyecto de informe a que se refiere el artículo 54, fracción II, del Reglamento de la Ley.
- ψ Coordinarse con las autoridades competentes para atender los asuntos de carácter internacional relacionados con la materia del presente Decreto.
- ψ Promover la observancia de los principios del derecho internacional de los derechos humanos de las mujeres, así como el cumplimiento de las obligaciones del Estado Mexicano derivadas de los convenios, acuerdos y tratados internacionales de los que forma parte, específicamente en aquellos hechos vinculados directamente con la materia del presente Decreto.
- ψ Analizar y sistematizar la información sobre las condiciones políticas, jurídicas, económicas, sociales y culturales que han dado lugar a la violencia contra las mujeres en el país.

Establecer y dar seguimiento y evaluación a las acciones, políticas y al programa correspondiente en la materia en cumplimiento de la Política Nacional de Igualdad, así como ejercer las funciones que le confieren a la Unidad de Género las disposiciones aplicables, y las demás que le confieran otras disposiciones aplicables o les señale en el ámbito de su competencia el Secretario de Gobernación

Misión

Diseñar e instrumentar políticas integrales en materia de prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres, de manera coordinada con los tres órdenes de gobierno, para garantizar su derecho a una vida libre de violencia y el respeto a sus derechos humanos.

Visión

Ser la institución articuladora de la política nacional en materia de prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres, desde la perspectiva de género, modelos de intervención participativos y acciones preventivas integrales.

Descripción de las Actividades realizadas en el Servicio Social

➤ Integración de expedientes

Para la integración de expedientes se necesita identificar todos los documentos relacionados al personal, se hace una separación de los documentos en: Formatos Únicos de Personal (FUPS) en los cuales se encuentra la información relacionada a la plaza, documentos de contratación, documentos personales, seguros y varios, esto con el objetivo de tener una buena organización, que al momento de que se asigne una tarea en donde se necesiten estos datos sea más rápida la búsqueda de información.

➤ Elaboración de Oficios y diversos formatos (seguros, fups, propuestas de personal, reporte de movimientos, requisición de personal etc).

Para esta actividad específicamente en el caso de la elaboración de oficios, se requiere leer el oficio al que se le va a dar respuesta o bien tener claro que información queremos dar a conocer a través, para después redactar de manera concisa y adecuada con lenguaje formal el oficio que se va a enviar, esto con el propósito de tener documentación que avale que tipo de información se maneja en la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (CONAVIM) y tener un archivo bien organizado, y principalmente su función es envío de información. En el caso de formatos de Seguros, Fups, etc. Únicamente se necesitan cambiar los datos de la persona que va a ser contratada en los formatos ya elaborados y almacenados en computadora. Este tipo de formatos forman parte del expediente del personal y son de importancia para tener información detallada de la plaza y hacer contrataciones, para tramitar el seguro de vida, de gastos médicos mayores y trámites bancarios.

➤ Conciliación de plantillas de personal

Esta actividad tiene que ver con las plantillas de personal, las cuales están elaboradas en Excel, aquí se modifican de acuerdo a los eventos, cambios de plazas o movimientos de personal, vacaciones, se realizan relaciones para llevar un control de entrega de diversos formatos por ejemplo, formatos de Detección de Necesidades de

Capacitación (DNC), Análisis de Puestos. Estas plantillas se encuentran en la computadora o solo se necesita modificar los datos directamente en ella.

➤ Registro de Estructura Orgánica y Funcional de la CONAVIM

En el proceso de registro de Estructura de la CONAVIM hay muchas áreas involucradas como lo es la Secretaría de la Función Pública (SFP), la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH), el Órgano Interno de Control (OIC) y la misma CONAVIM.

Entre las actividades que se realizaron fueron elaborar una relatoría de hechos desde que se inició la CONAVIM hasta la fecha, para este trabajo se necesitó hacer una recaudación documental de todos los oficios u otros documentos que se fueron intercambiando entre las áreas involucradas a lo largo de este tiempo, que hablaban de los intentos que se han hecho por obtener el registro ante la Secretaría de la Función Pública y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Una de las problemáticas generadas de esta falta de registro de estructura es no poder trabajar con una estructura acorde a las necesidades de la Comisión Nacional, ya que hasta la fecha se sigue trabajando con una estructura elaborada para una Comisión que tenía cobertura solo en Ciudad Juárez, aunado a esto no se pueden implementar manuales de procedimientos ni de organización derivado de que no se tienen definidas las funciones, además de que las plazas no están sujetas al Servicio Profesional de Carrera ni a sus subsistemas (Planeación de Recursos Humanos, Ingreso, Desarrollo Profesional, Capacitación y Certificación de Capacidades, Evaluación del desempeño, Separación, Control y Evaluación).

Se inició el proceso con ordenar por fechas toda la documentación, después leer cada oficio y sacar lo más importante, redactar y hacer un enlace histórico entre cada oficio, y soportar con evidencia documental el texto, esta relatoría ya está terminada y aprobada. Otra de las actividades fue hacer una comparación y recuento de las plazas con las que inició la Comisión y cuales hay hoy en día, es decir hacer un análisis de como se ha ido modificando la estructura desde la Creación de la Comisión de Ciudad Juárez a la fecha.

➤ Proceso de Contratación de Personal

Se operó en el proceso de contratación de cinco personas que fueron seleccionadas a ocupar una plaza en la CONAVIM, el proceso consiste en llamar a la los candidatos para firmar recibir toda su documentación personal y asimismo pedirle que firmen los formatos de seguros, cartas de compromiso, formatos para depósito de sueldo, alta al seguro del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), aquí mismo se les da una pequeña inducción a la institución en donde se les explica a qué se dedica la Comisión y cuáles serán sus actividades cotidianas.

Una vez que se tienen firmados los formatos se tienen que enviar a diferentes áreas de la Dirección General de Recursos Humanos, como lo es la Dirección de Planeación y Desarrollo, Nóminas, el área de seguros y se tienen que elaborar dos oficios uno para solicitar la ocupación de la plaza y otro para enviar toda la documentación. Una vez enviados todos los papeles se les llama a las personas para confirmar su fecha de ingreso y enviarlos al área con su jefe directo para iniciar con el proceso de inducción al puesto.

➤ Encuesta de Clima y Cultura Organizacional

La Encuesta de Clima y Cultura Organizacional inició con la solicitud a través de un oficio enviado por la Secretaría de la Función Pública, en el cual se solicitó se hiciera la interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, misma que fue contestada por el personal de la CONAVIM por medio de la página de internet Rhnet, éstos resultados se enviaron a través de correo electrónico a la Dirección General de Recursos Humanos, y consistían en una base de datos en el programa Excel, la cual contenía el índice de respuestas por factor, incluye 16 factores que miden Reconocimiento Laboral, Capacitación y Desarrollo, Calidad y Orientación al Usuario, Equidad y Género, Comunicación, Disponibilidad de Recursos, Calidad de Vida Laboral, Balance Trabajo-Familia, Colaboración y trabajo en equipo, Liderazgo y Participación, Identidad con la Institución y Valores, Austeridad y Combate a la Corrupción, Enfoque a resultados y Productividad, Normatividad y Procesos, Servicio Profesional de Carrera, Impacto de la Encuesta en mi Institución.

En este proyecto se hizo la interpretación de resultados, de cada factor por medio de una gráfica para interpretarla, lo que permitió detectar las fortalezas y áreas de oportunidad de la institución, para posteriormente hacer una propuesta de acciones de mejora. Con todos estos resultados y sus interpretaciones se hizo una presentación en power point, para enviarla con un oficio a la Secretaría de la Función Pública (SFP) y a todo el personal de la CONAVIM para su conocimiento.

Justificación

La medición del Clima Organizacional en la Administración Pública Federal, en particular en el caso de la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (CONAVIM), órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, se consideró importante para la elaboración de este informe, ya que trabajar dentro de un lugar que se percibe hostil o se considera inadecuado, desencadena conductas que van en contra de la obtención de los objetivos de la institución, en el caso de la CONAVIM, se considera relevante elaborar propuestas de intervención debido a que las atribuciones que tiene la Comisión son de carácter nacional, es decir la forma de pensar y el actuar de las y los servidores públicos impacta directamente en la sociedad a través de sus actividades laborales, por ello si el clima se percibe hostil el personal, ejecuta conductas negativas para lograr un nivel de adaptabilidad al medio, situación que por un lado fomenta un clima hostil y que va en contra de la misión y visión de la organización.

Dentro de los resultados arrojados por la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional se detectaron las áreas de oportunidad que se describen a continuación:

ψ Balance trabajo-familia, la mayoría de los servidores públicos adscritos a la CONAVIM trabajan largas horas y no tienen tiempo de convivir con su familia, problema que también es generado por que actualmente se trabaja con una estructura diseñada para atribuciones que se le conferirían como Comisión para Prevenir y Erradicar la Violencia en Ciudad Juárez y no cubren sus compromisos actuales de carácter nacional por lo cual la carga de trabajo es más pesada.

- ψ Normatividad y procesos, ya que de acuerdo a los comentarios obtenidos por la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional, en la CONAVIM no se emplean técnicas que fomenten la equidad de género lo cual ocasiona desconcierto dentro del personal, debido a que el tema de género es en el que trabajan los integrantes de la Comisión.
- ψ Capacitación es un tema complicado dentro de la CONAVIM, ya que al no trabajar con una estructura formal, no se trabaja de acuerdo a normas y procedimientos implementados por la Administración Pública Federal, por lo cual no están sujetos al Servicio Profesional de Carrera y sus subsistemas dentro de los cuales se encuentra recibir capacitación. Cada empleado de la CONAVIM, se prepara personalmente para desarrollar sus actividades.
- ψ Comunicación y trabajo en equipo, tema que es importante para el logro de los objetivos institucionales y que en la CONAVIM es débil, ya que se observa que en los diferentes departamentos no hay comunicación y no se tienen claras la misión y la visión de la institución; además de que no se fomenta el trabajo en equipo por parte de los jefes.
- ψ Impacto de la encuesta en la institución, de acuerdo a los comentarios obtenidos se considera que la aplicación del cuestionario es solo un trámite por cubrir, ya que no se han elaborado acciones de mejora en los años anteriores.

Derivado de los anterior en el presente proyecto se pretende diseñar una propuesta de intervención de desarrollo organizacional, con acciones que poco a poco vayan mejorando la percepción que se tiene del Clima Organizacional en la CONAVIM, ya que fomentar una percepción positiva del Clima Organizacional favorece el desarrollo del factor humano, lo cual impacta directamente en el logro de los objetivos institucionales.

Objetivos

- ψ Diseñar una propuesta con base en el Desarrollo Organizacional para optimizar el proceso de aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional en la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres.

- ψ Elaborar una propuesta con base en el Desarrollo Organizacional para proponer cambios en áreas de oportunidad identificadas en el estudio de clima y cultura organizacional en la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres.

CAPÍTULO 1.

*ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL*

Capítulo 1. Estructura Organizacional

1.1 La Organización

La Revolución Industrial propició el crecimiento de algunas industrias y, con ello el cambio en la forma de organizarlas, pues como ya no era posible su administración a través de una persona se establecieron áreas tales como: compras, ventas, producción y administración. Esto ocurrió de manera empírica hasta que Frederick W. Taylor y sus seguidores crearon el conjunto de principios conocidos como Administración Científica entre los cuales se encuentran: la delimitación de la autoridad y responsabilidad, la separación de la planeación de la operación y la organización funcional entre otros (Kast, 1999 citado por Torres, 2008).

Las organizaciones utilizan varias alternativas estructurales para ayudarse a alcanzar sus metas y objetivos y casi todas las empresas necesitan, en algún punto, someterse a una reorganización que las ayuden a enfrentar nuevos desafíos, como el entorno, la tecnología, el tamaño, el ciclo de vida y la cultura. Las modificaciones estructurales son necesarias para reflejar nuevas estrategias o responder a cambios (Torres, 2008).

El proceso de diseño organizacional consiste en construir y adaptar continuamente la estructura organizacional para la obtención de sus objetivos. Chiavenato (2009) menciona que la estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, describe que depende de la estrategia definida y de la tecnología que utiliza.

Las estructuras son diseñadas para organizar el trabajo de departamentos, equipos y tareas, de tal manera que el trabajo se realice eficientemente y se obtengan los servicios y productos para el usuario o consumidor (Balkin y Cardy, 2001).

Para tener una definición más clara de estructura organizacional se definirá primero el concepto de organización (ver tabla 1).

AUTOR	DEFINICIÓN
Hall, 1982	Define a la organización como una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general se relacionan con una meta o un conjunto de fines.
Fayol, 1984	La organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto estática y limitada.
Reyes, 1994	La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
Audirac, 1995	Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos.
Bartol, 1995	Proceso de colocación y arreglo de recursos humanos y no humanos a fin de que los planes puedan realizarse exitosamente.
Stoner, 1996	Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
Ackoff, 1996	Una organización es un sistema con algún propósito el cual es parte de uno o más sistemas con algún propósito en el cual algunas de sus partes (las personas, por ejemplo) tienen sus propios propósitos.
Kast, 1996	Un sistema compuesto por subsistemas y delineado de su suprasistema ambiental por límites identificables.
Mercado, 1998	Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
González, 1999	Estructura planeada para establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos.

Koontz, 2002	Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa.
Cruz, 2011	Una organización es una entidad social creada con el fin de alcanzar un objetivo específico, todos los miembros que la conforman persiguen los mismos objetivos en común.
Balkin y Cardy, 2001	Las organizaciones son fundamentalmente grupos de personas la forma en que se relacionan puede estructurar de diversas maneras; sin embargo no siempre se cumple lo anterior ya que cada persona tiene su propia forma de pensar y actuar lo cual puede facilitar o dificultar el logro de objetivos.
Gómez, 2002	Sistema formal de relaciones que determina líneas de autoridad y las tareas asignadas a individuos y unidades.
Porret, 2008	La organización ha sido imprescindible desde los tiempos más antiguos, desde que el ser humano tuvo que hacerlo para cazar, construir, protegerse de sus enemigos, luchar etc.
Arias, 2008	Define a la organización como un conjunto de componentes debidamente establecidos para conseguir objetivos de acuerdo con un plan previsto; asociada al concepto de empresa la define como una comunidad de personas que mediante la utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros realizan tareas asignadas para el beneficio de un fin que es el negocio.
Chiavenato, 2009	Agrega que la organización también son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están definidos ni delimitados.
Richard, 2009	Define a las organizaciones como entidades sociales, encaminadas a metas delineadas con una estructura y con un sistema de actividad coordinados y vinculados con el ambiente externo.

Tabla 1. Definiciones de Organización organizacional (Torres, 2008).

De las definiciones anteriores, se puede concluir que la organización toma en cuenta los recursos materiales y humanos con que cuenta, los ordena o estructura

mediante jerarquías, disposición y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las funciones y con ello lograr los objetivos de la empresa.

Reyes (2002), argumenta que la organización es importante por los siguientes aspectos:

- a) La organización, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- b) Selección, introducción y aún el desarrollo de los trabajadores y jefes. Tiene gran importancia, por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, y los aspectos prácticos: “entre lo que debe ser “y “lo que es”. Al estudiar a la organización, se puede prolongar su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración.

Es primordial mencionar que la organización, requiere tomar en cuenta continuamente los elementos humanos y materiales de que se pueda disponer para adaptarse a ellos, pero también es relevante que de primera instancia, se precise cómo debería ser la organización, y después integrar ésta como resulte más conveniente de acuerdo con los elementos de que se dispone, sin perder de vista aquello que debe tenerse.

1.2 Características de la organización

Como se ha mencionado, la organización es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad y que dentro de sus componentes se encuentran bienes materiales, hombres y sistemas (Reyes, 2002).

Para tener una mayor claridad a continuación se explican algunos componentes de la organización.

- a) Bienes materiales. Esto se refiere a todo tipo de instalaciones, que son utilizadas para adaptarlas a la labor productiva, que comprende, la maquinaria, equipos de trabajo, instrumentos o herramientas, que complementan la capacidad del ser humano. Otro factor es la materia prima, o sea aquella que es necesaria para la transformación de un producto, ésta puede ser madera, combustibles, hierro, cartón, etc. Finalmente el dinero forma parte de los bienes materiales.

b) Personas. Son el elemento activo de la empresa, y constituyen el pilar fundamental de la organización, lo que es llamado el recurso humano. Valencia (2005, citado por Acevedo, 2008) se refiere a éstos como “todos los grupos humanos, que tienen importancia dentro de la empresa debido a que son los encargados de seguir paso a paso los procedimientos de producción y de operar el equipo”, y se clasifican en:

- Obreros: aquellos cuyo trabajo predominante es manual.
- Empleados: su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio.
- Supervisores: su función es la de vigilar el cumplimiento exacto de los planes, órdenes y las instrucciones señaladas.
- Técnicos: son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican la creatividad, por ejemplo nuevos diseños de producto.
- Directores: son las personas, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.
- Sistemas. Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc. Por medios de los cuales se logran los objetivos de la empresa.

Otra de las particularidades según Chiavenato (2000), es que tienen determinadas características que permiten clasificarlas en cierto grupo o tipos:

- a) Por su tamaño (micro, pequeña, mediana y grande).
- b) Por su naturaleza (empresas primarias o de base, secundarias o de transformación y terciarias o de servicios).
- c) Por su mercado (industrias de bienes de capital o industria de bienes de consumo).
- d) Por su dependencia (empresas públicas o privadas).

Por su tamaño

ψ Micro empresa

El concepto de micro empresa, se refiere a una organización de tipo familiar o artesanal, debido al reducido tamaño de empleados con que cuenta de 1 a 15 regularmente. Tiene propietarios y administradores independientes, con una estructura

muy sencilla o la ausencia de la misma, igualmente se caracteriza porque el dueño es ayudado por unas cuantas personas, sin contar jefes inmediatos.

Para que una empresa funcione adecuadamente hay que capacitar al empresario en temas administrativos.

ψ Pequeña empresa

Puede considerarse de acuerdo a Reyes (2002), como aquella organización que cuenta con un número aproximado de 20 a 50 trabajadores, y esto implica casi necesariamente tener por lo menos un nivel de jefes intermedios.

- El destinado a la producción de bienes y servicios.
- El encargado de la distribución, colocación o ventas.
- El comisionado de las funciones de fianzas y control.

La pequeña empresa también se caracteriza porque, las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, pueden estar a cargo de una persona con poca especialización. De igual manera es común que en este tipo de organización, apliquen soluciones informales, sin una técnica adecuada en cuanto a reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal.

ψ Mediada empresa

La mediana empresa tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento, es capaz de obtener asistencia técnica; posee una mayor organización y sus funciones se encuentran a cargo de especialista, además cuenta con más de 50 empleados y llegan a tener hasta 500, incluyendo personal de nómina y honorarios.

Algunas de las características que presenta según Reyes (2002), es que ante todo suele ser una empresa en ritmo de crecimiento, tiende a una mayor descentralización de autoridad y por consiguiente a delegar. Otra característica, es que presenta la necesidad de añadir funciones distintas, que antes no eran necesarias, del mismo modo la gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer nuevos conocimientos técnico-administrativos, por lo tanto empiezan a presentarse situaciones

en donde ya no se conoce todo lo que pasa en la empresa y se empieza perder contacto con el personal.

Comienza a tener la necesidad de hacer planes más detallados y amplios, se puede decir que la mediana empresa, representa un alto nivel de crecimiento y con la ayuda de una buena administración y organización de la misma, se puede llegar a grados superiores de desarrollo para poder convertirse en una gran empresa.

ψ Gran empresa

Se diferencia de las otras debido a que su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores, que puede exceder a las 100 personas y finalmente, el volumen de ingresos al año es superior comparado con la micro, pequeña y mediana empresas.

Reyes (2002), menciona que la gran empresa posee mucha complejidad, por lo que es recomendable utilizar múltiples sistemas administrativos, y por ello tiene que emplear un gran número de técnicos, los cuales ayudarán a la toma de decisiones dentro de la empresa.

En este estilo de organización, es típico que los administradores colocados en la más alta jerarquía, necesiten persona que del mismo modo los ayuden a administrar, como puede ser grupos especializados en ventas, compras, finanzas y en funciones gerenciales, de planeación y organización.

Asimismo dichas empresas tienen que comprometer grandes recursos de capital o de expertos durante un tiempo prolongado, es por esto que son necesarios numerosos órganos de staff y de asistencia para poder implementar medios de comunicación, información e iniciativas que ayuden a reducir la fricción. En esta empresa es difícil establecer relaciones directas y personales, entre los trabajadores y los directivos; por eso debe desarrollarse una alta cantidad de técnicas de comunicación, con el fin de disminuir la información informal.

Por su naturaleza

ψ Empresa primaria o de base.

Much (2002 citado por Acevedo, 2008), describe que esta clasificación corresponde a la explotación directa de los recursos naturales del suelo, del subsuelo o del mar. Por lo tanto están compuestas por:

- Agricultura. Tiene fundamento en la explotación del suelo y de los recursos que éste origina en forma natural o por la acción del hombre (pastos, forrajes, alimentos).
- Ganadería. Consiste en la cría de animales para la obtención de carne, leche o pieles.
- Silvicultura. Corresponde al cultivo de los árboles de bosque para la obtención de madera.
- Piscicultura. Es el tipo de actividad que se encarga del cultivo de pesca, entre las cuales destacan: los camarones, sardinas calamares, atún etc.

ψ Empresas secundarias o de transformación

Valencia (2002 citado por Acevedo, 2008), las define como aquellas organizaciones 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 como fue adquirida.

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; por ejemplo empresas textiles, químicas, farmacéuticas etc.

ψ Empresas terciarias o de servicios

Para Much (2002 citado por Acevedo 2008), son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Pueden clasificarse en:

- Transporte

- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (comunicaciones, energía y agua)
- Servicios privados (servicios contables, jurídicos, administrativos, promoción, ventas o asesoría)
- Educación
- Salubridad (hospitales)
- Finanzas (seguros)

Por su mercado

ψ Industrias de bien capital

Reyes (2002), afirma que su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año. Por tal se puede medir en:

- Multinacionales. En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan su actividad en grandes países del mundo.
- Grupos económicos. Explotan varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños.
- Nacionales. Su radio de atención, es dentro del país.
- Locales. Su radio de atención es dentro de la misma localidad.

ψ Industrias de bienes o consumo

Valencia (2002 citado por Acevedo, 2008), las define como empresas que se dedican a adquirir ciertas clases de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos aunque con un mayor costo. Éstas pueden clasificarse en:

- Mayoristas. Efectúan ventas a gran escala a otras empresas.

- Minoristas o detallistas. Venden los productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan consignación, percibiendo por ésta función una ganancia.

ψ Por su dependencia

Según Much (2002 citado por Acevedo, 2008), dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes sean dirigidas sus actividades, las empresas pueden clasificarse como:

- Públicas. Su capital pertenece al estado o al gobierno y su finalidad es satisfacer las necesidades de la sociedad. En este sentido Reyes (2002), describe que las empresas públicas tienen como fin satisfacer una necesidad de carácter social y puede tener o no beneficios, ya que el fin del estado como empresario, no puede ser obtener lucros.
- Privada. El capital es de propiedad inversionistas privados y su finalidad si es lucrativa. La empresa privada busca la obtención de un beneficio mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social (Reyes, 2002).

Por otra parte las empresas también se pueden clasificar de acuerdo a pago de impuestos, esto puede ser en:

- Personas naturales. El empresario como persona natural es que aquel que individualmente se ocupa de algunas de la actividades mercantiles, están obligados a pagar impuestos y su declaración corresponde a profesionales que trabajan individualmente y algunos que ejercen el comercio.
- Régimen común. Son empresas legalmente constituidas y deben llevar organizadamente su contabilidad.
- Gran contribuyente. Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos.

ψ Por el número de propietarios

- Individuales. Su dueño es la empresa y tiene el peso del negocio.
- Unipersonales. Se conforma de una sola persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.
- Sociedades. Exigen la participación como dueño de más de una persona.

Porret (2008), refiere cuatro componentes que requiere una organización.

1. Existencia de unos objetivos.
2. Establecimiento de un plan para conseguir esos objetivos.
3. Necesidad de que existan una serie de entradas o inputs en la organización.

Esos inputs se pueden clasificar en:

- Información (ya que a falta de información la organización no puede comunicarse, está aislada, no tiene orientación, no sabe que le interesa de su entorno, por lo tanto necesita recibir esa información.
- Energía, necesita fuerza que mueva sus instalaciones y aplique la tecnología.
- Materiales físicos o intelectuales para transformar y devolver al entorno.

La generación de salidas, outputs, en forma de bienes o servicios, que también pueden ser información, energía y materiales para satisfacer a sus clientes, todo ello debidamente transformado influye en el ambiente externo: sociedad-naturaleza, asimismo la organización es influenciada por este entorno externo. Las organizaciones hoy en día, forman parte fundamental de la vida moderna y asimismo implican la atención, el tiempo y la energía de numerosas personas.

Hoy en día las organizaciones, cada vez son más complejas en formas y cumplen papeles diversos de acuerdo a las demandas de la sociedad en consecuencia deben estar en constante cambio y actualización para ello es necesario una estructura organizacional bien definida para la obtención de los objetivos que se haya propuesto la empresa.

1.3 Concepto de Estructura organizacional

La estructura organizacional es el esqueleto de una organización. Es una expresión de quién está realizando las diversas funciones y tareas de una empresa y cómo estas personas se relacionan entre sí. La estructura organizacional abarca una lista de las distintas posiciones de trabajo, títulos y obligaciones de una empresa, y la estructura de esta información o de la cadena de mando entre ellos. Es una exposición de la situación actual, no los ideales, intenciones o mejoramiento de una organización.

Existen varias definiciones del concepto de "estructura", pero para hablar de la estructura Torres (2008), menciona tres componentes clave en la definición de estructura de la organización:

- La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles de la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
- Muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
- Incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

Las definiciones que se consideran más complejas son las que se enlistan a continuación (ver tabla 2).

AUTOR	DEFINICIÓN
Ackoff, 1996	La estructura de una organización es la manera en que su trabajo está dividido (cómo se asignan las responsabilidades) y como éstas actividades separadas se coordinan y se integran (cómo se distribuye la autoridad). Las estructuras convencionales generalmente se representan en un diagrama que consiste en cuadros y líneas de conexión. En ellos se muestra quien tiene la responsabilidad de qué y quién tiene autoridad sobre quién.

Stoner, 1996	Es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.
González Monrroy, 1999	Actitud metodológica, un método al cual se le recurre para describir marcos normativos, o sea, modelos formales por medio de los cuales se busca un adecuado grado de eficiencia y eficacia en las operaciones y resultados.
Kast, 1999	Se puede considerar a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de una organización.
Mintzberg, 2000	La estructura de una organización es la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre las diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre éstas tareas.
Gibson, 2000	Es el patrón formal de cómo las personas y las tareas son agrupadas representadas frecuentemente por una carta de organización u organigrama.
Daft, 2007	Estructura organizacional es en donde se proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones.
Gallarzo y Espinoza, 2011	La estructura organizacional es la forma en como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores. Sirve para definir las relaciones de comunicación y las líneas de autoridad de los diferentes niveles de personal.

Tabla 2. Definiciones de Estructura organizacional (Torres, 2008).

Se puede decir, que la estructura organizacional consiste entre otros elementos, en alcanzar los objetivos y fines organizacionales, sirve para que los trabajadores se ajusten a los requisitos de las organizaciones y por último la estructura es en donde se desarrollan las actividades de la organización.

El diseño de una organización es el mismo que para edificios, ropa y vehículos, es un plan. Cuando los líderes de una empresa desarrollan planes sobre cómo su

empresa debe funcionar o funcionaría mejor, emprenden el negocio del diseño organizacional (Torres, 2008).

El buen diseño hace un inventario de todas las tareas, funciones y objetivos de una empresa, y luego desarrolla las agrupaciones y ordenamientos de puestos de trabajo, departamentos e individuos para lograr los objetivos mejor y más eficientemente.

Asimismo, de acuerdo a Chiavenato (2009), el diseño organizacional debe de tomar en cuenta las siguientes variables:

Factores ambientales: la misión de la organización, su visión, estratégica, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.

Para Gibson et al. (2006), la variable independiente, el ambiente fue conceptualizada desde la perspectiva de los miembros de la organización conforme miraron hacia afuera, en consecuencia los investigadores asumieron que una razón básica para diferenciar los subsistemas es tratar en forma más eficaz con los subambientes,

Lawrence y Lorsch identificaron tres principales:

- El del mercado corresponde a las funciones de venta.
- El técnico-económico tiene que ver con actividades de producción e investigación.
- El científico, el desarrollo en las organizaciones.

Los investigadores creyeron que el grado de diferenciación dentro de cada subsistema variaba según los atributos específicos del subsistema relevante. De manera específica el subambiente podría variar a lo largo de tres dimensiones:

- El ritmo de cambio de condiciones al paso del tiempo
- La certidumbre de información acerca de condiciones en un momento particular
- El tramo de control de la retroalimentación en los resultados de las decisiones de los empleados.

Los subsistemas deben ser organizados para enfrentar eficazmente a sus subambientes, cuanto mayores sean las diferencias entre los subambientes en términos de ritmo de cambio, certidumbre de la información y tramo temporal de retroalimentación, mayores serán las diferencia entre los tres subsistemas en términos de la estructura de la organización y los atributos de comportamiento, cuanto más diferenciados estén los tres subsistema, más importante será la tarea de integración de los subsistemas.

1. *Dimensiones anatómicas de la organización*: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
2. *Aspectos de las operaciones*: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas y controles.
3. *Consecuencias conductuales*: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de relaciones en el trabajo.

Chiavenato, I. (2009), también hace mención de dos procesos básicos los cuales integran el diseño organizacional: la diferenciación y la integración.

La diferenciación es dividir el trabajo y tiene que ver con la especialización de los órganos y las personas y puede ser horizontal, vertical o especial,

- La diferenciación horizontal se basa en la especialización de los conocimientos, la educación o la capacitación de los trabajadores, cuanto mayor sea la diferenciación horizontal, mayor será el número de departamentos especializados en el mismo nivel de la organización. La diferenciación horizontal provoca que surjan estructuras planas.
- La diferenciación vertical tiene que ver con los niveles de autoridad y responsabilidad, cuanto sea mayor sea la diferenciación vertical mayor niveles jerárquicos, provocando que se conformen estructuras piramidales.
- La diferenciación espacial se refiere a la dispersión geográfica de la organización en órganos y unidades en distintos lugares. La distancia complica el diseño de la organización.

En este sentido, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006), refieren que este concepto es más amplio y también incluye atributos del comportamiento de los empleados de éstos subsistemas o departamentos, los investigadores estaban interesados en tres atributos del comportamiento:

- Creyeron que los empleados de algunos departamentos estarían más o menos orientados a las tareas o a las personas que los empleados de otros departamentos, esta teoría refleja ideas en la teoría de liderazgo situacional de Fiedler.
- Plantearon que los empleados de algunos departamentos tendrían horizontes temporales más largos o más cortos que los miembros de otros departamentos.
- Esperan encontrar a algunos empleados más preocupados por las metas de su departamento que por las metas de la organización total.

La Integración consiste en coordinar las diversas partes de una organización para crear un conjunto entre personas y grupos, con la integración se crea un estado de equilibrio dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar controversias entre ellos, este proceso puede ser tanto de manera vertical como horizontal. Quienes proponen el modelo mecánico arguyeron a favor de la integración mediante el establecimiento de reglas y procedimientos para regir el comportamiento de los miembros del subsistema, pero éste método puede ser eficaz sólo en situaciones relativamente estables y predecibles, pero conforme el ambiente es inestable la integración se logra por ajuste mutuo el cual requiere mucha comunicación a través de canales abiertos a lo largo de la organización, una características de la organización orgánica.

- La integración vertical se refiere a la coordinación que derivan de la jerarquía, es decir de la autoridad, planes y programas de acción, reglas y procedimientos.
- La integración horizontal es la coordinación que hay entre órganos del mismo nivel jerárquico, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos trabajo. Cabe mencionar que para planear un diseño organizacional se deben tomar en cuenta determinados factores estructurales, a continuación se presentan algunos propuestas de diferentes autores (ver tabla 3).

Robbins, 2004	Chiavenato, 2009	Cruz, 2011
<p>Complejidad. Comprende tres formas de diferenciación: horizontal, vertical y espacial.</p> <p>Horizontal. Incluye el grado de separación horizontal entre las unidades, cuanto mayor sea el número de ocupaciones diferentes que requieren conocimientos y destrezas especializadas, será más compleja la organización, debido a que las diversas orientaciones dificultan la comunicación de sus integrantes.</p> <p>Vertical. Se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional, cuanto más niveles haya entre la alta gerencia y los operativos es más compleja la organización porque es más complejo coordinar la decisiones del personal gerencial y supervisar a los operativos.</p> <p>Espacial. Se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una organización se hallan geográficamente dispersos,</p>	<p>Formalización. Grado en que la organización impone reglas, reglamentos y procedimientos oficiales.</p> <p>Centralización. Nivel en el que las decisiones son tomadas en la cúpula de la organización.</p> <p>Jerarquía de autoridad. Es la cadena de mando que define los niveles jerárquicos de la administración (especialización vertical).</p> <p>Amplitud de control (o de mando). La cantidad de personas que cada administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia.</p> <p>Especialización. Nivel en que las actividades se pueden subdividir en tareas separadas.</p> <p>Departamentalización. Grado en que las actividades laborales están agrupadas y coordinadas.</p>	<p>División del trabajo. Se refiere a como un proceso complejo es dividido en varias tareas pequeñas.</p> <p>Jerarquías. En cada organización existe una jerarquía que la divide en niveles o escalas de autoridad. A medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta el grado de autoridad de quien ocupa el cargo.</p> <p>Relaciones de autoridad y responsabilidad. Cada nivel jerárquico que se encuentra por encima de los diferentes niveles tiene mayor dominio en la toma de decisiones. Sin embargo la relación entre autoridad y responsabilidad es proporcional.</p> <p>Conjunto de normas y reglas formalizadas. Considerando a la organización como un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos, cada miembro de la organización debe comportarse de acuerdo a normas establecidas para cada uno.</p>

<p>a medida que aumenta la diferenciación también lo hace la complejidad, pues la comunicación, la coordinación y el control se toman difíciles.</p> <p>Formalización. Denota hasta qué punto los puestos están estandarizados, hay descripciones explícitas, reglas de estandarización y procedimientos definidos que median la forma de trabajo, cuando es escasa los empleados tienen mayor margen de libertad para ejecutar su trabajo.</p> <p>Centralización. Se refiere a la toma de decisiones, en algunas empresas los ejecutivos de la alta gerencia toman las decisiones, por otro lado hay organizaciones en donde la toma de decisiones recae sobre los gerentes más cercanos a la situación (descentralización), en esta última pueden tomarse medidas más rápidas para resolver problemas.</p>		
---	--	--

Tabla 3. Factores estructurales *(Elaboración propia)*.

En conclusión, todos los autores que hablan sobre los componentes del diseño organizacional coinciden en cuatro atributos: la división laboral, las bases para la

división en departamentos, el tamaño de los departamentos y la delegación de autoridad.

Al analizar la orientación que tenga cada una de estas dimensiones se definirá el diseño organizacional (Chiavenato, 2009), formando con ellos diversos tipos de estructuras que se adecuan de acuerdo a las necesidades de la organización.

1.4 Tipos de estructuras organizacionales

Gibson et al. (2006), refieren que muchas compañías exitosas han surgido de periodos de turbulencia debido a los ajustes que han hecho a sus estructuras organizacionales para responder a las condiciones cambiantes del mercado, asimismo se han percatado que las modificaciones también aportan los siguientes beneficios:

- Impulsan el aprendizaje existente y crean un "nuevo" aprendizaje organizacional.
- Llevan a que la empresa sea más flexible y responsiva a las necesidades y demandas cambiantes de los clientes, vendedores y otros grupos de interesados clave.
- Reducen los costos operativos al tiempo que impulsan la productividad.

Las compañías que tengan más oportunidades de prosperar en la primera parte del siglo XXI serán las que continúen modificando sus estructuras organizacionales de manera continua para navegar en la forma siempre cambiante de los paisajes competitivos, tecnológicos y ambientales (Chiavenato, 2009). La estructura de la organización contribuye a la eficacia organizacional.

Balkin, D.B y Cardy R.L. (2001), agregan que al establecerse objetivos a largo plazo, la estrategia empresarial elegida determinará el tipo de estructura más apropiada para la organización, es así que cuando la dirección cambia su estrategia empresarial también debe planificar cambios en su estructura organizacional para adaptarse a las nuevas exigencias. Existen varios modelos básicos de organización los cuales se describen a continuación.

ψ Modelo mecánico

Henry Fayol citado por Chiavenato (2009), uno de los primeros escritores del tema, propuso varios principios que encontró útiles en la administración de una gran compañía minera de carbón en Francia. Algunos de los principios de Fayol se ocupaban de la función administrativa de la organización: cuatro de ellos son relevantes para entender el modelo mecánico.

1. Principio de especialización. La administración científica popularizó diversos métodos para implementar la especialización de la mano de obra, estos métodos, como los estándares de trabajo y el estudio de tiempos y movimientos, enfatizaron las dimensiones técnicas del trabajo.
2. El principio de la unidad de dirección. De acuerdo con este principio los empleados deben ser agrupados de acuerdo con la especialidad, por ejemplo, los ingenieros deben estar agrupados con ingenieros, los vendedores con vendedores, los contadores con contadores, la base de división de éste principio es la funcional.
3. Principio de autoridad y responsabilidad. Fayol creyó que a un administrador se le debe delegar suficiente autoridad para realizar sus responsabilidades asignadas, aplicar este principio lleva inevitablemente a una autoridad centralizada, la cual es el resultado no sólo debido a las responsabilidades de los puestos superiores, sino también porque el trabajo a éste nivel es más complicado.
4. Principio de cadena escalonada. La cadena escalonada se refiere al camino para todas las comunicaciones verticales en una organización, de ahí que todas las comunicaciones desde el nivel más bajo hasta el más alto pasen por cada superior en la cadena, la comunicación desde arriba debe pasar por cada subordinado hasta llegar al nivel oportuno.

El modelo tradicional representa una disposición piramidal, que consiste en puestos y departamentos, es rígido e inflexible.

ψ Modelo Burocrático

Esta estructura tiene forma piramidal definida por una línea jerárquica con muchos niveles de dirección, el orden de control es de arriba abajo para controlar a los subordinados. El ejemplo clásico de una organización burocrática es la militar, que tiene un largo escalafón de oficiales intermedios entre el general y la tropa (Balkin, D.B y Cardy R.L., 2001).

Para Max Weber citado por Chiavenato (2009), la burocracia se refiere a una forma en particular de organizar las actividades colectivas, el modelo incluye dominancia en el sentido de que la autoridad incluye el derecho de obtener la obediencia de los demás para Weber la estructura es:

“superior a cualquier otra forma en cuanto a precisión, estabilidad, severidad de su disciplina y confiabilidad. Por lo tanto hace posible un alto grado de estimación de resultados para las cabezas de la organización y para quienes actúan en relación con eso”.

Parte de una división funcional del trabajo, en este tipo de estructura las tareas son rutinarias, realizadas y repartidas por medio de la especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y las decisiones pasan de nivel a nivel, formando una cadena de mando, de esta forma los empleados de producción se agrupan en una sección, los de marketing en otra, los de ingeniería en una tercera y así ocurre con todas funciones, existen fronteras rígidas que separan las unidades funcionales entre sí por lo que una función no puede intervenir en otra dado su carácter de especialidad, éstas fronteras rígidas también establecen límites entre los trabajadores y a éstos con los directivos.

Las descripciones de cada tareas son las que establecen los límites de cada empleado ya que son incentivados para realiza únicamente la función que fue descrita y pasan la mayor parte del tiempo trabajando de manera aislada en la ejecución de su

tareas que es especializada, en este sentido se pueden ascender niveles dentro de la misma función, pero no se puede interceder con otra tarea.

Se caracteriza por:

Racionalidad: en la obtención de los objetivos de la organización.

Puestos definidos con precisión: y ocupantes que conocen bien sus deberes.

Rapidez para tomar las decisiones: cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos.

Interpretación unívoca: garantizada por los reglamentos escritos. La información solo se da a quién debe recibirla.

Rutinas y procedimientos uniformes: lo cual facilita la reducción de costos y errores pues la rutinas están bien definidas y por escrito.

Continuidad de la organización: los criterios de selección se basan en la competencia técnica.

Constancias: las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.

Confiabledad: la organización está apegada a reglas conocidas, las decisiones son previsibles y el proceso de toma de decisiones es despersonalizado.

La estructura burocrática cuenta con algunas desventajas como, falta de comunicación entre las áreas ya que cada una se concentra en sus propios objetivos, provocando separación y conflictos, afectando a los objetivos generales de la organización.

Este tipo de estructura se caracteriza por la rigidez ya que no se adapta al cambio, no es innovadora, por lo tanto no puede ajustarse a los cambios de esta época.

De acuerdo a Chiavenato (2009), Tanto Fayol como Weber describieron el mismo tipo de organización, con el fin de obtener las metas de la organización en una forma muy eficiente parecida a una máquina, por tal el término modelo mecánico describe a dichas organizaciones:

- Es altamente complejo derivado de que pone énfasis en la especialización de la mano de obra.
- Es muy centralizado por la importancia en la autoridad y la responsabilidad.
- Es altamente formalizado por la relevancia de la función como base para los departamentos.

ψ Modelo orgánico

Difiere del modelo mecánico debido a sus diferentes características y practicas organizacionales, según Chiavenato (2009), la diferencia más relevante entre los dos modelos son los criterios de eficacia que cada uno intenta extender, en tanto que el modelo mecánico busca maximizar la eficiencia y la producción, en cambio el modelo orgánico busca la satisfacción, flexibilidad y el desarrollo.

El modelo es flexible para cambiar las demandas ambientales debido a que su diseño potencializa la utilización del recurso humano, es así que los procesos de toma de decisiones, control y establecimiento de metas son descentralizados y compartidos con todos los niveles de la organización, la comunicación es sólo de forma descendente sobre la cadena de mando.

Algunas de las características que proporciona a los individuos un sentido de valía personal y motivación y que facilita la satisfacción, flexibilidad y desarrollo son las siguientes:

- Es relativamente simple derivado de su falta de énfasis en la especialización y le otorga mayor importancia al alcance del puesto.
- Es hasta cierto punto descentralizado ya que promueve la delegación de autoridad y el aumento de la profundidad del puesto.

- Es informal porque le da importancia al producto y los clientes como base para los departamentos.

En este sentido, cuando las dimensiones son menos resaltadas, el diseño organizacional se asemeja al modelo orgánico, el cual es cada vez más frecuente entre las empresas e instituciones que buscan un desempeño flexible y rápido, en este estilo de modelo existe poca formalización, complejidad y estandarización, representa una forma circular, en la cual se forman equipos provisionales y multifuncionales y es flexible, este estilo es adecuado para la innovación y la competitividad que caracterizan la era del conocimiento.

Algunas de las diferencias entre estos dos estilos de diseño son que , el estilo mecanicista es adecuado para contextos permanentes o con pocos cambios, en este sentido la formalización garantiza la documentación de todo lo que ocurre; la centralización de las decisiones permite tener un control absoluto; la jerarquía permite la realización del trabajo y la especialización permite que cada trabajador haga una tarea específica y la estandarización iguala las actividades, este estilo de diseño convierte a la organización pesada, lenta y no permite la innovación puesto que todo es mecánico.

Por otro lado, el diseño orgánico se adapta a los cambios del contexto, lo que le permite la eficacia del diseño, permite que las personas tengan libertad, descentraliza las decisiones, reduce las jerarquías, propicia la delegación de las responsabilidades y autoridad en los trabajadores, así como la empresa se vuelve flexible, por lo que motiva la innovación y creatividad.

Mientras el enfoque tradicional se basa en la división del trabajo y en la especialización, el enfoque sistémico se basa en la visión holística de la organización y en los procesos (Chiavenato, 2009).

Proceso	Estructura mecánica	Estructura orgánica
	No hay confianza en el empleado. Los subordinados no se perciben libres para analizar los problemas del puesto con sus superiores, asimismo no se toman en cuenta	Incluye confianza y honestidad percibida entre superiores y subordinados en todos los asuntos. Los

Liderazgo	sus ideas y opiniones.	subordinados analizan los problemas del puesto con sus superiores quienes toman en cuenta sus ideas y opiniones.
Motivación	Propone sólo motivos físicos, de seguridad y económicos a través de infundir temor y sanciones, prevalecen actitudes desfavorables hacia la organización por parte de los empleados.	Propone una amplia gama de motivos a través de la participación, las actitudes son favorables para la organización y sus metas.
Comunicación	La información corre de manera descendente y tiende a ser distorsionada, imprecisa y vista con suspicacia.	La información fluye libremente hacia arriba, hacia abajo y en forma lateral es precisa y no distorsionada.
Interacción	Es cerrada y restringida, los subordinados tienen poco efecto en las metas, métodos y actividades departamentales.	Abierta y extensa, tanto los superiores como los subordinados pueden intervenir en las metas, métodos y actividades departamentales.
Decisión	Es centralizada, ocurre sólo en la cima de la organización.	Descentralizada, ocurre en todos los niveles a través del proceso de grupo.
Establecimiento de metas	Se localiza en la cima de la organización, desalienta la participación en grupo.	Fomenta la participación en grupo en el establecimiento de objetivos altos y realistas.
Control	Centralizado, consta de culpar a alguien por los errores.	Disperso en toda la organización, destaca el autocontrol y la solución de problemas.
Metas de desempeño	Son bajas y buscadas de manera pasiva por los administradores quienes no tienen un compromiso con el desarrollo de los recursos humanos de la organización.	Los superiores reconocen la necesidad de un compromiso total para desarrollar a través de la capacitación los recursos humanos de la organización.

Tabla 4. Diferencia de las estructuras mecánicas y orgánicas (*Chiavento, 2009*).

ψ Estructura matricial

Según Chiavenato (2009), también es llamada matriz o rejilla administrativa, una estructura mixta o híbrida que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos, ello genera una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas.

Cada persona tiene una doble subordinación, está sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto. La estructura matricial se observa en organizaciones complejas, como laboratorios, empresas aeroespaciales, agencias de publicidad, despachos de consultoría, empresas de entretenimiento, universidades, hospitales y compañías de tecnología avanzada, donde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrece la organización.

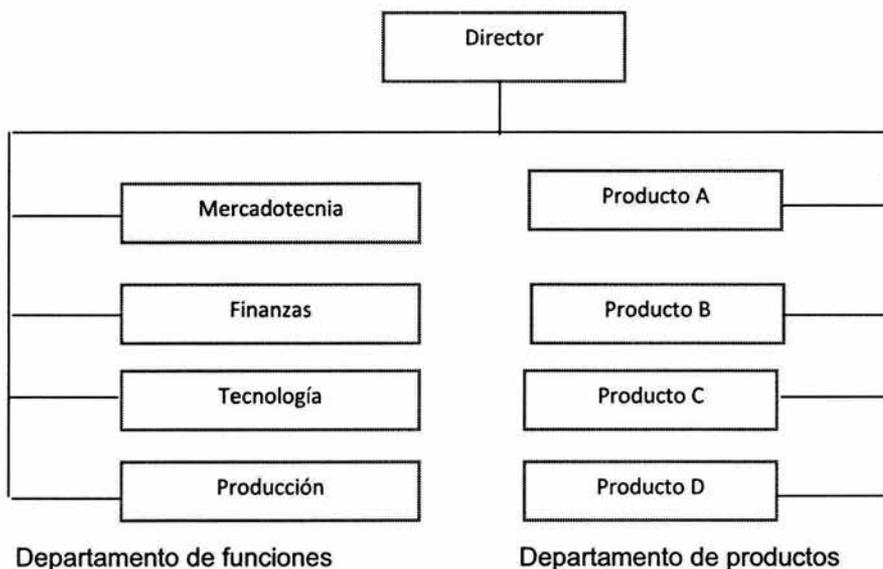


Figura 1. Modelo de estructura matricial (Chiavenato, 2009).

Algunas de sus ventajas son las siguientes:

- Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes, permite la especialización.
- Integra a diferentes especialistas, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad de la organización para el cambio.
- Los talentos son utilizados en varios productos o servicios y no los restringe a un solo departamento funcional o de producto.
- Permite una utilización más eficiente de los recursos de la organización.
- Ofrece economías de escala, al permitir una utilización más eficiente de los recursos de la organización.

Sus desventajas son:

- Los trabajadores tienen dos jefes, el gerente del departamento funcional y el del departamento del producto, lo cual implica una doble cadena de mando.
- La estructura matriarcal provoca confusión respecto a la autoridad y puede ocasionar conflictos de poder y tensión entre las personas.

ψ Estructura simple

Según Chiavenato (2009), es el tipo de organización más rudimentario y elemental y es común entre las organizaciones pequeñas y presenta las siguientes características.

Centralización de la autoridad: el propietario es el director y quien toma las decisiones, en él se concentra toda la autoridad y no hay delegación.

Sencillez: su estructura es poco formalizada con pocas reglas y normas, pero las responsabilidades están bien definidas.

Estructura jerárquica: la organización es plana y horizontal, con uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.

Escaso grado de departamentalización: presentan poca especialización y una departamentalización incipiente derivado de que la tarea de la organización no es compleja.

Amplio margen de control: el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.

Agilidad y Flexibilidad: derivado de que la estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder a la condiciones del entorno y ser flexible para adaptarse.

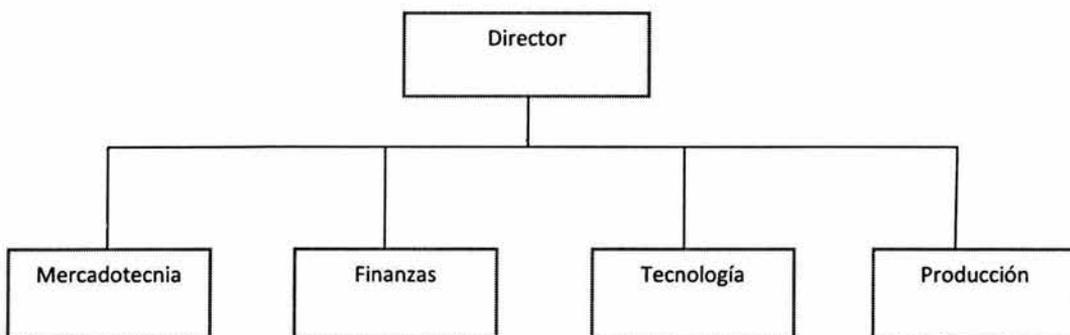


Figura 2. Modelo de estructura simple (Chiavenato, 2009).

Algunas de las limitantes de esta estructura es que, cuando el Director general toma todas las decisiones, tiende a estancarse el crecimiento de la organización y conlleva el riesgo de que todas las tareas recaían en una sola persona haciéndola indispensable.

ψ Modelo Formal

Existen dos tipos de estructuras: la formal y la informal, de acuerdo a Cantón (2003), se llama nivel de formalización en una organización a la cantidad de normas que determinan la libertad de acción en una organización, forma parte de la llamada arquitectura organizativa y es un parámetro de diseño muy relacionado con la normalización de procesos. La formalización es una forma de controlar el

comportamiento en las organizaciones, pero también puede servir para reducir su variabilidad.

De acuerdo a Acevedo (2008), la organización formal permite a las personas trabajar conjuntamente en una forma más eficiente por lo que puede contribuir a la obtención de los objetivos, si se conoce cuál es el trabajo que se va administrar, quién lo ejecutara a quién se debe reportar y los miembros del grupo, al respecto Chiavenato (2009), menciona que la organización se compone de determinados niveles jerárquicos o funcionales plasmados en el organigrama y con énfasis en las funciones y tareas, dichos niveles están rígidamente definidos y diferencian el grado de autoridad delegada y la dirección de las órdenes , instrucciones y compensaciones, sus características son las siguientes:

División del trabajo. Es la manera en como proceso complejo se descompone en pequeñas tareas.

Especialización. Cada cargo tiene funciones específicas y especializadas, es una manera de fomentar la eficiencia y disminuir los costos de producción.

Jerarquía. Divide la organización en niveles o escalas de autoridad.

Distribución de la autoridad. La autoridad se dirige del superior al subordinado cuando se hace una designación de deberes, mientras que la responsabilidad es la obligación exigida al subordinado.

Racionalismo de la organización formal. Es la formulación de un conjunto lógico de encargos funcionales o jerárquicos.

Es importante mencionar que la organización formal no es inflexible o excesivamente limitante (Acevedo, 2008).

La organización formal tiene como propósitos generales los siguientes puntos:

- Permitir al administrador o ejecutivo la obtención de los objetivos de la empresa eficientemente y con el mínimo de esfuerzo a través de un grupo de trabajo.
- Eliminar la duplicidad de funciones.

- Asignar a cada miembro de la organización responsabilidad y autoridad para la ejecución de sus tareas y actividades. Que cada persona sepa de quién depende y a quienes dependen de él.
- Permite canales de comunicación para que las políticas u objetivos establecidos se logren hasta los niveles más bajos de la organización.

En conclusión, tiene como finalidad agrupar las funciones y tareas, a través de la delegación de responsabilidad y autoridad, estableciendo una cadena de mando y canales de comunicación.

ψ Modelo Informal

En todas las organizaciones se encuentran diversos tipos de organización que no aparecen en los organigramas, tales como amistades, rivalidades, grupos que se atraen o rechazan y una gran variedad de relaciones constituyen una organización informal (Acevedo, 2008).

La organización informal se compone de los usos y costumbres, en las tradiciones, en los ideales y en las normas sociales.

Dubin (1968 citado por Chiavenato, 2000), describe que existen cuatro factores que condicionan la aparición de los llamados grupos informales:

- Los intereses comunes.
- La interacción provocada por la organización formal.
- La introducción del personal dentro de la empresa.
- Los periodos de descanso llamados "tiempos libres".

Por su parte Chiavenato (2000), describe las siguientes características:

- Relación de cohesión o antagonismo. Relaciones personales de simpatía o antipatía, cuya duración e intensidad es variable.

- Status. Los individuos interactúan en grupos informales, dentro de los cuales independientemente de su posición en la organización formal, tiene una posición social en función de su papel en cada grupo.
- Colaboración espontánea. Es un prerrequisito para la colaboración efectiva del personal la cual puede ser aplicada a favor de la empresa.
- La posibilidad de la oposición a la organización formal. La organización puede estar en desacuerdo con los objetivos de la empresa.
- Cambio de nivel y alteraciones de los grupos informales. Los grupos informales tienden al alterarse con las modificaciones en la organización formal.
- La organización informal trasciende a la organización formal. Por su naturaleza trascienden las interacciones y relaciones meramente formales. Mientras que la organización informal está basada en el área física y el horario de trabajo.
- Patrones de desempeño en los grupos informales. Los patrones de desempeño pueden ser mayores o menores, como también pueden estar en perfecta armonía o en completa oposición y depende del grado de motivación con los objetivos de la empresa.

Finalmente Ceja (1994 citado por Acevedo, 2008), menciona que la organización informal se puede observar en cinco niveles diferentes:

- a) La organización formal, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
- b) La organización formal, compuesta por grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa.
- c) Grupos fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
- d) Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionadas íntimamente.
- e) Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

Por lo anterior se puede concluir que la organización informal es importante para el funcionamiento de la organización, ya que las personas desarrollan medios

espontáneos de tratar actividades más rápidamente, y son eficaces para sobrellevar problemas no previstos, aspecto que la hace flexible y le permite innovar.

ψ Modelo Lineal

La organización de tipo lineal o militar es la forma estructural más simple y más antigua ya que tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la eclesiástica de los tiempos medievales (Acevedo, 2008).

La organización lineal, según Chiavenato (2000), se refiere a que entre el supervisor y el subordinado hay líneas directas de autoridad y responsabilidad.

Por su parte Gómez (1994 citado por Acevedo, 2008), menciona que en la organización lineal la autoridad se concentra en una sola persona, ya sea el propietario, gerente o director, de este modo el jefe delega el trabajo y los subalternos deben ejecutarlo de acuerdo a las instrucciones dadas.

Por último Reyes (2000), la define como aquella organización en la que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten por una sola línea para cada miembro del grupo.

En dicho sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los asuntos y únicamente de él recibe órdenes, aunado a ello solo a él entrega reportes, este sistema es simple y de conformación piramidal en donde cada jefe recibe y transmite todo lo que ocurre en su área, conforme a líneas de comunicación rígidamente establecidas (Acevedo, 2008).



Figura 3. Modelo de estructura lineal (Acevedo, 2008).

Chiavenato (2000), enlista algunas características de la organización lineal:

Autoridad lineal o única: se refiere a la autoridad absoluta del superior sobre sus subordinados.

Líneas formales de comunicación: las comunicaciones entre los órganos o cargos, son efectuadas únicamente a través de líneas existentes en el organigrama.

Centralización de las decisiones: la autoridad que comanda toda la organización se centraliza en la cima del organigrama.

Aspecto piramidal: representa una conformación piramidal conforme se sube en la escala jerárquica.

Gómez (1994), describe algunas ventajas y desventajas de este tipo de organización:

- Sencilla y clara.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina (cada jefe adquiere autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee).
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Sus desventajas son:

- Se carece de especialización.
- No hay flexibilidad para futuras expansiones.
- Es difícil capacitar a un jefe para supervisar los aspectos que debe coordinar.
- Se propicia la arbitrariedad del jefe porque absorbe toda la responsabilidad y autoridad.
- El jefe casi siempre atiende asuntos de carácter secundario, dedicándole un mínimo a los asuntos de mayor relevancia.
- La organización descansa en este único jefe, y al faltar este, ocurren trastornos administrativos en el negocio.

En este sentido Chiavenato (2000), agrega las condiciones en las que puede implementarse un modelo de organización lineal:

- ✓ La organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- ✓ Cuando la organización está en la etapa inicial de su historia.
- ✓ Las tareas de la organización son estandarizadas, rutinarias y con raras alteraciones o modificaciones, permitiendo concentración en las actividades de operación, ya que la estructura es estable y permanente.
- ✓ La organización tiene corta vida y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del trabajo.
- ✓ Cuando para la organización es importante invertir en consultoría externa que establecer órganos internos de asesoría.

Para concluir, este tipo de organización puede dar origen a otros modelos de organización tales como el de Taylor, Staff o de asesoramiento.

ψ Modelo Funcional

De acuerdo a Robbins (2004), la característica distintiva de esta organización consiste en que se agrupan las especialidades ocupacionales semejantes y afines, actividades como mercadotecnia, contabilidad, fabricación y personal se agrupan bajo un jefe funcional que reporta a las oficinas centrales.

Según Taylor (1983 citado por Acevedo, 2008), este tipo de organización se caracteriza porque promueve la especialización de tareas, sugiere que el trabajo del supervisor sea realizado por ocho especialistas, cada uno con autoridad sobre los operarios que realizan tareas relacionadas con la función, establece también la diferencia entre el trabajo físico y el intelectual, para ello los operarios deben ser provistos de las herramientas y materiales necesarios para la producción, mientras que los trabajadores activos deben planear, dirigir y controlar los procesos de la empresa.



Figura 4. Modelo de estructura funcional (Acevedo, 2008).

Chiavenato (2009), enlistas las características de la organización funcional:

Autoridad funcional o dividida. Cada subordinado reporta a muchos superiores; sin embargo ningún superior tiene total autoridad sobre los subordinados.

Líneas directivas de comunicación. Las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización son efectuadas directamente, sin necesidad de intermediarios.

Descentralización de las decisiones. Consiste en la distribución de las decisiones en los órganos o cargo más adecuados para su implementación.

Énfasis en la especialización. Hay separación de las funciones de acuerdo cada órgano o cargo que pertenezca a la organización y de ésta forma las funciones son especializadas.

De acuerdo a Reyes (2000), algunas ventajas de este tipo de organización son:

- Hay mayor capacidad de los jefes por razón de especialización lo que impacta en la eficacia.
- Descomposición de un trabajo complejo y difícil en varios elementos simples y fáciles.

- Hay posibilidades de adaptación en casos de cambios de procesos.
- Implementa comunicación directa sin intermediarios.
- Permite una mejor supervisión.
-

Por otra parte para Acevedo (2008), algunas de sus desventajas son:

- Se torna difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes o vareados.
- Se da con mucha frecuencia la duplicidad de mando.
- Surgen fugas de responsabilidad.
- Hay confusión en cuanto a los objetivos.
- Existe tendencia a la tensión y conflictos dentro de la organización.
- Hay competencia entre los especialistas.

Valencia (2002 citado por Acevedo, 2008), señala que la organización funcional se implementa primordialmente en los medianos y grandes centros de trabajo, en donde al frente de cada departamento hay un jefe que tiene a su cargo una función en particular, y como superior de todos los jefes está un gerente o director que coordina las labores de acuerdo a los objetivos organizacionales, de ahí que no pueda ser aplicada a una pequeña empresa ya que los objetivos de ésta estén bien definidos y establecidos, además de que consta de un grupo de especialistas bien integrado que reporta a un dirigente eficaz.

ψ Modelo de organización de línea-staff

De acuerdo a Acevedo (2008), este tipo de organización resulta de la combinación de la organización lineal y funcional, su objetivo es incrementar sus ventajas y disminuir sus desventajas, sus características son:

- Mantiene la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida a través de un solo jefe para cada función.

- Sin embargo, esta autoridad recibe asesoría y servicio de técnicos o cuerpos especializados para cada función.

Chiavenato (2000), señala que en este tipo de organización existen órganos de línea que corresponden a la autoridad lineal, y de asesoría que son órganos de apoyo y consultoría los cuales mantienen una relación entre sí, aunado a ello estas unidades generalmente no forman parte de la estructura organizacional, pero su participación es indispensable para para los directores generales o de área.

Existen dos criterios para distinguir los órganos de línea y los de staff (Chiavenato, 2000).

1. Relación con los objetivos de la organización. De acuerdo a este criterio las tareas de línea están directamente ligadas a los objetivos básicos de la organización, mientras que las actividades de staff se relacionan a ellos indirectamente. Por ejemplo las actividades de ventas y producción son las actividades básicas de la organización, mientras que los órganos de staff tienen la función de asesoramiento hacia los demás órganos.
2. Tipo de autoridad. Los órganos de línea deciden, ejecutan y hacen actividades vinculadas con los objetivos de la organización, por otro lado los órganos de staff tienen autoridad de asesoría, planeación y control, de consultoría y recomendación o de prestar servicios especializados.

Por lo tanto los órganos de línea intervienen en los objetivos básicos de la organización, lo que deriva en los resultados de la empresa y los órganos de staff son de apoyo y ayuda, su función principal es la de asesorar al personal de línea.

Las principales funciones del staff, según Hampton (1990 citado por Acevedo, 2008), son:

- Servicios. Actividades especializadas tales como contabilidad, compras, personal, investigación y desarrollo.

- Consultoría y asesoría. Tareas de asistencia jurídica, métodos y procesos, consultoría para el trabajo etc., que son actividades de orientación y recomendación.
- Monitoreo. Actividades de evaluar y dar seguimiento a una tarea o proceso sin intervenir en él o influenciarlo, el staff generalmente se encarga del levantamiento de datos, elaboración de informes e investigaciones o seguimiento de procesos.
- Planeación y control. El staff se encarga de la planeación y control de diferentes áreas, como lo son el control financiero o presupuestal, mantenimiento de máquinas o equipos y el control de calidad.

Reyes (2002), refiere que la organización de staff solamente asesora cuando:

- Investiga permanentemente que puede mejorarse o innovarse.
- Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto.
- Define y detalla planes para la gerencia, hasta obtener su aprobación.
- Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea a base de convencimiento.
- Instruye para el establecimiento de nuevos sistemas y ayuda a establecerlos.
- Resuelve dudas o problemas que se puedan presentar en su operación.
- Revisa constantemente los resultados, para estar en condiciones de hacer sugerencias de mejora.

El sistema línea-staff presenta características lineales como funcionales simultáneamente, conserva el principio de la jerarquía, es decir la nivelación de los grados de autoridad, asimismo el personal staff se representa en los organigramas, con línea de autoridad punteada o discontinua.

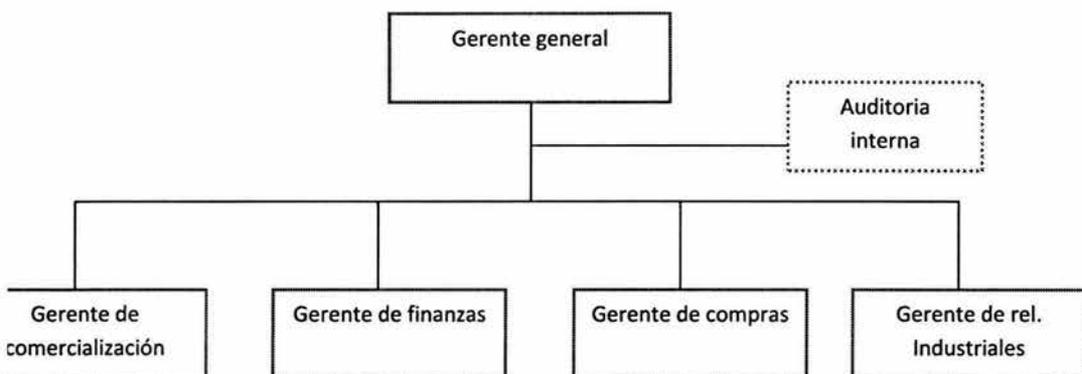


Figura 5. Modelo de estructura línea-staff (Acevedo, 2008).

Finalmente Acevedo (2008), enlista algunas de sus ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Asegura asesoría especializada e innovadora.
- Trabaja de manera conjunta y coordinada para beneficio de la organización.
- Permite obtener la más alta eficiencia de cada persona.

Desventajas:

- Hay posibilidad de conflicto ente la asesoría y los demás órganos.
- Los jefes de línea tratan de incapacitar a los staff, considerándolos como intrusos teóricos.
- Por su parte los funcionarios de staff consideran incompetentes a los jefes de línea.

Este estilo de organización ha sido la más aceptada y aplicada, en su mayoría en la mediana y grande empresa y puede ser viable siempre y cuando, los especialistas no interfieran en la línea de autoridad y tengan un costo razonable.

ψ Estructura de equipo

Chiavenato (2009), menciona que una de las novedades en los diseños organizacionales es la aplicación del concepto de equipo. La cadena vertical de mando es un poderoso medio para controlar a las personas, funciones o procesos, pero una de las desventajas que tiene es que enfoca toda la responsabilidad en lo alto de la pirámide, y exenta al resto de la base de la organización de generar compromisos.

Los equipos se han convertido en una forma de organizar el trabajo, la característica de la estructura de equipos es que coordina e integra, elimina la barrera entre departamentos y descentraliza la toma de decisiones, al dejarlas en manos de los equipos. Este estilo de estructura puede ampliarse a toda la empresa a través de centros de utilidades o unidades de negocios dirigidas por equipos.

En las organizaciones grandes este diseño complementa el modelo burocrático con el fin de hacerlo flexible y ágil. Los miembros de un equipo pueden asimismo formar parte de otro, algunas de las características positivas son:

- Reduce las barreras entre los departamentos, aumenta el compromiso de las personas al propiciar una mayor proximidad entre ellas.
- Fomenta decisiones rápidas al no tener que pasar por la aprobación de la jerarquía, mayor flexibilidad y rapidez en las demandas del cliente y los cambios del entorno.
- Mayor enriquecimiento de tareas.
- Reduce costos, ya que la creación de equipos derrumba jerarquías porque requiere pocos gerentes de supervisión.

Algunas de sus desventajas son:

- Se invierte más tiempo en reuniones de coordinación.
- Puede provocar descentralización exagerada y no planeada. Los miembros de los equipos no siempre toman decisiones de acuerdo a los objetivos institucionales debido a la ausencia de una noción corporativa.

ψ Organización virtual

La estructura de red también llamada virtual o modular, según Chiavenato (2009), es una forma de organización relativamente pequeña que puede controlar un enorme volumen de operaciones y que descentraliza o subcontrata la mayor parte de sus operaciones de negocios.

Su estructura es descentralizada y la departamentalización es mínima o nula, pues se enfoca en el negocio central, es decir su actividad básica, mientras transfiere a terceros todo aquello que no es esencial.

Son organizaciones virtuales, que están basadas en una red de relaciones que contratan servicios de manufactura, distribución, marketing y publicidad con quienes lo hacen mejor y a un precio bajo.

Empresas tales como Nike, Reebok, Dell Computer y Coca-Cola utilizan la estructura de red y asignan todas sus manufacturas a compañías externas.

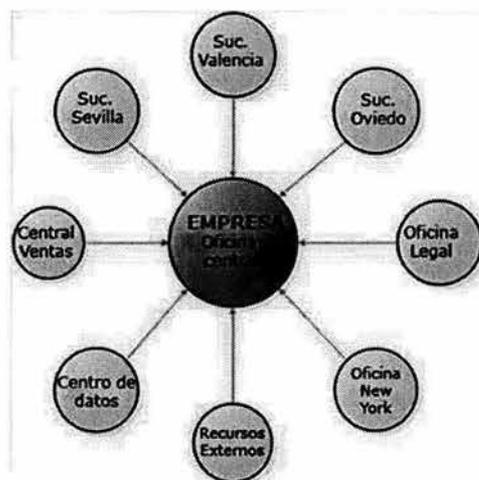


Figura 6. Modelo de Organización virtual (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009), enlista algunas ventajas y desventajas de este modelo organizacional:

Ventajas:

- Flexibilidad de la fuerza de trabajo: cada proyecto debe contar con las personas que tengan las habilidades específicas que se necesitan.
- Costos administrativos bajos: esto disminuye considerablemente los costos fijos de la burocracia, pues no es necesario mantener una organización fija.
- Adecuación a cada proyecto: la estructura en red elimina los riesgos de largo plazo, pues cada equipo se forma para un proyecto definido y después se desintegra.
- Permite competitividad a escala global: debido a que aprovecha las mejores ventajas de todo el mundo y puede ofrecer productos de calidad a un precio atractivo.

Desventajas:

- Falta de control global: los gerentes no manejan todas las operaciones en sus empresas y para poder controlar todo el conjunto dependen de contratos, coordinación, negociación y comunicación con otras personas.
- Mayor incertidumbre y posibilidad de fallas: si una de las empresas contratadas incumple con lo acordado puede perjudicar al negocio. La incertidumbre es mayor porque no existe control sobre todas las operaciones.
- La lealtad de los asociados se debilita: porque las personas sienten que pueden ser sustituidas por otros contratos de servicios. La cultura organizacional se vuelve frágil.

Los desafíos del mundo globalizado y la implacable velocidad del cambio obligan a las organizaciones a realizar adaptaciones urgentes para sobrevivir en el nuevo entorno de negocios, Chiavenato (2009), enlista algunas características de las organizaciones modernas:

Cadenas de mando más cortas: La tendencia actual es eliminar niveles para formar organizaciones no jerárquicas, delgadas y flexibles.

Menos unidades de mando: La estructura vertical (subordinado-jefe) es sustituida por la relación horizontal (en dirección al cliente, interno externo).

Mayor margen de control: las organizaciones están optando por dar a sus administradores un margen de maniobra más amplio, aspecto que limita la supervisión directa y facilita la delegación de responsabilidades y la autonomía de las personas.

Mayor participación y atribución de facultades de decisión: los gerentes delegan atribuciones a personas de todos los niveles para que éstas tomen todas las decisiones que afectan su trabajo, al ceder facultades se da mayor responsabilidad y autonomía, aunado a ello la supervisión se reduce.

Enfoque en los equipos de trabajo: los antiguos departamentos y divisiones están cediendo el paso a equipos de trabajo, definitivos o transitorios, aspecto que promueve la flexibilidad, la agilidad, el cambio y la innovación.

La organización como un sistema de unidades de negocios interdependientes: cada vez es más frecuente que las organizaciones se estructuren como unidades autónomas y autosuficientes, las cuales operan como un foco de utilidades que debe alcanzar sus propias metas y resultados, para lo cual es necesario que la organización cuente con un sistema de información que la integre como un todo.

Infraestructura: la nueva arquitectura de la organización depende de la tecnología de la información, lo que permite tener una organización integrada sin que tenga que estar concentrada en un solo lugar, es así que las personas pueden trabajar desde sus casas o en cualquier otro sitio, asimismo desaparecen jerarquías ya que los niveles administrativos no se necesitan porque toda la información se tiene de manera electrónica para tomar decisiones, cada equipo funciona como un cliente o proveedor (servidor) que trabaja como una estructura molecular, ágil y flexible y al mismo tiempo forma parte de una red.

Relajación de los controles sobre las personas: los antiguos controles externos tales como reglas, reglamentos, procedimientos, horarios de trabajo han sido sustituidos por conceptos como los valores y la misión de la organización y el enfoque en el cliente, que permiten orientar y no calificar o vigilar la conducta de las personas.

Enfoque en el negocio y en lo esencial: Se trata de concentrarse en el negocio central, se eliminan negocios y se subcontratan procesos marginales para reorientar la negociación hacia aquello para lo que fue creada: su negocio y sus clientes.

Consolidación de la economía del conocimiento: la creatividad y la capacidad de desarrollar procesos, soluciones, productos y servicios que aporten mayor valor al negocio, a las organizaciones y a los clientes son características cada vez más valiosas en el mercado laboral. Las personas dejan de proveer la mano de obra para otorgar conocimientos y habilidades.

Debido a las demandas de la sociedad es que las organizaciones tienen que evolucionar y estar en total cambio y actualización, por tal es necesario que su estructura este bien definida, y si es necesario planear un nuevo diseño que le permita obtener los objetivos que se ha propuesto.

1.5 Organigramas

Según Castillo y Morales (2013), los sistemas de organización se representan de manera intuitiva y con objetividad en los organigramas. El puesto se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa); la unión de los cuadros mediante líneas indica los canales de autoridad y responsabilidad, estos instrumentos revelan:

- ✓ La división de funciones
- ✓ Los niveles jerárquicos
- ✓ Las líneas de autoridad
- ✓ Los canales formales de comunicación
- ✓ La naturaleza línea o staff con línea punteada
- ✓ Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores
- ✓ Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

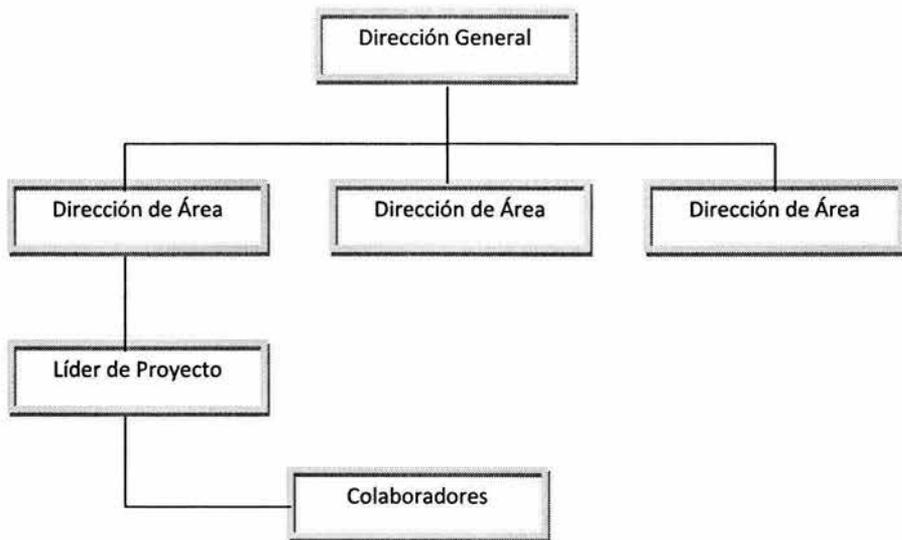


Figura 7. Organigrama horizontal o aplanado (Castillo y Morales, 2013).

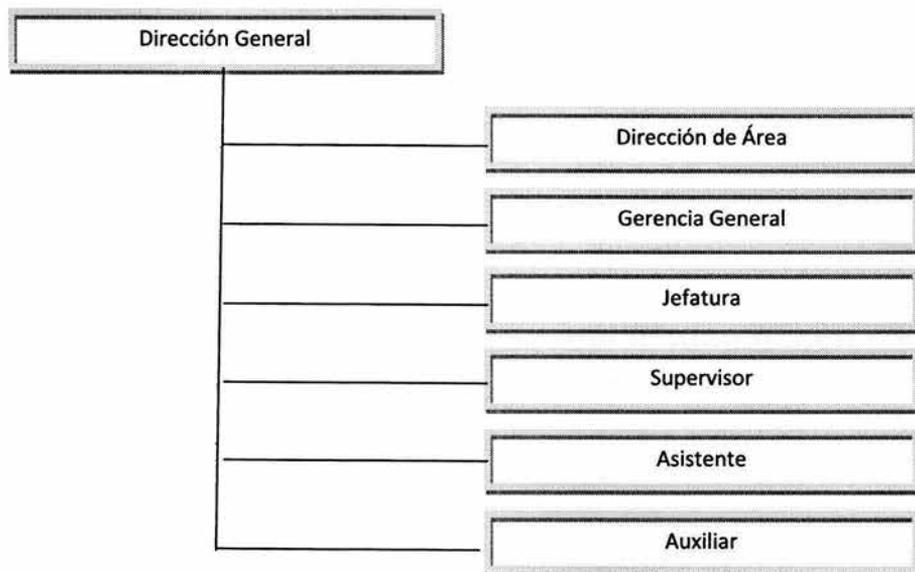


Figura 8. Organigrama vertical (Castillo y Morales, 2013).

CAPÍTULO 2.

CLIMA

ORGANIZACIONAL

Capítulo 2. Clima Organizacional

2.1 Definición de Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional se ha definido desde varias perspectivas, ya que derivado de su carácter multifacético es difícil generalizarlo, esto a consecuencia de que cada organización cuenta con sus propias características; por lo anterior el clima se torna diferente en cada organización. La importancia que se le ha dado a éste fenómeno se debe a la estrecha relación con otros procesos tales como la productividad, la eficiencia, eficacia y calidad, criterios que posibilitan un óptimo desarrollo organizacional (Toro, 1996; Bernal y Soto 2001; Abril y Fajardo, 2000, citados en Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006). En principio, el concepto ha sido aludido a la idea de clima atmosférico y sus consecuencias en el comportamiento, han despertado desde tiempos muy remotos interés.

De acuerdo con Wheeler (1967, citado por Cortés, 2012), el estudio del clima fue considerado por historiadores, médicos, geógrafos y diversos científicos de la antigua Grecia, algunos de ellos como Herodoto y Aristóteles, además, estuvo casi siempre enfocado a las diferencias entre pobladores de los países más cálidos y más fríos y en conclusión los rasgos de los pobladores parecen ser totalmente opuestos. Fue en 1743, cuando Buffon (citado por Wheeler, 1967), reconoció la existencia de una relación entre clima y comportamiento, asimismo en 1868, Adam Ferguson (citado por Wheeler, 1967), influido principalmente por Montesquieu, describió en la obra de *History of civil Society*, que el clima templado es el más conveniente para el hombre, esto bajo el supuesto de que sus efectos favorecen el desarrollo de rasgos superiores.

Más adelante en 1863, Jonh W. Draper (citado por Wheeler, 1967), aseveró que en donde haya muchos tipos de climas, hay diversos tipo de humanos... "existe un tipo de humanidad correspondiente a cada clima y, en rigor a cada zona geográfica". Ellsworth Huntington (citado por Wheeler, 1967), hizo una importante aportación de la

relación del clima en el comportamiento humano, concluyó que el clima tiene una fuerte influencia sobre el comportamiento, en las que incluye la inteligencia, la agresividad y la capacidad para el trabajo.

Como se puede observar, las primeras investigaciones sobre Clima Organizacional estuvieron enfocadas al aspecto atmosférico y su influencia en la conducta humana, aspecto importante para definirlo, ya que proyectado al ámbito organizacional, clasificaciones de rasgos atmosféricos, tales como lluvia, temperatura y viento aluden a los procesos organizacionales, los cuales determinan cierta dinámica en el comportamiento humano.

Gellerman (1960, citado por Brunet, 1983), fue el primer autor en introducir el concepto de Clima Organizacional en la psicología industrial y desde entonces varios autores han hecho intentos para describirlo. En un estudio realizado por Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo en 2006, se hizo una revisión a partir de 93 artículos de psicología del trabajo y las organizaciones además de las áreas relacionadas con la gestión humana, para identificar las definiciones de Clima organizacional más citadas, entre más importantes se encuentran las siguientes (ver tabla 5):

Autores	Definiciones
Litwin y Stringer, 1968	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.
Forehand y Guilmer, 1964	Definen al clima como el conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distingue de otras en influye en el comportamiento de las personas que lo forman.
Lewin, 1951	El comportamiento humano es función del "campo" psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.

Chiavenato, 2001	El clima organizacional es el medio interno en la atmosfera de una organización, factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, etapas de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional, puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de la organización. Genera cierta dinámica en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.
Payne y Pugh, 1976	Describen que el clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones.
Reichers y Schneider, 1990	Lo definen como un "conjunto de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto como formales como informales".
Dessler, 1976	Refiere que el clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella, en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.

Tabla 5. Definiciones de clima organizacional (Vega et al., 2006).

Flores (2011), recientemente refiere que el Clima Organizacional se conforma de la interacción de los elementos del ambiente de una organización (instalaciones, maquinaria, programas de capacitación, salario, comunicación, seguridad, promoción de puestos, etc.) y la influencia positiva o negativa de estos en los miembros de una organización para el desempeño de sus actividades.

Navarro (2006, citado por Chávez y Toro, 2012), argumenta que el Clima Organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desenvuelve el trabajo, interviene en la satisfacción y en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con las conductas de las personas, con su forma de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con los recursos que se utilizan y

con la propia actividad de cada uno de los integrantes. Brunet (1983), Chávez y Toro (2012), han llegado a la conclusión de que es la percepción directa e indirecta de las propiedades del ambiente laboral lo que determina el comportamiento de un individuo dentro de la organización.

Como se puede observar las definiciones del Clima Organizacional han sido retomadas desde varias perspectivas, Litwin y Stringer (1968), hacen referencia al Clima Organizacional como un elemento subjetivo que a través de las percepciones de los individuos tiene efectos en la conducta; sin embargo Forehand y Guilmer (1964) y Flores (2011), se enfocan en la parte objetiva de la organización, por tal lo describen como un conjunto de características que son permanentes en la organización y que tienen efectos en la conducta y dejan de lado el elemento subjetivo aportado por los miembros de la organización, para Chiavenato (2001), características de la organización como tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo y las etapas de la vida del negocio tienen efectos en la conducta; no obstante puede presentar diferencias dependiendo de la percepción que se tenga de esta.

El comportamiento suele ser una función de, no de las características objetivas del ambiente de la persona, como de su percepción de esas características, percepciones que se le filtran a través de los sentidos y sufren de la influencia de las experiencias de la persona (Dessler 1976, citado por Gómez y Vicario, 2008).

Para Payne y Pugh (1976, citados por Gómez y Vacario, 2008), el clima proyecta los procesos comportamentales característicos de un sistema social, los cuales reflejan, los valores, actitudes y creencias de los miembros, finalmente para Reichers y Scheneider (1990, citado por Gómez y Vicario, 2008), cada persona reacciona de acuerdo a las variables situacionales, según como las interprete y los valores y dependiendo de cómo es que las defina se irán formando diversos climas organizacionales.

Brunet en 1983, enlistó algunas características del concepto de Clima Organizacional:

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenomenológicamente distinto a la tarea de tal forma en que puede haber diferentes climas en los individuos que efectúan la misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el trabajador u observador, la percepción no es siempre es consciente.
- Puede ser complicado describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden observarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

Gómez y Vicario (2008), refieren que las definiciones de clima han estado derivadas de varios factores, entre los más destacados se encuentran:

- Las que indican el predominio de factores organizacionales (Forehand y Guilmer, 1964).
- Las centradas en el predominio de los factores individuales (Payne y Pugh, 1976).
- Las que enfatizan en la interacción persona-situación (Reichers y Schneider, 1990).

En términos generales, Peiró (1984), argumenta que las definiciones de Clima Organizacional se han enfocado principalmente en procesos subjetivos y perceptivos los cuales filtran la información proveniente de elementos objetivos de la organización, pero sin olvidar que es una realidad subjetivada que ha sido filtrada por las experiencias, conocimientos, valores, mitos, creencias, ideología, etc., del individuo (1997, citado por Gómez y Vicario, 2008).

Para tener mayor claridad con respecto al concepto del clima organizacional, se tiene que diferenciar del significado de ambiente, según Chiavenato (1992), ambiente organizacional constituye el medio ambiente interno de una organización, la atmosfera que existe en cada organización, circunstancias económicas y de mercado, las innovaciones tecnológicas, las legislaciones federales, estatales y locales, las condiciones culturales externas de la organización.

Una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen gran importancia en la constitución del sistema organizacional, en las formas que puede adoptar sus procesos de poder, comunicaciones, motivación, etc.

2.2 Antecedentes

El Clima Organizacional, es un fenómeno que ha cobrado mayor interés actualmente y ha propiciado una gran variedad de investigaciones derivado de los diferentes efectos que tiene dentro de la organización, tales como: cohesión grupal, productividad, índice de rotación de personal, alcance de los objetivos; entre otros, aunado a ello al tener efectos en la conducta de los trabajadores, cuando el clima se percibe como favorable promueve una actitud positiva hacia el trabajo, identificación con la organización, disminución de la ansiedad, mejoras en la calidad, motivación, satisfacción laboral, entre otros (Gómez y Vicario, 2008).

El estudio de este constructo tiene gran variedad de antecedentes que van desde el enfoque motivacional, administrativo y productivo, esto ha permitido tener una

idea de la percepción que el trabajador tiene de la empresa, lo cual representa una herramienta de gran ayuda para el desarrollo de la empresa o institución.

2.2.1 Los trabajos de Elton Mayo

Sus estudios se llevaron a cabo durante un periodo de 12 años en los talleres de Hawthorne de la Western Electric Company, los cuales tuvieron sus inicios en 1927. La serie de estudios de Hawthorne son de relevancia ya que pudieron describir las variables dependientes descubiertas en la experimentación humana, sobre todo en los trabajadores, es decir la influencia del clima (medio físico) sobre la conducta de los trabajadores. El resultado más significativo es el hecho de que los trabajadores se ven afectados por los componentes exteriores a su trabajo, hasta un punto mayor que tiene la influencia de los factores del trabajo mismo. Los estudios de Hawthorne demuestran que los cambios en el ambiente de trabajo, las pausas de reposo, las horas semanales de trabajo, la fatiga, la monotonía, los incentivos, las actitudes de los empleados, las organizaciones formales e informales de los trabajadores y con sus superiores, tienen correlaciones muy estrechas con la conducta de los empleados (Blum, 1976).

Brown, 1982 (citado por Cortés, 2012), señala que estas investigaciones tenían supuestos inadecuados, lo cual fue demostrado por primera vez tras el fracaso de ciertos experimentos. En la época en que fueron llevados a cabo éstos experimentos se extendía el descontento en los 30,000 empleados de la empresa. Los expertos en eficiencia emplearon los métodos corrientes al alterar las horas de trabajo; modificar la duración de los periodos de descanso y los intervalos entre ellos, cambiar la intensidad de la luz y otras condiciones del ambiente.

Los supuestos en los que se fundamentaban esos experimentos eran los de la psicología industrial iniciada por Taylor, Frank Gilbreth y sus sucesores. Se suponía que el trabajador tenía que ser estudiado como una unidad aislada y que los principales factores que afectaban su eficiencia eran los movimientos ineficientes al hacer el trabajo; la fatiga considerada como un estado fisicoquímico corporal debido a la acumulación de productos de desecho y los inconvenientes del medio físico, tales

como la falta de luz la calefacción inadecuada y el exceso de humedad (Brown, 1982 citado por Cortés, 2012).

Uno de los experimentos tenía como propósito estudiar los efectos de la iluminación sobre el trabajo, por tal motivo se eligieron dos grupos de empleados. En el grupo control, la iluminación se mantuvo inalterada durante el experimento, en tanto que en el grupo de experimento se aumentó la iluminación gradualmente. Como esperaban, la producción aumentó en el segundo grupo, pero inesperadamente la producción también aumentó en el grupo control, como éste resultado no se esperaba, los investigadores procedieron a reducir la iluminación del grupo control, al hacerlo la producción volvió a subir, por tal era indiscutible la influencia de algún factor que aumentaba la productividad independientemente de la iluminación en el taller, en consecuencia se tuvo la necesidad de implementar experimentos más precisos, con la intención de revelar este hecho desconocido.

Para la segunda serie de experimentos, se eligió un grupo de seis trabajadoras, a las cuales se les solicitó que armaran unos *rés* de teléfono, Durante la serie completa de experimentos, la cual duró cinco años, un observador de las trabajadoras en el taller, anotó lo que sucedía, mantuvo a las muchachas informadas del experimento y les pidió consejos e informes, además de que escuchó sus quejas. (Brown, 1982 citado por Cortés, 2012).

Stuart Chase, en sus obras *The Proper Study of Mankind by Men at Work*, hace un análisis de éste estudio, según dicho análisis la producción se elevó por el cambio de actitud de las operarias hacia su trabajo y su grupo.

Al pedirles ayuda y cooperación, los investigadores lograron que se sintieran importantes. Su actitud total, que correspondía a la de los engranajes independientes de una máquina, se convirtió en la de un grupo acorde que trataba de ayudar a la compañía a resolver un problema. Habían encontrado un puesto estable al cual pertenecían, y un trabajo cuyo propósito veían claramente. Por eso trabajaron con

mayor rapidez y eficacia que nunca (Brown, 1982, citado en Cortés, 2012, pp.14).

Derivado de esta conclusión, quedó asentado que la empresa tiene que ejercer también una función social; la motivación adecuada es más importante que las condiciones físicas del ambiente. Desde entonces para el adecuado desarrollo de los estudios de psicología organizacional el clima que afecta una organización no debe considerarse desde un plano físico (ventilación, iluminación, humedad etc.) si no como un conjunto de factores psicosociales.

2.2.2 Teoría del Campo Kurt Lewin

Kurt Lewin tomó de Faraday y Maxwell y Kolhe, la noción de campo relaciona que la teoría de campo ha de vincularse con la teoría de la percepción, un concepto central en la Gestalt Delahanty (1996).

Por su parte Wertheimer (1943, citado por Delahanty 1996), supone que Lewin también incluyó el campo global a otras esferas como el personal y el social.

Lewin, estructuró las interacciones y las interrelaciones humanas de acuerdo a las propiedades lógicas del campo de la percepción. La atmósfera social incluye una dimensión espacial y temporal, toma en cuenta el marco histórico de cada hecho.

La teoría de campo cuenta con dos propiedades: estructura y dinámica que son empíricamente interdependientes. La estructura se refiere a las regiones y fronteras del espacio vital y lo dinámico se relaciona con las tendencias del cambio o la resistencia al cambio (Delahanty 1996).

La teoría de campo, es una herramienta para estudiar o examinar un tema, evento o experiencia y utiliza para ello, el campo como herramienta básica, estudia al organismo en un ambiente determinado, en un momento único el aquí y ahora, en constante relación con los factores implicados en el campo total (Fernández 2009, citado por Salazar 2013).

El concepto de campo de Lewin, no es un enfoque en donde todo se descompone en sus partes unitarias para luego ser estudiado de forma individual, sino que mantiene una postura en la que se analiza el todo con sus partes relacionadas e independientes. Con esta postura se explica la conducta individual a partir de la totalidad de los factores psicológicos (Fernández 2009, citado por Salazar 2013).

En la teoría de campo de Kurt Lewin, se observa que el campo es todo aquello externo con lo que los individuos están en un constante intercambio de información (ambiente), el campo asume dos vertientes: el comportamiento de un individuo como un todo y el espacio vital del individuo, en este último. Lewin refiere que el espacio vital del individuo es el campo de acción donde este interactúa consigo mismo y da como resultado una modificación en el comportamiento (Fernández 2009, citado por Salazar 2013). Para entender el porqué del comportamiento de una persona, se debe conocer tanto a la persona como a su ambiente y su relación entre ambas. (Lewin 1878, citado en Gómez y Vicario, 2008).

Lewin (1978, citado por Brunet, 1983), nos ofrece una explicación clara de cómo se determina la conducta. Desde una perspectiva social Lewin, considera el comportamiento de un individuo, como una función de la persona y su entorno:

$$C = F(P \times E)$$

C (comportamiento) = F (función) (P (persona) X E (entorno))

En un esfuerzo por describir las relaciones que existen entre el individuo y su ambiente, Lewin elaboró un mapa o diagrama tipológico en donde se puede indicar al sujeto como un círculo, cuadrado, figura elíptica, representando al ser humano dentro de la figura y lo que existe fuera de la figura perteneciente a otro fenómeno, ya sea de fuerzas ambientales o del espacio vital (Lewin 1878, citado por Gómez y Vicario, 2008).

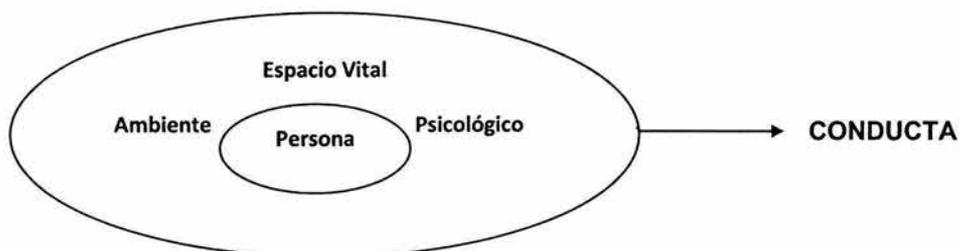


Figura 9. Modelo de la Teoría de Campo según Lewin en 1978 (Gómez y Vicario, 2008).

Es así como el comportamiento organizacional no depende únicamente de las características personales, físicas o psicológicas de individuo, sino de la forma en como la persona percibe los componentes de su organización, la percepción que los individuos tienen de los componentes de su organización, sea de forma negativa o positiva va a desencadenar determinados comportamiento igualmente positivos o negativos, que a su vez van a influir en el clima para reforzarlo, o modificarlo en el caso de una intervención.

Brunet (1983), menciona problemas de tortuguismo o huelgas en el trabajo a causa de la percepción de un clima malsano o cuando los empleados se sienten cautivos dentro de una organización impersonal que no los reconoce como trabajadores de la misma, asimismo al ser una personalidad malsana de la organización trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con las organización lo cual afectará en su desarrollo y evolución ya que tendrá dificultades para adaptarse a su medio exterior.

La obra de Lewin sirve como un estímulo para el desarrollo del interés por el contexto social. Su trabajo experimental de laboratorio, junto con Lippitt y White sobre los estilos de liderazgo grupal, introduce el término "clima" como un vínculo entre la persona y el ambiente, con el describen las diferentes situaciones que surgen a partir de los estilos de liderazgo.

2.2.3 Enfoque Gestaltista

De acuerdo a Álvarez (1992), hay puntos que convergen entre la teoría de Lewin y la teoría de la Gestalt (Combs y Snygg, 1959 citados en Álvarez, 1992) ya que cada persona evalúa e interpreta el medio en el que está inmerso, se forma de él un modelo significativo y así su realidad va a consistir en las interpretaciones que se hace de sí misma y de su ambiente específico cuando interactúa.

Los psicólogos de la Gestalt estudiaron el pensamiento, el aprendizaje y la percepción en unidades enteras en lugar de dividir la experiencia en partes (Dennis, 2005).

El psicólogo alemán Max Wertheimer fue el primero en proponer el enfoque gestaltista. Es un error, sostenía, dividir los procesos psicológicos en fragmentos, o "elementos", como habían hecho los estructuralistas (Dennis, 2005).

La escuela de la Gestalt que se enfoca en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes) postula dos principios en la percepción del individuo:

- Captar el orden de las cosas tal y como existen en el mundo.
- Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios inferidos y percibidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven el mundo. De tal modo que, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un individuo.

2.2.4 Enfoque Funcionalista

William James, investigador estadounidense, amplió el campo de la psicología para incluir la conducta animal, la experiencia religiosa, la conducta anormal y otras áreas interesantes (Dennis, 2005).

El término funcionalismo nace del interés de saber cómo funciona la mente para ayudarnos a sobrevivir y adaptarnos. Para James, la conciencia es una corriente o flujo siempre cambiante de imágenes y sensaciones, no un conjunto de estructuras sin vida,

como pretendían los estructuralistas. Los funcionalistas sentían gran admiración por Charles Darwin, quien propuso que las criaturas evolucionan en formas que favorecen su supervivencia (Dennis, 2005).

La escuela Funcionalista, postula que el proceso de pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales tiene un papel importante en la adaptación de un individuo a su medio.

La diferencia con la escuela Gestaltista radica en que esta escuela introduce el papel de las diferencias individuales en la adaptación del individuo a su medio, es así como un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima.

Estas dos corrientes de pensamiento postulan un elemento base, que es el equilibrio u homeostasis, que los individuos tratan de obtener al interactuar con su medio ambiente. "Si un individuo percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él, un clima como tal requiere actos defensivos" (Brunet, 1983).

2.2.5 Teoría de Maslow

Como se citó en Naranjo (2009), la teoría de Maslow es una de las más conocidas sobre la motivación. En ella, las necesidades humanas son ordenadas de una manera jerárquica, donde las necesidades básicas deben de ser cubiertas para poder ascender a las siguientes de orden superior. Una vez que una necesidad está cubierta, deja de fungir como motivador. Maslow (citado por Rogero 2005, en Salazar 2013), propuso una teoría que estaba basada en cinco niveles jerárquicos de necesidades, de forma que el individuo debía satisfacer al menos, relativamente, cada uno de los niveles, para que las necesidades de un nivel superior pudieran ser cubiertas. A esta teoría le llamo la teoría de la jerarquía de necesidades humanas.

Los niveles jerárquicos que propone Abraham Maslow son:

Necesidades fisiológicas: Estas necesidades son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen necesidades como: necesidad de respirar, de beber, de dormir, de comer, necesidades sexuales y de refugio.

Necesidades de seguridad: Cuando las necesidades fisiológicas están en gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos familiares, de salud y de seguridad.

Necesidades sociales: Surgen cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están o satisfechas. Las necesidades de afecto contienen el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas a superar los sentimientos de soledad del individuo. En la vida diaria estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

Necesidades de estima y consideración: Cuando los tres primeros niveles jerárquicos se encuentran cubiertos es cuando surgen las necesidades de estima. Estas necesidades son orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás. Al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten y/o experimentan seguridad en sí mismos y se sienten valiosas dentro de una sociedad, cuando sucede lo contrario la persona se siente inferior y sin valor dentro de la sociedad. Maslow menciona que dentro de estas necesidades existe un subnivel jerárquico. o Necesidades de estima inferior: Esta incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación y dignidad.

o Necesidades de estima superior: Estos son los sentimientos que tiene la persona consigo misma e incluye confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

Necesidades de autorrealización: Es el nivel jerárquico más elevado de necesidades; Maslow describe la autorrealización como la necesidad de un persona para ser y hacer

lo que la persona nació para hacer, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar y deportista debe hacer deporte.

En el modelo jerárquico de las necesidades de Abram Maslow se propone que las necesidades de orden inferior como lo son las necesidades de seguridad y las necesidades fisiológicas necesitan estar cubiertas para que el individuo pueda acceder al siguiente nivel y poder cubrir las necesidades de orden superior como lo son las necesidades sociales, necesidades de estima y consideración y las necesidades de autorrealización.

2.2.6 Teoría de Murray

Una de las teorías que posiblemente tuvo mayor importancia en el desarrollo del estudio del clima y que recibe influencia de la teoría de Lewin, es la propuesta por Murray en 1938 (citado por Silva, 1996). Esta teoría conceptualiza las fuerzas externas e internas como "necesidades" (tendencias auto directivas de la personalidad) y como "presiones" (controles situacionales externos). El entorno, tal cual es, tiene influencia en el clima psicológico de los individuos que trabajan en el mismo. Murray identifica un conjunto de treinta fuerzas que constituyen las necesidades psicológicas del individuo como fuerzas internas que tiene su contraparte en fuerzas externas ambientales que actúan como presiones sociales. Éstas fuerzas representan tendencias que parecen darle dirección a la personalidad, y que si bien no pueden ser observadas de manera directa, si pueden ser inferidas a través de test de personalidad.

A manera de conclusión, el concepto de Clima Organizacional ha sido retomado a través de varios enfoques y todos ellos coinciden en que los tres elementos importantes, para definir el clima son el individuo y la percepción que tiene del ambiente o las características de la organización lo cual determinan los comportamientos que presentan el individuo en determinadas circunstancias, así mismo teorías como la Funcionalista, introducen el papel de las características del

individuo por lo que la percepción no solo depende las características de la organización sino también de las características personales.

2.3 Clima Social

El clima social, hace referencia a las percepciones subjetivas y al sistema de significados compartidos respecto a una situación concreta, que en el caso de la escuela se traduce en la percepción compartida que tienen los miembros de la escuela acerca de las características del contexto escolar y del aula (Trickett y cols., en Musitu, et als, 2005).

Cava (1998), propone cinco dimensiones fundamentales que es necesario tener en cuenta para conocer el clima social de un aula:

1) Autonomía individual	Hace referencia a la capacidad que tiene el sujeto para organizar de forma responsable su propio trabajo
2) Estructura de tarea	Incluye el tipo de supervisión establecida, el grado en que se establecen objetivos, estrategias y métodos, el tipo de dirección ejercido en el trabajo y la flexibilidad de las tareas.
3) Orientación hacia la recompensa y el logro	Orientación de las actividades hacia la recompensa
4) Apoyo y consideración	Apoyo a los alumnos y clima de relaciones
5) Desarrollo personal	Autorrealización

Tabla 6. Dimensiones de clima social (Trickett y cols., en Musitu, et als, 2005).

Las escalas de clima social son instrumentos que permiten valorar la percepción del contexto social escolar, de parte de los distintos participantes.

2.4 Medición del clima organizacional

En lo que respecta a la medida del Clima Organizacional (como parte de un estímulo respuesta) surge demasiada polémica, puesto que no se sabe con certeza si el individuo lo evalúan con respecto a sus características personales o a las verdaderas características de la organización (Cortés, 2012).

James y Jones (1976, citados en Brunet 1983), identificaron tres formas de investigación que no son mutuamente excluyentes:

- a) la medida múltiple de atributos organizacionales
- b) la medida perceptiva de los atributos organizacional
- c) la medida perceptiva de los atributos individuales

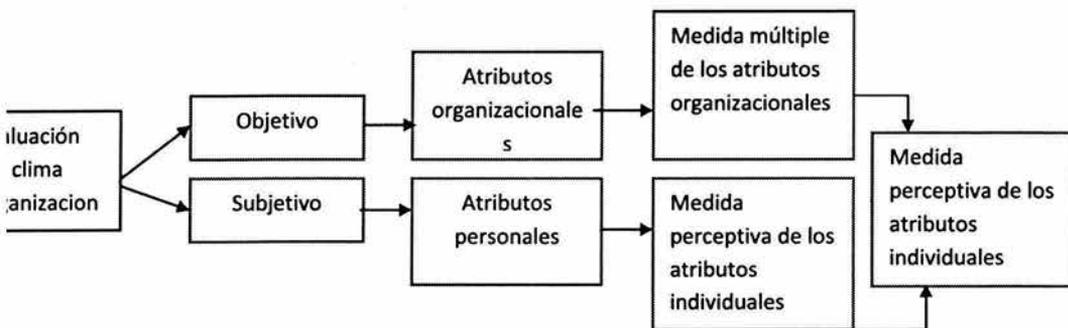


Figura 10. Formas de evaluación del clima organizacional según James y Jones (1976, citado por Brunet, 1983).

a) Medida múltiple de los atributos organizacionales



La medida múltiple de los atributos organizacionales se refiere al clima como un conjunto de características objetivas que:

1. Describen a una organización y la diferencian de otras, como los productos que fabrican, los servicios que ofrecen, orientación económica y su organigrama.
2. Son relativamente estables en el tiempo
3. Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

La metodología de investigación utilizada para realizar éste análisis es la medida objetiva de los componentes de la organización. Este tipo de análisis ha sufrido de algunas críticas en cuanto a que las variables son demasiado numerosas para estudiar todas, asimismo los investigadores que hacen un análisis de las características objetivas de la organización de forma separada no han descrito como se relacionan cada una de las propiedades, ni de qué forma se relacionan con el funcionamiento organizacional, este tipo de estudio no toma en cuenta el papel que juega en el comportamiento la interpretación que el individuo tiene de su contexto laboral (Brunet, 1983).

b) Medida perceptiva de los atributos individuales

Considera al clima como elementos individuales, tales como valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización, como lo postula la medida múltiple de los atributos organizacionales, esta teoría postula que el individuo percibe el Clima Organizacional de acuerdo a las necesidades que la empresa le puede satisfacer, por lo anterior el Clima Organizacional no es permanente en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización y que dependerá del humor de los individuos. Halpin y Crofs (1962, citados por Cortés, 2012), argumentan que otra dimensión que describe este enfoque es la “consideración”, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior, si es sustentador o emocionalmente distante, asimismo incluye otras dimensiones subjetivas y perceptivas del clima, tales como la intimidad, el alejamiento o la obstaculización.

Este método de investigación del clima no ha sido empleado por muchos investigadores debido a que hace un lado a la organización, y hace referencia al clima como elemento individual. El clima se convierte de esta manera en opiniones personales y es percibido en función de características personales que de características organizacionales (Brunet, 1983).

c) Medida perceptiva de los atributos organizacionales

Esta teoría postula al clima como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y lo define como una serie de características que:

- Son percibidas a propósito de una organización y de sus unidades o departamentos.
- Pueden ser deducidas según la forma en que la organización actúan consciente o inconscientemente con sus miembros y con la sociedad.

La teoría argumenta que las variables de una organización interactúan con la personalidad del individuo para formar percepciones, al formar estas percepciones el individuo se convierte en un filtrador de información que utiliza la información que viene de: a) los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y b) de sus características personales.

La definición perceptiva de los atributos organizacionales es la medida más usada por los investigadores, porque se apega de mejor manera a la teoría propuesta de Lewin, que propone que el comportamiento de un individuo es función de su contexto laboral y sus características personales. Incluir el aspecto perceptivo es de vital importancia ya que la percepción de Clima Organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos.

Reséndiz (2011), retoma esta teoría al comentar que el estudio del Clima Organizacional actualmente se enfoca en la teoría interaccionista en la cual se trata de relacionar dos posturas opuestas: la objetiva y la subjetiva, Litwit y Stringer (citados en

Cortés, 2012), ven al clima como una variable interpuesta entre una amplia gama de variables organizacionales (estructura, estilos de liderazgo) y las variables del resultado final (rendimiento y satisfacción).

Se puede deducir entonces, que la medida del Clima Organizacional ha sido complicada de definir debido a que se describe a partir de aspectos objetivos (estructura, normas, procesos o procedimientos, lugar de trabajo y recursos con los que cuenta la organización) y subjetivos (opiniones y expectativas); sin embargo la teoría que ha sido más utilizada para medir este concepto es la que plantea la interacción de estos dos aspectos, derivado de que es a través de la percepción que tiene el individuo de las características de la organización, aunado a sus características personales lo que determina la conducta del trabajador.

Dentro de la definición de James y Jones acerca de la medida perceptiva de los atributos organizacionales, únicamente se toman en cuenta dos niveles, que son el individuo y la organización y dejan de lado el aspecto grupal; esto conlleva un problema de tipo teórico-metodológico sobre cuál debería de ser la unidad de análisis: el grupo, el individuo o la organización (Cortés, 2012).

Esto es importante, ya que hay estudios en donde se muestran diferencias significativas en los resultados de medidas perceptuales individuales y las medidas de nivel organizacional (Silva, 1996).

El tema de la unidad de análisis y teoría tiene connotaciones tanto conceptuales como metodológicas ya que se debe ser congruente entre lo que se define conceptualmente y la opción que se toma en el orden operacional, para que no haya inconsistencia en los resultados, es fundamental la especificación, selección y adecuación clara de las unidades de análisis (Cortés, 2012).

Cabe mencionar que para Brunet (1983), la importancia de medir y diagnosticar el Clima Organizacional radica en tres razones:

- a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- b) Iniciar y mantener un cambio que indique a los investigadores los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus investigaciones.
- c) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Brunet (1983), debate que el instrumento privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario, al estar conformado el Clima Organizacional por diversas dimensiones, es importante para un especialista en recursos humanos escoger un cuestionario que permita medir en mayor parte las dimensiones que conforman el Clima Organizacional, otros autores como Silva, 1996 apoyan esta idea y añaden que dichos instrumentos deben responder a las perspectivas teóricas que definen el constructo y las consideraciones metodológicas que garanticen su confiabilidad y validez como instrumentos de medida.

En muchas ocasiones la validez de estos cuestionarios es de concepto, derivado del carácter de multiplicidad de las empresas, es por ello que es difícil establecer una validez estadística (Brunet, 1983). Es debido a este carácter de multiplicidad de dimensiones que los diferentes investigadores del Clima Organizacional aún no se han puesto de acuerdo en cuanto a las dimensiones que se tienen que medir en un cuestionario de clima.

Rodríguez (2005), argumenta que una media rápida del clima de una organización puede conseguirse por medio de las tasas de ausentismo y rotación de personal. Sin embargo estos indicadores deben considerarse como una aproximación para elaborar una hipótesis de que el clima en esa organización es deficiente. "Cuanto mayor sea la tasa de rotación y ausentismo se puede formular la hipótesis de un clima nefasto" (Brunet, 1983).

Por lo tanto si el instrumento de medición privilegiado es el cuestionario su selección deber ser cuidadosa ya que se debe de tomar en cuenta el tipo de organización, las dimensiones utilizadas, la validez, la confiabilidad etc. Tomando éstas

consideraciones, se elegirá el instrumento que se adapte mejor a las necesidades de la empresa, ya que a pesar de que algunos cuestionarios fueron diseñados específicamente para ciertas organizaciones (de servicio, atención al cliente, escuelas, compañías de seguros, hospitales, bancos etc.) otros fueron utilizados para ser usados en varias organizaciones.

Aunado a ello Guillen y Guil (2000), plantean la opción de valorar las diferentes dimensiones de este constructo a través de observadores externos y a través de informes elaborados por la organización tales como entrevistas, por parte de personas significativas, esto con el fin de determinar las variables más significativas del clima para las personas; no obstante éste método plantea sus inconvenientes debido a la falta de información a través de las percepciones del resto de los integrantes de la organización, lo cual representa una dificultad para determinar en qué medida el clima depende de las percepciones experimentadas o está fundamentado en las valoraciones del observador, No obstante Guillen y Guil (2000), plantean que existe una correspondencia entre los observadores, el clima y las percepciones de los miembros.

Likert, elaboró en el periodo de 1960 y 1970 un instrumento de medición que le permitió medir las características de una organización, el hecho de trabajar con dimensiones percibidas le permitió inferir el clima de una organización.

Así el clima podía representarse en una suma de datos individuales procedentes de escalas de actitudes, procedimiento que se convirtió en el preferido por los investigadores del Clima Organizacional (Gil y Alcocer, 2004 citados por Gómez y Vicario, 2008). Propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre una trilogía de variables *causales*, *intermediarias* y *finales*, las cuales forman dos tipos de climas cada uno con dos subdivisiones, los climas obtenidos parten desde de un sistema muy autoritario a muy participativo (Likert 1967, citado por Brunet, 1983).

De acuerdo con Likert (1967, citado por Brunet, 1983) el clima de tipo autoritario se divide en dos sistemas: autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista,

mientras que el clima de tipo participativo se divide en: consultivo y participativo en grupo, los cuales se explican a continuación.

ψ Clima de tipo autoritario

Sistema – Autoritarismo explotador. En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad (ver tabla 7).

Sistema Autoritarismo Explotador	
<p>Métodos de mando. Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados</p>	<p>Objetivos de resultados y formación. Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación</p>
<p>Fuerzas motivacionales Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos. Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.</p>	<p>Métodos de comunicación Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</p>

<p>Proceso de influencia</p> <p>No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.</p> <p>No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.</p>	<p>Proceso de toma de decisiones</p> <p>Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada.</p> <p>Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.</p>
<p>Proceso de establecimiento de objetivos</p> <p>Estos son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.</p>	<p>Proceso de control</p> <p>El control no se efectúa más que en la cumbre.</p> <p>Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.</p> <p>Existe una organización informal y busca reducir el control formal.</p>

Tabla 7. Tipo de clima autoritario explotador de acuerdo a Likert (1967, citado por Brunet, 1983).

Sistema – Autoritarismo paternalista. El tipo de clima autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores (ver tabla 8).

Sistema Autoritarismo Paternalista	
<p>Métodos de mando</p> <p>De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</p>	<p>Objetivos de resultados y formación</p> <p>Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.</p>
<p>Fuerzas motivacionales</p> <p>Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces en el miedo.</p> <p>Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la</p>	<p>Formas de comunicación</p> <p>Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.</p> <p>Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y</p>

<p>organización.</p> <p>La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo a un siervo.</p> <p>Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.</p> <p>Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.</p>	<p>con precaución por parte de los subordinados.</p>
<p>Proceso de influencia</p> <p>Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.</p> <p>En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.</p>	<p>Proceso de toma de decisiones</p> <p>Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.</p> <p>Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.</p>
<p>Proceso de establecimiento de objetivos</p> <p>Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.</p> <p>Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.</p>	<p>Proceso de control</p> <p>El control se efectúa en la cumbre.</p> <p>Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.</p> <p>Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.</p>

Tabla 8. Tipo de clima autoritario paternalista de acuerdo a *Likert* (1967, citado por *Brunet*, 1983).

ψ Clima de tipo participativo:

Sistema Consultivo. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los

niveles inferiores La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas y los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima (ver tabla 9).

Sistema Consultivo	
<p>Métodos de mando Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</p>	<p>Objetivos de resultados y formación Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.</p>
<p>Fuerzas motivacionales Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.</p>	<p>Modos de comunicación La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. Puede darse un poco de distorsión y de filtración.</p>
<p>Proceso de influencia Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</p>	<p>Proceso de toma de decisiones Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.</p>

<p>Proceso de establecimiento de objetivos</p> <p>Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.</p>	<p>Proceso de control</p> <p>Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.</p> <p>Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</p>
---	---

Tabla 9. Tipo de clima participativo consultivo de acuerdo a *Likert* (1967, citado por *Brunet*, 1983).

Sistema Participativo en grupo. En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación se realiza de manera tanto ascendente, descendente y de forma lateral.

Los empleados están motivados por la participación y la implicación, establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de los objetivos (ver tabla 10).

Sistema Participativo en grupo	
<p>Métodos de mando</p> <p>Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</p>	<p>Objetivos de resultados y de formación</p> <p>Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</p>
<p>Fuerzas motivacionales</p> <p>La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</p> <p>Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</p>	<p>Formas de comunicación</p> <p>La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.</p> <p>No se observa ninguna filtración o distorsión.</p>

<p>Proceso de influencia</p> <p>Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.</p>	<p>Proceso de toma de decisiones</p> <p>El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.</p>
<p>Proceso de establecimiento de objetivos</p> <p>Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.</p> <p>Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.</p>	<p>Proceso de control</p> <p>Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.</p>

Tabla 10. Tipo de clima participativo de grupo de acuerdo a *Likert* (1967, citado por *Brunet*, 1983).

De acuerdo a Toro 2001 (en Gómez, 2004 citado por Gómez y Vicario, 2008), las encuestas más importantes reportadas en la literatura técnica que buscan identificar variables o conceptos del clima son:

- ✓ Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe
- ✓ Índice de clima organizacional de Stern
- ✓ Cuestionario de clima organizacional de James y Selles
- ✓ Encuesta de calidad de empleo de Khan
- ✓ Cuestionario de Michigan de evaluación organizacional de Camman
- ✓ Escalas de ambiente de Moos
- ✓ Cuestionario descriptivo del clima organizacional (OCDQ) de Halpin y Crofts
- ✓ Escala del ambiente universitario de Pace
- ✓ Cuestionario de salud organizacional de Milles
- ✓ Cuestionario descriptivo del perfil de clima organizacional de Kattering

2.5 Dimensiones del Clima Organizacional

Frederick Glen (1976, citado por Chiavenato 2009), hace referencia del Clima Organizacional como la personalidad de una organización debido a las diversas dimensiones que lo conforman comparado con la estructura de personalidad de un individuo.

Brunet (1983), menciona que el clima de trabajo está formado de una multitud de dimensiones que condicionan el comportamiento humano, y que debido a esta multiplicidad de factores es complicado definir el clima de una organización, es por ello que el consultor encargado de estudiar el clima de una organización debe investigar cuales son las variables que componen el clima y cuales interfieren en la mayoría de los problema de una organización para poder intervenir en el comportamiento del individuo en la organización.

Cada autor ha tomado en cuenta dimensiones diferentes, agrega más dimensiones que las que otro autor usó, elimina unas y agrega otras o en su defecto suma las dimensiones de distintos autores, aún no se ha llegado a un acuerdo sobre qué dimensiones son las que puedan realizar una mejor descripción del clima organizacional (Cortés, 2012).

De acuerdo a Brunet (1983), los cuestionarios elaborados por los siguientes autores son los más usados para la medición del Clima Organizacional:

Likert (1967, citado por Brunet, 1983), con el instrumento "Organizational Characteristics Profile" mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones (ver tabla 11).

Dimensión	Definición
Estilos de autoridad	Manera en que se aplica el poder dentro de la organización
Esquemas motivacionales	Métodos de motivación implementados en la organización
Comunicaciones	Formas en que se adopta la comunicación en la organización y estilos de comunicaciones preferidos

Procesos de influencia	Métodos utilizados en la organización para obtener apego a las metas y objetivos de la organización
Procesos de toma de decisiones	Criterios de decisión y distribución de las tareas y de la ejecución
Procesos de planificación	Modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos
Procesos de control	Formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Métodos utilizados para definir objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización

Tabla 11. Dimensiones descritas por Likert (1967, citado por Brunet, 1983).

Por su parte Litwin y Stringer citados en Rodríguez (2005), elaboraron un cuestionario al que llamaron "Organizational Climate Questionnaire" que toma en cuenta las siguientes dimensiones (ver tabla 12).

Dimensión	Definición
Estructura organizacional	Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros
Remuneraciones	Nivel de aceptación de los sistemas de recompensa existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración
Responsabilidad	Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros
Riesgos y toma de decisiones	Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y tomar decisiones
Apoyo	Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo
Conflicto	Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización

Tabla 12. Dimensiones descritas por Litwin y Stringer (1968, citado por Rodríguez, 2005).

Otros de los instrumentos más utilizados es el elaborado por Scheneider y Bartlett (1968), denominado "Agency Climate Questionnaire", el cual mide el clima dentro de las compañías de seguros en función de seis dimensiones (ver tabla 13).

Dimensión	Definición
Apoyo proveniente de la dirección	El interés que muestran los directivos por el progreso de sus agentes de ventas, apoyándole desde la oficina central y manteniendo un espíritu de cooperación amistosa
Interés por los nuevos empleados	Preocupación de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros
Conflicto	Se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores
Independencia de los agentes	Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo
Satisfacción	Grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización
Estructura organizacional	Presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes

Tabla 13. Dimensiones descritas por Scheneider y Bartlett (1968, citado por Silva, 1996).

Moons e Insel (1974, citados por Brunet, 1983), elaboraron un cuestionario que se utiliza en organizaciones privadas, públicas y escolares llamado "The Work Enviroment Scale", se divide en 10 dimensiones, que se encuentran divididas en tres grupos: (1) Relaciones, que evalúa cómo interactúan los empleados, como se comprometen con el trabajo y el apoyo que reciben de los directivos, (2) Crecimiento persona u orientación a la meta, se refiere a la independencia, la realización del trabajo

y las demandas del empleo, (3) Mantenimiento del Sistema y Cambio del sistema, evalúa el clima por medios de las reglas y políticas, en la variedad y en la innovación, aunado a ello mide aspectos del ambiente físico (ver tabla 14).

Grupo	Dimensión	Definición
Relaciones	Implicación	Mide hasta qué punto los individuos se sienten involucrados en su trabajo
	Cohesión	Se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí
	Apoyo	Se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados
Crecimiento u orientación a la meta	Autonomía	Mide hasta qué punto la organización motiva a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones
	Tarea	Evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo
	Presión	Se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo
Mantenimiento del sistema y cambio del sistema	Claridad	Mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores
	Control	Se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados
	Innovación	Mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo
	Confort	Se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico, sano y agradable para sus empleados

Tabla 14. Dimensiones descritas por Moons e Insel (1974, citado por Brunet, 1983).

Recientemente Gómez y Vicario (2008), elaboraron una propuesta que se encuentra dentro del contexto mexicano, derivado de lo anterior se considera importante adecuar los instrumentos de medición del clima a las características de la población mexicana, con el motivo de ser más precisos en el momento de hacer cambios, la dimensiones de este modelo se reestructuraron a través de redes semánticas, lo cual es indicador de la cultura mexicana. Las definiciones de las dimensiones son las siguientes (ver tabla 15).

Dimensión	Definición
Relaciones Interpersonales	Se refiere al grado en que los empleados perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y compañerismo y en la cual existe una buena comunicación para realizar trabajo en equipo
Innovación	Es la aportación de nuevas ideas con el propósito de cambiar y desarrollar el trabajo dentro de la organización permitiendo el crecimiento y el desarrollo constante para mejorar
Liderazgo	Se refiere al manejo inteligente, responsable y alentador de la empresa, por parte de los superiores y la manera en cómo la capacidad para tomar decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de los empleados
Implicación	Se refiere al grado de compromiso y el nivel de responsabilidad que el trabajador siente dentro de la organización, lo cual nos lleva a buscar una mayor participación e involucramiento dentro de ésta
Satisfacción	Se refiere a la manera en la que son reconocidos los empleados y si éstos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos propuestos, y esto se da como resultado de los esfuerzos de la empresa para lograr un ambiente agradable y saludable

Consideración	Se refiere al grado en el que el jefe otorga apoyo a los empleados, se dirige y comunica bajo respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato de la manera más humana posible
Autonomía	Se define como el grado en que los trabajadores pueden sentirse independientes en su trabajo y si consideran que tienen la libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo
Toma de decisiones	Se entiende como el grado en que la organización involucra a sus empleados en la toma de decisiones, delegando las responsabilidades entre los distintos niveles jerárquicos de acuerdo a la capacidad, conocimiento y seguridad que el trabajador manifiesta
Beneficios y recompensas	Es el grado en que los trabajadores perciben que la empresa busca retribuir el trabajo por medios de estímulos y recompensas tales como incrementos de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que buscan hacer sentir al empleado satisfecho, así como obtener reconocimiento por la calidad del trabajo
Apoyo	Se refiere a la percepción que tienen los trabajadores del apoyo, ayuda y amistad por parte de las personas que trabajan en la empresa, favoreciendo el sentimiento de compañerismo y de trabajo en equipo
Conflicto	Es el grado en que los trabajadores perciben divergencias de opinión y entredichos con la autoridad así como envidias y discusiones con compañeros, lo cual conlleva a problemas y posibles peleas dentro de la organización.

Motivación	Es el grado en que los trabajadores son alentados por las empresa y las condiciones que hacen que trabajen intensamente, esto se refleja en que el trabajador se sienta responsable de realizar sus tareas laborales, se sienta comprometido con el trabajo y se preocupe por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su trabajo
Remuneración	Es la percepción del pago justo por las actividades realizadas dentro de la organización y la satisfacción que el trabajador siente por ello
Estructura	Se refiere a la percepción de las normas y políticas que se establecen en la empresa para guiar el curso de los propósitos de la misma; las directrices, objetivos y consignas que establecen las formas de trabajar, es decir toda la serie de responsabilidades que adquiere el trabajador al pertenecer a la organización, esto incluye puntualidad, cumplimiento y compromiso con lo establecido en la empresa
Rendimiento	Es entendido como el grado en que los trabajadores son responsables en la realización de las tareas y llevan a cabo sus actividades efizcamente, además de la manera en que la formación y entrenamiento se ven reflejados en la productividad de los empleados
Comunicación	Es el proceso de transmitir información dentro de la empresa, en donde la manera en que se da ésta interacción es bajo una atmósfera de amabilidad, respeto, confianza y compañerismo
Cohesión	Es el grado de comunicación, compromiso e integración que existen entre los miembros de la organización

Tabla 15. Dimensiones descritas por Gómez y Vicario (2008).

Por último y para fines del presente proyecto se considera necesario describir la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional, instrumento implementado por la Secretaría de la Función Pública, para la medir el Clima Organizacional en la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, del cual no se tiene antecedentes sobre sus fundamentos teóricos y metodológicos, por lo cual no tiene validez ni confiabilidad; no obstante en un estudio realizado por Loera (2009), se obtuvo que la encuesta está basada en los fundamentos del cuestionario "Better Fourself", el cual está fundamentado en la gestión de la satisfacción en el trabajo, esta a su vez apoyada en la teoría del Service Profit Chain, desarrollada en Harvard Bussines School, aunado a ello se hizo referencia a obras de Sthepen P. Robbins, Gibson, Ivancevich y Donnely, resultando de ello una encuesta exclusiva a las necesidades de la Administración Pública Federal, mismas que mide 23 factores (ver tabla 16).

Factores
Reconocimiento laboral
Capacitación y desarrollo
Mejora y cambio
Calidad y orientación al usuario
Equidad y género
Comunicación
Disponibilidad y recursos
Calidad de vida laboral
Balance trabajo-familia
Colaboración y trabajo en equipo
Liderazgo y participación
Identidad con la institución y valores
Austeridad y combate a la corrupción
Enfoque a resultados y productividad

Normatividad y procesos
Profesionalización de la Administración Pública Federal y Servicio Profesional de Carrera
Impacto de la encuesta en mi institución
Condiciones de trabajo
Organización del trabajo
Comunicación-concertación-coordinación
Gestión del tiempo
Formación integrada
Implementación estratégica

Tabla 16. Dimensiones en la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de la SFP (2012).

Brunet (1983), argumenta que las coincidencias que se han encontrado entre los diversos autores son las siguientes:

1. Nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
3. El tipo de recompensas o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

A manera de conclusión, respecto a las dimensiones incluidas en unos u otros instrumentos, siempre varían en nombre y número; esto es trascendental a la hora de elegir el instrumento que se va a usar, ya que una vez elegido las dimensiones que éste contenga deberán permitir describir lo más exactamente posible la imagen del clima de la empresa.

CAPÍTULO 3.

DESARROLLO

ORGANIZACIONAL

Capítulo 3. Desarrollo Organizacional

3.1 Antecedentes

El Desarrollo Organizacional (DO), es una técnica desarrollada en la década de 1961-1970. Como base teórica tiene sus raíces en la investigación Psicológica y Sociológica realizada en el comportamiento humano (Hidalgo, 1987).

De la psicología toma los conceptos sobre teoría de la personalidad, dinámica de grupos, medición del comportamiento y conceptos del aprendizaje basado en la experiencia. De la Sociología toma conceptos tales como normas, cambio normativo, cultura organizacional y sistemas sociales.

La combinación de estas disciplinas y de otras (Antropología cultural, conceptos de ingeniería, modelos de computación, etc), contribuyen a la formación de un cuerpo ecléctico de conocimientos denominados con frecuencia ciencias del comportamiento (Hidalgo, 1987).

El cambio ocupa un lugar importante en el estudio sobre la viabilidad de la organización, cuando se hace correctamente la prepara para seguir siendo viable y competitiva en un entorno cambiante e incierto.

A lo largo de la historia personajes importantes como Sócrates, Platón, Marx, Engels y Taylor han contribuido con el desarrollo organizacional.

Para Platón al igual que para Sócrates (citados por Chávez, 2010), el fundamento del hombre es la moral y lo único real son las ideas, identificando la idea del bien con la más excelsa expresión del ser. Lo único real es el mundo porque el mundo sensible es sólo una expresión de los sentidos. Platón consideraba que el proceso de conocimiento no era un proceso de continua evolución sino como una transformación del estado de conocimiento menos adecuado a otro más elevado.

A inicios del siglo XX, el pensamiento social se sustentó de innumerables contribuciones de los llamados utopistas. El socialismo utópico animó el debate sobre

construir sociedades más justas, igualitarias, libres y habitables. Marx y Engels (citados por Chávez, 2010) hacen un análisis de esta etapa histórica y describen varios aspectos del Desarrollo Humano: la percepción del trabajo, el rendimiento, la productividad, la remuneración, los medios de producción y la satisfacción integral.

El socialismo utópico surgió ante la situación desesperada en la que se encontraba la clase trabajadora o proletaria durante el periodo de la Revolución Industrial, los pensadores de la época buscaron un modelo económico diferente, un sistema justo en donde no hubiera desigualdad social. Los socialistas utópicos creían que la producción capitalista que tuvo inicio con la propiedad privada y la explotación de los trabajadores, no tenía como distribuir la riqueza producida.

Fue dado el nombre de socialismo utópico a la teoría de los principales pensadores del sistema económico socialista, desarrollaron sus ideas sugiriendo cambios radicales, dando énfasis a una sociedad más justa, fraterna y con igualdad social.

La historia del D.O, comenzó a escribirse hace algunos años, se tienen datos que arranca con paso firme a mediados del siglo XX. Los autores Hornstein, Bunker, Burker, Gindes y Lewicki, sitúan los orígenes del D.O en el año de 1924.

Los pioneros de trabajos de D.O. se registraron en 1957 con Douglas McGregor, investigador en la Unión del Caribe y se le puede considerar padre del D.O., ya que fue el primero que habló y sentó las bases teóricas sobre D.O. (Hidalgo, 1987).

La escuela de la Administración Científica también contribuyó al Desarrollo Organizacional, ésta comenzó con los estudios de Frederick W. Taylor (citado por Schermerhorn, 2004) para evaluar la productividad y centró sus estudios en la relación hombre-máquina para obtener el mejor aprovechamiento, el cual llamó "eficiencia productiva", la teoría de la Administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial, Taylor observó tres problemas fundamentales en las empresas:

- Holgazanería sistemática por parte de los operarios quienes reducían a propósito la producción, para evitar que la gerencia redujera sus salarios.
- Desconocimiento de las rutinas y del tiempo necesario para su realización.
- Falta de uniformidad de las técnica o métodos de trabajo.

Derivado de ello, implementó un sistema educativo basado en la intensificación del ritmo de trabajo, para lograr la eficiencia del personal, enfatizó los estudios anatómicos y fisiológicos del hombre con la máquina y sus estudios de tiempo, movimientos, transporte y desplazamiento son el principio de la racionalización industrial.

La Administración científica constituye una combinación global que puede resumirse en:

- Ciencia en lugar de empirismo
- Armonía en vez de discordia
- Cooperación no individualismo
- Rendimiento máximo en lugar de producción restringida
- Desarrollo de cada ser humano en sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad

El principal objetivo de la administración científica debe ser el asegurar el máximo de prosperidad al patrón y al mismo tiempo el máximo de prosperidad al empleado.

Los principios que rigen la administración científica son los siguientes:

Planeación: sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos.

Preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, además de preparar la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las máquinas y herramientas.

Control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo a las normas establecidas y según el plan previsto.

Ejecución: distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Otra aportación al Desarrollo Organizacional los tenemos entre los años de 1924 y 1923 con los experimentos realizados por Elton Mayo y George Homans, bajo el liderazgo para estudiar la productividad y la moral de los trabajadores en la Western Electric Company, entre los resultados obtenidos destaca la identificación de factores humanos que posibilitan el incremento de la productividad y la moral de los empleados debido a que se observó que éstos tienen actitudes y sentimientos y que cada uno es capaz de establecer su propio ritmo de trabajo.

Comprobaron que cuando el empleado conoce y desempeña adecuadamente sus funciones se puede reducir la supervisión, debido a que el empleado busca ser reconocido y recompensado por sus esfuerzos sin ser monitoreado constantemente, además los resultados arrojaron la necesidad de diseñar estrategias administrativas más humanistas en las condiciones de trabajo.

Guizar (2004), menciona, que son tres las raíces que aparecen en el nacimiento del Desarrollo Organizacional (D.O.), la primera raíz fue el entrenamiento de laboratorio el cual surge en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, funcionaba como entrenamiento de relaciones humanas a través de laboratorio de experimentación, concretamente se experimentaba con el tipo de relaciones y fenómenos emparejados que se dan entre grupos raciales, ideológicos y/o grupo de trabajo, el pionero asociado a esta raíz histórica es Kurt Lewin (ver tabla 17).

FECHA	AUTORES	ACCIÓN	RESULTADOS
		Examinan la posibilidad de fundar un centro de dinámica de grupo en el Instituto Tecnológico de	Esto corona sus esfuerzos e investigaciones que venían haciendo

1944	k. Lewin., R. Likert. D., McGregor. L. Bradford., R. Lippitt.	Massachusetts. Fundan el Centro de Investigación para dinámica de grupos en el MIT. Establecen un programa de inducción al personal para cambios interdependientes en el Hospital Freedman de Washington D.C.	sobre el tema desde el año de 1940, experimentar en condiciones más favorables fenómenos grupales de la interacción humana en sus diversos aspectos. Este proyecto cimienta los programas de intervención típicos del futuro D.O.
1946	K. Lewin., K. Benne., L. Bradford., R Likert.	Establecen estudios y proyectos ayudados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la dinámica de grupos en el State Teachers College de New Britain, Conn fundan los laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL), en Bethel, Main.	Estos estudios y proyecto permitieron hacer análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que después dieron origen a los entrenamientos de dinámica grupal. Para el desarrollo grupal y entrenamientos de grupos "T".
		Distinguen dos tipos de grupos: el grupo A, grupo de aprendizaje y destrezas cognoscitivas; y el grupo T grupo de aprendizaje vivencial. Además hacen el estudio de análisis el	Estos dos grupos son necesarios en todo el entrenamiento de dinámica de grupos, el primero provee material de análisis

1950	k. Benne., L. Bradford., R. Likert.	fenómeno de la transformación del aprendizaje. En este año emergen laboratorios en todo Estados Unidos.	y el segundo los fundamentos teóricos para dicho análisis. Para transmitir los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo real de los participantes en dichos grupos. Los grupos de (NTL) se ofrecen todo el año y la metodología de los grupos T se empieza a aplicar en la industria y los negocios.
1956	Robert Blake., Herbert. Shepard. Jane Mouton.	Acuñan el término de Desarrollo Organizacional en un artículo.	A partir de aquí toma relevancia el D.O., una metodología para el cambio organizacional planeado, de tipo educativo aplicado primordialmente a grupos industriales.
1957	D. McGregor., J.P Jones., B. Mason.	Fundan el grupo D.O para la Unión Caribe.	Así se obtuvo un grupo interno integrado en una empresa de producción para organizar actividades de D.O para su propio

			provecho.
--	--	--	-----------

Tabla 17. Primera raíz de la que surge el Desarrollo Organizacional (Guizar, 2004).

La segunda raíz fue la investigación en rastreos de retroinformación de la organización. Adquiere además de los aspectos psicológicos educativos de la primera raíz, las dimensiones de las ciencias de la administración y gerencia de las empresas como grupos sociales en un contexto social determinado. Nace en el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, EUA, funcionaba en los estudios de investigación a través de rastreos de información-retroinformación aplicados a fenómenos micro y macro organizacionales, tales como el Clima Organizacional, la comunicación, las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, etc. (Guizar, 2004) (ver tabla 18).

La llamada encuesta de retroalimentación, también llamada denominada cuestionarios con retroalimentación, consistía en obtener información sobre valores, actitudes entre otros, a través de la aplicación de cuestionarios a los miembros de la organización (Hawley, 1994).

Los pioneros de esta técnica fueron Kurt Lewin, Marian Radke, Douglas McGregor, John R.P., French Jr. Y Darwin Carwrit, miembros asesores del Centro de Investigación en Dinámica de grupos (Burk, 1988 citado por Hawley, 1994).

Con esta técnica se pretende que los niveles de la organización participen en los debates de la información recibiendo retroinformación general referente a la totalidad de la organización y retroinformación específica en lo relacionado con su grupo particular.

FECHA	AUTORES	ACCIÓN	RESULTADOS
1946	R. Likert	Funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, EUA.	Allí se desarrolla la metodología de los rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos de la

			organización.
1947	M. Radke., L. Festiger., R. Lippitt., D. McGregor., French Jr., Cartwright., Deustch Mann	Se une al Michigan Survey Research Center del Instituto para la Investigación social de la Universidad de Michigan.	Fue fundado un año anterior por R. Likert.

Tabla 18. Segunda raíz de la que surge el Desarrollo Organizacional (Guizar, 2004).

Por lo último, la tercera raíz llamada “La organización Socio-Técnica”, nace en el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock de Londres, Inglaterra, la funcionalidad es que la organización se ve como un sistema técnico para conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en un proyecto o trabajo definido, así se logran establecer “Grupos autónomos de trabajo”, aporta dimensiones de autodiseño, autodirección, autocontrol, autoprueba del grupo de producción (microgrupo) dentro de la organización total (macrogrupo) (ver tabla 19).

La organización se concibe como un sistema socio técnico. Además de considerarse como un sistema abierto en interacción constante con su ambiente, la organización también se concibe como un sistema socio técnico estructurado en dos subsistemas:

1. El subsistema técnico, que comprende las tareas que van a desempeñarse, las instalaciones físicas, el equipo e instrumentos utilizados, las técnicas operacionales, el ambiente físico y la duración de las tareas. En resumen el subsistema técnico cubre la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

2. El subsistema social, que comprende a los individuos, sus características físicas, psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos así como las exigencias de su organización.

Los subsistemas técnico y social presentan una interrelación íntima y dependiente y cada uno influye sobre el otro. El enfoque socio técnico concibe a la organización como una combinación de tecnología y al mismo tiempo como un

subsistema social. El subsistema tecnológico y el social se consideran en una interacción mutua y recíproca y cada uno determina al otro, hasta cierto punto.

El modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque socio técnico parte del supuesto de que toda organización "importa" del ambiente diversas cosas y utiliza estas importaciones en ciertos tipos de procesos de "conversión" para luego "exportar" productos, servicios, etc., que resultan del proceso de conversión.

La tecnología determina casi siempre las características de las personas que la organización necesita. El sistema técnico no puede verse aisladamente, pues es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

FECHA	AUTORES	ACCIÓN	RESULTADOS
1948	Instituto de las Relaciones Humanas de Tavistock en Londres Inglaterra.	Lanza el proyecto de Tavistock en la compañía Glacier Metal y nace así el concepto de Sistema Social Técnico abierto.	Fue la conclusión de que no solo se deben de tomar en consideración las "dimensiones humanas de trabajo", sino también las "dimensiones técnicas". Además se debe tratar y ver la interacción e interrelaciones de unas con otras.
1970	Las compañías Saab Volvo (Suecia) Galnes de la General Foods Topeka, Kansas, EUA.	Ponen en acción sistemas socio técnicos en sus plantas.	

Tabla 19. Tercera raíz de la que surge el Desarrollo Organizacional (Guizar, 2004).

Richard Beckhard, otra figura que fue importante para el surgimiento y desarrollo del campo del Desarrollo Organizacional, trabajó con Mc Gregor y Dewey Balsh en

1959, para facilitar un programa de cambio total de la cultura de la organización llamada hoy en día “La calidad de vida en el trabajo” o Desarrollo Organizacional.

Aunque las aportaciones de los autores anteriores fueron relevantes en su momento, en la actualidad es necesario considerar cambios políticos, sociales, culturales, organizacionales y económicos. ya que estos factores impactan en las organizaciones, derivado de ello es necesario buscar el modelo de Desarrollo Organizacional idóneo para cubrir las necesidades de la empresa.

Fue en el periodo de 1967 y 1968, cuando llegó a México la teoría del Desarrollo Organizacional, impulsado por la inquietud de varios empresarios de la iniciativa privada nacional que, a raíz de las dificultades presentadas por los cambios políticos y socioeconómicos en el país, necesitaban despuntar hacia la nueva era del desarrollo y la modernidad.

Guizar (2004), describe que desde 1967 se observó el tema del D.O. en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, donde se comentó en los seminarios de administración de personal, tanto en el área profesional como de graduados, acerca de la existencia del D.O. tendiendo como expositores a Jonh Farley y George Shapiro, quienes enfatizaron en los conceptos del *Grid Gerencial* de Blake y Mouton, la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría X-Y de Mc Gregor, las actividades que se realizaron en este periodo estuvieron encaminadas a la creación de experiencias, talleres y laboratorios.

Robert R. Blake y Jane Mouton en el año de 1964, formularon un programa de formación gerencial y de desarrollo de la organización, llamado “Grid Gerencial” su modelo está basado en los estilos de “Preocupación por las personas” y “Preocupación por la Producción”. Es así como Robert Blake y Jane Mouton, identificaron 5 estilos de liderazgo, cada uno de los cuales combina diferentes proporciones de interés en la producción o en las personas.

3.1.1 Robert R. Blake y Jane Mouton Estilos de liderazgo

Estilo 1.1 (marginado)

Generalmente no dedica ni un esfuerzo para lograr los objetivos de la organización. No le interesan los problemas de su personal. Mínimo esfuerzo para producir resultados, solo lo indispensable. El conflicto es inevitable. Despreocupación por el personal y la producción.

Estilo 9.1 (autocrático)

Se busca un alto grado de eficiencia y producción. Poca importancia de las necesidades del personal. Las personas son "instrumentos de la producción". El líder tiene una preocupación desmedida por la producción. Se genera el binomio amo-esclavo. La administración debe planear y controlar el trabajo el personal solo ejecuta.

Estilo 1.9 (paternalista)

Cordial y amistoso. La producción y objetivos se encuentran en un segundo plano. La producción no debe generar conflictos y malas relaciones. Libertad de acción y decisión para los colaboradores.

Estilo 5.5 (mediador)

Se busca lograr los objetivos mediante la organización entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio. Balance entre necesidades del personal y objetivos de producción. Empuje para obtener el trabajo deseado pero se otorga lo suficiente para mantener la moral deseada. El "mediador" trata de ser justo con la gente y con la producción.

Estilo 9.9 (participativo)

Los objetivos de la organización se tratan de lograr de común acuerdo con el personal. Se fomenta el trabajo en equipo. Las relaciones en la organización en la organización se caracterizan por la confianza y el respeto. Integración y la alineación de los objetivos de la organización con las necesidades del personal. Preocupación por el personal y la producción.

3.1.2 Douglas Mcgregor : La Teoría X y la Teoría Y

Han sido muchos los estudios que se han realizado al objeto de establecer una tipología de estilos de dirección.

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, tienen aún hoy bastante explicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modos gerenciales.

McGregor define los estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre; así pues, a partir de su teoría X y de su teoría Y, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo.

Todos tenemos cierta forma de ver el mundo, McGregor con su libro "El lado humano de las organizaciones", irrumpió con la visión complementaria en un momento necesario, afirma que al administrar una empresa se pueden asumir dos posturas, dos conjuntos de supuestos.

- La primera es: creo que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría X.

- La segunda postura es: creo que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden autocontrolar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar y no solo unos pocos. Este grupo de supuestos lo llamo Teoría Y.

McGregor, ve estas dos teorías como dos actitudes absolutamente separadas. La teoría Y es difícil de poner en práctica en operaciones grandes de la producción en masa, pero puede ser utilizada inicialmente en el manejo de encargados y profesionales.

En “el lado humano de la empresa”, McGregor demuestra cómo la teoría Y afecta la gerencia de promociones y de sueldos y del desarrollo de encargados eficaces. Dice también que es parte del trabajo del encargado de ejercitar autoridad, y hay los casos en los cuales éste es el único método de alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, en situaciones donde es posible obtener los objetivos, es mejor explicar la materia complementada de modo que los empleados asuman el propósito de una acción, ejerciendo de esta forma un mejor trabajo que si lo hubiesen estado realizando simplemente bajo una orden que no entienden.

Teoría X

Características:

Las personas tienen aversión para el trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa.

- Prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades.
- Es perezoso.
- Busca ante todo su seguridad.
- Su única motivación es el dinero.

Estilo de dirección:

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

Teoría Y

Características:

El esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí. No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.

La gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Estilo de dirección:

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

Retomando los antecedentes del Desarrollo Organizacional (D.O) en México, para 1969, en las organizaciones se analiza la implantación de las primeras gerencias en el área de desarrollo organizacional, surge la primera colección de libros del D.O. y se realizan los primeros intentos de formar asociaciones de D.O., fue en este periodo,

cuando la asociación de ejecutivos de relaciones industriales, lleva a cabo un seminario sobre Desarrollo Organizacional, teniendo como invitado a Joe Bentley como instructor.

Para 1970, se propicia la aceptación del Desarrollo Organizacional con su introducción por el Dr. Darvelio Castaño, esto se debió a la importancia que para las empresas regidas bajo el sistema burocrático tenían de adoptar una nueva forma de administración que permitiera integrar bajo el mismo sistema una manera totalizadora a la organización; es decir constituir a la tecnología, a la estructura y al aspecto humano social, todo ubicado dentro del medio que los rodea, para así lograr la eficiencia, eficacia y productividad, asimismo mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Entre otros acontecimientos desde 1982 se celebra con gran éxito un congreso anual internacional de D.O.

Hernández (2010), refiere que existen aún dudas en las organizaciones de Latinoamérica con respecto a la eficiencia del D.O. Guizar (2004), llevó a cabo hace algunos años una investigación acerca de la posibilidad de implementar programas de D.O. en cuatro países, de entre los cuales está México y llegó a la conclusión de que “éste último no contaba con las condiciones culturales propicias para hacerlo realidad” y que de igual manera la “cultura mexicana del trabajo no era compatible con los principios y postulados del desarrollo organizacional”.

Por su parte Hernández (2010), opina que la cultura no es inmóvil sino dinámica y cambiante, por lo que se puede evolucionar, aun cuando éste cambio implique mucho tiempo y esfuerzo, aunado ello será más dinámica en la medida en que las condiciones del entorno le impongan la necesidad del cambio.

Asimismo, México cuenta con ejemplos de empresas como Cydsa, fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa, así como el ITESM Campus Monterrey, entre otras, que han logrado avances en este tema, lo que prueba que la cultura no hay que analizarla desde un punto determinista, ya que puede ser cambiada cuando existe voluntad de hacerlo y se cuenta con medios para ello. En la medida que sea la filosofía del D.O. la que sustente el uso de las herramientas, las intervenciones serán exitosas. (Guizar, 2010).

3.2 Definición de Desarrollo Organizacional

Cambiar es pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra, el cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura, la transformación puede ser manera gradual y constante o rápida e impactante y todo cambio se refiere a algo diferente, rompe con el estado de equilibrio de la situación anterior y lo reemplaza por un estado momentáneo incómodo y de tensión (Chiavenato, 2009).

En las empresas los cambios ocurren a cada instante, dentro de las empresas, se necesitan modificar procesos de trabajo, renovar maquinaria y equipo, modificar materias primas y mejorar las normas de calidad, además de que las personas necesitan nuevos conocimientos y habilidades, el cambio ocupa un lugar muy importante en la viabilidad de la organización y cuando se hace correctamente la prepara para seguir siendo competitiva.

La administración del cambio organizacional no está completa sin el Desarrollo Organizacional, el D.O. es un término que comprende un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos que pretenden mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas. (Chiavenato, 2009), en este sentido, menciona que cualquier modificación significativa dentro de las organizaciones en la mayoría de los casos genera problemas administrativos y humanos, para reducir éstas complicaciones se utiliza una serie de tecnologías basadas en la psicología aplicada a la administración. A esta tecnología del cambio se le conoce como Desarrollo Organizacional.

Las empresas de hoy en día deberán reconocer la importancia del aprendizaje individual como punto de partida, para convertir a la organización en una empresa que aprende (Chávez, 2010).

Una buena manera de tener una comprensión de lo que es el Desarrollo Organizacional es ver la forma en la cual varios autores han descrito este concepto; sin embargo no hay una sola definición aceptada del D.O., pero si hay un acuerdo general sobre sus características. Gran parte de éstos autores los relacionan con los conceptos de cambio y capacidad adaptativa de las nuevas organizaciones (Chávez, 2010).

De manera breve a continuación se mencionan algunos conceptos de Desarrollo Organizacional, comenzando con la década de los setenta, la cual se enfocó a los grupos de trabajo y a los sistemas de investigación y retroalimentación (ver tabla 20).

Autor	Definición
	En los años setentas, se conceptualizó al D.O. como un sistema socio técnico constituido por partes sociales y técnicas que arrojan dos tipos de resultados: productos (bienes y servicios) y consecuencias psicológicas como satisfacción y compromiso laboral.
Beckhard, 1967-1969	Es un esfuerzo planificado y de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la identidad, los cuales aplican los conocimientos de la ciencia del comportamiento.
Lippitt, 1968	Lo conceptualizó como método que constituye el fortalecimiento de todos aquellos procesos en los que interactúa el ser humano dentro de las organizaciones, aportando metodologías orientadas al mejoramiento del funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.
Schumuck y Miles, 1971	Definieron al D.O. como: esfuerzo planeado, aplicado de manera científica a las ciencias del comportamiento humano, aportando un sistema de métodos auto-analíticos y de reflexión.
Bennis, 1973	Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias de los mercados retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Beer, 1980	Afirmó que el D.O. es un proceso de global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuya finalidad es la de aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura con la colaboración de los empleados que trabajan con un agente de cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología a las ciencias de la conducta.
Burke y Hornstein, 1988	Es una estrategia administrativa, enfocada a los procesos y la creación de nuevas culturas organizacionales, promoviendo el uso de las tecnologías sociales, resaltando la obligatoriedad de formular diagnósticos situacionales y estudiar los cambios de comportamiento entre personas y grupos; principalmente los que se refieren a la comunicación, planeación de la organización y toma de decisiones.
Burke, 1988	El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.
Los años noventa señalaron de manera importante aspectos sobre calidad y vida laboral, introduciendo al DO conceptos clave como reingeniería, equipos autodirigidos y estructuras de red.	
Nielsen, 1991	Metodología que posibilita el cambio y desarrollo de manera integral en: la estructura organizacional, las personas, los procesos y en la tecnología.
Porras, 1992	Es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planeado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Audirac, 1994	En su obra titulada el ABC del Desarrollo Organizacional, lo definió como una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización, centrado en valores, relaciones laborales, clima organizacional y actitudes, tomando como referencia principal a las personas.
French y Bell, 1996	Es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección, cuya finalidad es mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, sobre todo mediante un diagnóstico y administración de la cultura organizacional más eficaces, con ayuda de un consultor facilitador y el uso de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluyendo la investigación de acción.
Faria Mello, 1996	Afirmó que es un proceso de cambios planeados en sistemas socio técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de las organizaciones para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.
Blake y Mouton	Visualizaron al D.O. como un plan integral que agrupa conceptos, estrategias, tácticas y técnicas para transformar una corporación hacia niveles de excelencia por medio del diseño y de la aplicación del modelo sistémico.
Ferrer, 2003	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 planeado, según las exigencias del ambiente exterior o interior que las condiciona.
Robbins, 2004	Los definió como un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados, basándose en valores como el respeto por las

	personas, la confianza y el apoyo.
Cummings, 2007	Es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al refuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización.
Guizar, 2007	Lo conceptualizó como la explicación de estudios a los procesos sociales ocurridos dentro del contexto organizacional, con el objetivo de ayudar a optimizar la calidad de las interrelaciones de sus miembros, a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo, y así poder de manera positiva en la empresa.
Chiavenato, 2009	Es un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización. Utiliza el diagnóstico eficaz en colaboración y la administración de la cultura organizacional (hace hincapié en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupal) con ayuda de un consultor-mediador y aplica teoría y técnica de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción.

Tabla 20. Definiciones de Desarrollo Organizacional (Chávez, 2010 y Chiavenato, 2009).

De la teoría del comportamiento resultó el movimiento del Desarrollo Organizacional, orientado al cambio y la flexibilidad organizacional.

Es importante diferenciar ambos conceptos ya que la administración del cambio y el cambio organizacional procuran implementar de modo efectivo el cambio planeado, se ocupan de la secuencia de actividades, de los procesos y tipo de liderazgo que mejoran la empresa (Chávez, 2010), pero su orientación hacia los valores no es igual, el cambio organizacional se aplica a las innovaciones tecnológicas, y administrativas, decaimiento de la empresa o evolución de un sistema con el tiempo (Kirkpatrick, 1985).

De los anterior, se puede concluir que pese a que no se tiene un concepto general de Desarrollo Organizacional, las definiciones de todos los autores toman en cuenta el papel de los individuos y los aspectos tecnológicos de la organización, para dirigir el cambio dentro la organización, con el objeto de mejorar el clima laboral y la eficiencia en el desempeño organizacional, lo cual implica un cambio a futuro.

3.3 Términos básicos en el D.O.

Algunos términos básicos utilizados en el desarrollo organizacional, se enlistan a continuación (ver tabla 21).

TÉRMINO	CONCEPTO
Intervenciones	Herramientas o medios de lo que se vale el D.O para llevar el cambio planeado (reuniones de confrontación, consultoría de procesos, administración del estrés).
Consultor	Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de D.O. coordina y estimula el proceso.
Sistema-Cliente	Organización en donde se lleva cabo el D.O.
Catarsis	Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización. "Reacción por el cambio llevado a cabo".
Conflicto proactivo	Situación que puede ser provocada por el consultor que tiene como finalidad arrojar resultados positivos para la organización.
Cambio	Considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la empresa pueda adaptarse mejor a los cambios del medio.

Tabla 21. Términos básicos del Desarrollo Organizacional (Guizar, 2004).

3.4 Alcances y Características

El desarrollo organizacional (D.O.), pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una variedad de técnicas y herramientas (Guizar, 2007)

y de acuerdo a Hernández (2010), consiste esencialmente en una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento, basados en experiencias, a fin de lograr más mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante.

Davis y Neewstrom (1995, citados por Guizar, 2007), tienen una orientación sistemática en cuanto a que se requiere que una organización trabaje sistemáticamente, armónicamente, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí, además posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento, asimismo utiliza un agente de cambio, el cual es colaborador junto con la dirección de la empresa.

Existen posturas diversas en cuanto a la conceptualización del D.O. y se encuentran numerosas posiciones entre los autores que las tratan Guizar (2007), enlista algunas de las características del desarrollo organizacional las cuales se describen a continuación:

1. Es un estrategia educativa planeada
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer , como:
 - Problemas de destino ¿A dónde desea ir la organización?
 - Problemas de crecimiento, identidad y revitalización
 - Problemas de eficiencia organizacional
3. Hace hincapié en el comportamiento humano
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque una vez que se haya implementado el programa puede ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - Mejoramiento de la capacidad interpersonal
 - Transferencia de valores humanos
 - Comprensión entre grupos

- Administración por equipos
- Mejores método para la solución de conflictos

Keith en 1994 (citado por De Jesús, 2013), coincide con la idea de una organización con orientación sistemática, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí y enlista las siguientes características:

Resolución de problemas: una característica general es hacer que el sistema sea capaz de solucionar sus problemas por sí mismo, que los identifique para que se tomen acciones correctivas. La evaluación, el progreso y lo ajustes son necesarios.

Valores Humanísticos: creencias positivas sobre el potencial de los empleados.

Agente de cambio: El D.O. se desarrolla como tal porque coordina y facilita la mejora de las organizaciones como un proceso continuo en el contexto de un constante cambio de ambientes.

Orientación hacia la contingencia: El cambio rápido e inesperado en todos los aspectos para la organización para que respondan de acuerdo a las necesidades que pueden darse en el cambio.

Aprendizaje a través de las experiencias: para que un D.O. tenga éxito es porque se ha producido un aumento del tamaño de las organizaciones, el aprendizaje a través de las experiencias en el ambiente de entrenamiento a lo que los individuos se enfrentan en el trabajo, es decir no debe ser solo teórico sino práctico.

Orientación a los sistemas: con la complejidad de la tecnología moderna se hace indispensable la presencia del D.O. en los sistemas organizativos, se recomienda trabajar en conjunto.

Niveles de intervención: cambio en el comportamiento de los gerentes, es importante que ésta característica muy predominante en una institución se maneje con un programa de D.O. porque los problema pueden ocurrir en cualquier nivel de la organización, así que la estrategia requerirá de una o varias intervenciones.

3.5 Agentes de cambio

En el siguiente apartado se tratara de definir que es un agente de cambio, de acuerdo a la apreciación de diferentes autores, es sabido que para generar un cambio

de cualquier tipo se requiere de una excelente actitud y tener la capacidad para los resultados de calidad que nos lleven a un cambio verdadero (Rosas, 2013).

Los responsables de administrar las actividades de transformación en las organizaciones se llaman agente de cambio (Chiavenato, 2009). Pueden ser administradores, trabajadores o consultores internos o externos y actúan como catalizadores para administrar los procesos de cambio.

Cuando una empresa decide iniciar una transformación orientada en sus operaciones, una estrategia de ejecución bien establecida y un plan inteligente pueden resultar no suficientes, ya que otro factor para el éxito de esta iniciativa es la designación de los agente de cambio (Rosas, 2013).

Tener la capacidad y el control para cambiar el estado de ánimo de los demás y hacer que sus pensamientos sean positivos, es el papel del agente de cambio y debe ser una persona que conozca la organización y tenga la facilidad para influir en ellos para que de una manera natural se una a él y pueda lograr cambios importantes en la organización (Rosas, 2013).

En ocasiones sucede que, a pesar de la necesidad y el convencimiento de parte de la empresa en ejecutar un cambio, éste no resulta exitoso, por tal y en base a las diversas experiencias un proceso de cambio basado en "agente de cambio" debe contemplar tres elementos:

1. Un diseño bien planeado
2. Reclutamiento cuidadoso contemplando el desarrollo personal asignado como "agentes cambio"
3. Una comunicación muy estrecha entre los agentes de cambio y las áreas de organización que son objetivo de la transformación.

La palabra cambio en sí implica una acción o transformación de algo, lo que puede causar cierta inseguridad, todo depende de la manera en que este cambio sea presentado y recibido por la persona que vive el proceso. Los cambios se presentan en

todo momento en la vida cotidiana es un proceso de cambio constante al que todos nos vamos adaptando (Chiavenato, 2009).

Rosas (2013), menciona que en toda organización existen una serie de aspectos que pueden ocasionar frustración al momento de establecer un cambio:

- Mala relación con el agente de cambio
- Sentir injustas las recompensas
- Condiciones de trabajo desfavorables y rutinarias
- La toma de decisiones es centralizada o existe un mal clima laboral

Si al momento de enfrentar un cambio el agente o líder presenta el proyecto con claridad y transparencia, los incentivos como elemento motivador y además le da la atención necesaria con una buena comunicación y seguimiento y al final evalúa los resultados y los comunica el cambio se efectuará de manera positiva.

3.5.1 Concepto de agente de cambio

“En el análisis del Desarrollo Organizacional es necesario contar con un buen agente de cambio, que es aquella persona que actúa de forma deliberada sobre el entorno a fin de facilitar o propiciar la implementación del cambio proyectado, ya que actualmente es de vital importancia ir de la mano con los grandes cambios que se presentan en la actualidad en la sociedad “(Soria, 2006).

A continuación, se presentan algunas definiciones del concepto de agente de cambio (ver tabla 22).

AUTOR	DEFINICIÓN
Roger Tessier, 1973	Es toda persona o sistema que contribuye mediante una acción directa o indirecta a la implantación del cambio
Aurelio Buarque	Define la palabra Agente como aquel que practica la acción, que actúa, autor, causante, promotor, impulsor.
Robbins, 1973	Personas que actúan como catalizadores y asumen la

	responsabilidad de administrar los cambios.
Burke, 1988	El agente de cambio es el consultor, el cual "es alguien que proporciona auxilio, consejo, opinión y apoyo, lo que implica que tal persona sea más sabia que la mayoría de la gente, aseveración que lo considera como la persona más conocedora y más capaz que la mayoría de la gente.
Bennis, 1996	Es aquel es capaz de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permitan a la organización transaccionar proactivamente con los diversos aspectos internos y externos de la organización.
Lewrence	Es aquella persona que actúa normalmente como consultor interno o externo, con la adecuada preparación académica y apropiada experiencia de la ciencia del comportamiento

Tabla 22. Conceptos de Desarrollo organizacional (Elaboración propia).

Diversos autores utilizan la expresión "agentes de cambio" en el mismo sentido que el agente de Desarrollo organizacional., sin embargo Faria Mello (2004), prefiere ésta última, porque la palabra cambio, como calificadora del papel del agente, parece impregnada de una tendencia contra la estabilidad y permanencia tal como lo sugirió Argys (1970 citado por Rosas, 2013).

De lo anterior, se puede concluir que agente de cambio es una persona capaz de desarrollar acciones, actitudes de manera continua en diversos aspectos y áreas de la organización que lleva consigo mejoras para la misma, son líderes involucrados en cada proceso de cambio que buscan lograr resultados importantes lo cuales pueden ser internos o externos, son dirigentes que se encuentran en la organización, trabajan de manera permanente en ella, cuentan con conocimiento y experiencia y por ende conocen la problemática de la organización a fondo. Los externos son contratados de manera temporal, como en el caso de los consultores, su ventaja es la poca relación con la problemática, eso les permite mayor objetividad al momento de la implementación del cambio.

3.5.2 Papel y Funciones del Agente de cambio

Si nosotros intercedemos en una empresa o plantel educativo es para crear cambios y llegar a la eficiencia y eficacia, es por eso que el Agente de cambio debe de cumplir un papel y ciertas funciones para que genere cambios dentro de la institución educativa (Rosas, 2013), a continuación se mencionan algunas de ellas:

1. Recabar datos de la organización. Esto a través de diferentes medios tales como juntas, entrevistas, preparando cuestionarios, revisando documentos entre otras, ya que si conocemos de forma detallada a la Institución o plantel será mucho más fácil encontrar la forma para cambiar la actitud inadecuada en una actitud positiva.
2. Escuchar los diferentes puntos de vista de cada una de las personas dentro de la organización, aunque no se esté de acuerdo con lo que ellos digan se tiene que tomar en cuenta su opinión, esto ayudara a no crear una resistencia al cambio.
3. Ayudar a las personas. Que tengan problemas personales y funcionales, esto hará que se propicie mejor el cambio.
4. Diagnosticar problemas o situaciones que quieran alterar el funcionamiento de la organización o tener la capacidad para detectar anomalías que generen el cambio.
5. Diseñar estrategias de corrección a través del Modelo de Desarrollo Organizacional.
6. Estimular o provocar comportamientos y acciones que nos lleven a un cambio.
7. Desarrollar, capacitar o enseñar a personas o grupos para que mejoren sus hábitos de trabajo para mejorar su eficacia y efectividad y por ende la productividad.
8. Confrontar a personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva para que acepten, adopten e impulsen el cambio y no lo obstruyan
9. Intervenir en forma directa para asegurar que se tomen provisiones para evitar errores o fracasos en los procesos de cambio planeado.

Los agentes podrán asumir, ya sea formal o informalmente uno u otros de los siguientes roles:

- Los responsables
- Los ejecutores
- Los consejeros

- Los iniciadores
- Los evaluadores

Los responsables. Son aquellas personas a las que les fue asignada, o quienes han decidido asumir, la responsabilidad de la iniciativa de cambio. No necesariamente poseen autoridad dentro de la organización, les corresponde dirigir el proceso de toma de decisiones dentro de la intervención de cambio y responder de los resultados obtenidos.

Los ejecutores. Son aquellos a los que se les asignaron una o varias tareas específicas que habrán de ejecutar dentro de una u otras de las etapas de la intervención. Son personas que ponen en marcha los detalles de un plan de acción previamente elaborado, son quienes intervienen en el entorno para hacerlo cambiar, son personas a las que se les elige por su habilidad en utilizar una técnica dada o intervenir sobre una problemática específica.

Los consejeros. Su rol consiste en ayudar a los responsables y ejecutores a elaborar una acción en referencia a ciertos conocimientos científicos y evaluarla sobre la marcha o en su término. No participa en la responsabilidad del proyecto, y por lo tanto, no se le reconoce derecho alguno de tomar decisiones.

Los iniciadores. Son los que expresan de manera explícita las necesidades, inician acciones para que se emprenda un cambio y hacen el intento de interesar al entorno en la pertinencia del tal cambio. Los creadores y planificadores por su parte, son personas dedicadas a concebir y articular los diferentes componentes de la iniciativa de cambio de un plan de acción.

Los evaluadores. Son aquellas personas encargadas de evaluar en qué medida fue implantado el cambio, si éste alcanzó sus objetivos y si mejoró o no la situación.

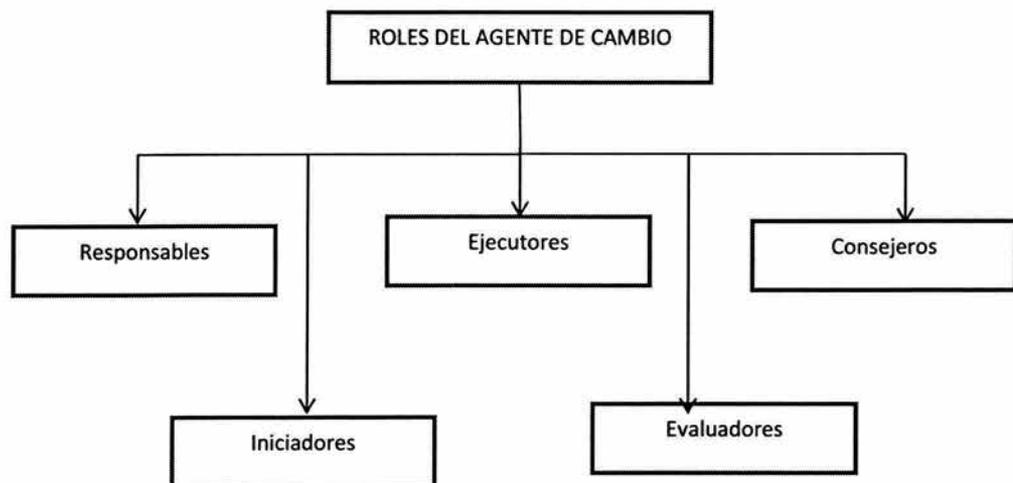


Figura 11. Roles que desempeña un agente de cambio (Rosas, 2013).

El agente de cambio puede desempeñar varios roles dentro de una iniciativa de cambio planificado y puede adoptar diferentes modelos, según la importancia que se otorgue a sí mismo y a los diferentes protagonistas dentro de la estrategia de cambio.

3.5.3 Habilidades del Agente de cambio

García (2010), refiere que los agentes de cambio gestionan diferentes variables, y para ello cuentan con las siguientes características y habilidades:

1. Comprenden con facilidad la relación entre los objetivos estratégicos del proceso de cambio y cada uno de los planes o actividades asignadas.
2. Les entusiasma implementar las soluciones y ver que lo que fue previamente pensado y planeado, efectivamente fue instalado.
3. Suelen ser personas apasionadas (no necesariamente extrovertidas) con las tareas o actividades que realizan. Están contentos con el trabajo que tienen.

4. Poseen un nivel de ubicación y madurez que los distingue de los demás.
5. Conocen sus límites y, saben cuándo, cómo y a quién pedir ayuda.
6. Generan reconocimiento del resto del grupo.
7. Poseen habilidades de gestión de proyectos: priorizan, delegan, controlan, premian y castigan.
8. Muestran resultados.
9. Ayudan al cliente a percibir, concientizar y asumir la necesidad del cambio y del proceso de diagnóstico.
10. El agente de cambio y el cliente trabajan en colaboración.
11. Analizan y toman decisiones sobre problemas identificados implicando a otras personas en el proceso de decisión, planeación y ejecución de acciones.
12. Establecen el plan de modo productivo y con éxito.
13. Evalúan el proceso “continuación, irradiación y sustentación de los cambios conseguidos”.

3.5.4 Características del Agente de cambio

Rosas (2013), argumenta que los agentes de cambio están preparados para diagnosticar situaciones futuras de acuerdo a los comportamientos que observan o bien detectar área de oportunidad, dentro sus características se enlistan:

1. Son personas visionarias, es decir que tienen la facilidad para saber cuál será el rumbo de la organización esto les permite tomar decisiones anticipadas para evitar riesgos.
2. Son generadores de elementos de gran valor para la organización, la información y estrategias que desarrollan siempre encaminarán a la empresa al éxito.
3. Toman decisiones fundamentadas, desarrollan las potencialidades de cada recurso del sistema tomando como base el estudio de la misma a través de una relación directa con el personal.
4. Crea lazos de confianza y afectividad, se da tiempo para escuchar las necesidades y opiniones, además de apoyarlos en la solución de sus problemas con el fin de restar la resistencia al cambio y lograr compromisos seguros y duraderos.

5. La inteligencia emocional que desarrollan y el éxito de su desempeño radica en la asociación que hacen con la productividad del negocio, es el responsable de cada proceso y por ende de los resultados alcanzados, por eso anticipan una planeación de cada proceso así como la verificación de que éstos se apliquen y como cierre la evaluación de resultados.

Otras características que debe tener un Agente de cambio son las siguientes:

- ✓ Tiene el valor de asumir riesgos.
- ✓ Posee apertura para nuevas ideas.
- ✓ Es quien está insatisfecho con la realidad actual.
- ✓ Asume la responsabilidad en donde otros crean excusas.
- ✓ Logran ver las posibilidades de una situación en donde otros ven limitaciones.
- ✓ Pueden crear en otros la capacidad de soñar.
- ✓ Es capaz de dejar su ego en aras de lo mejor para otros.

3.5.5. Ventaja y desventajas del Agente de Cambio

Rosas (2013), enlista las siguientes ventajas de contar con un agente de cambio en las organizaciones:

- ψ Los agentes de cambio son fieles y honorables, con códigos simples y transparentes.
- ψ El agente de cambio bien cuidado se rige automáticamente en un modelo, mide la conducta a seguir por el resto del grupo cercano.
- ψ Es capaz de transmitir a sus compañeros de trabajo actitud positiva por tal generan cambios y son líderes de calidad, ya que un proceder negativo impide el cambio organizacional y además genera roces entre los compañeros de trabajo.

Dentro de las desventajas considera que, el no tener conocimiento de la historia y cultura de la organización, no llevar una relación constante con todos los integrantes tal vez provocaría desviaciones o pequeños errores en su trabajo. También existen agentes de cambio internos, se considera que en su caso la desventaja podría ser que

si la relación con los integrantes de una empresa es fuerte y de amistad podría causar desviaciones en sus resultados.

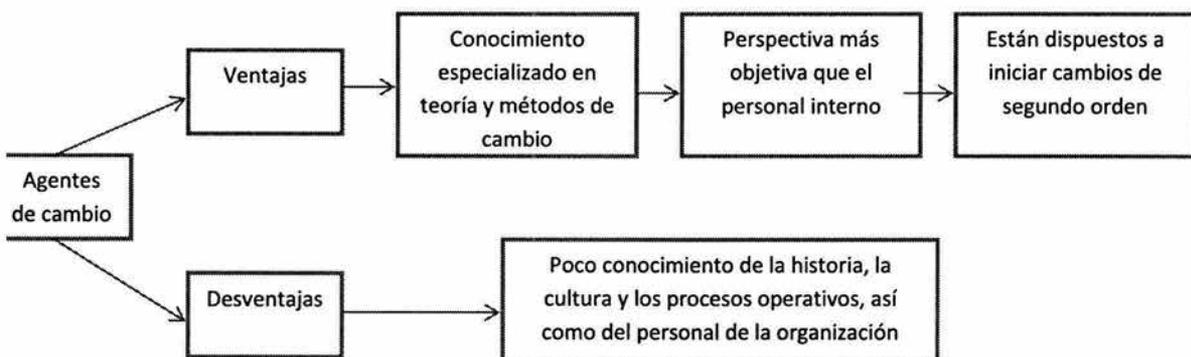


Figura 12. Ventajas y desventajas de los Agentes de cambio (Rosas, 2013).

3.6 Resistencia al cambio

Quien siempre ha estado en organizaciones inalterables y estáticas, cerradas y herméticas en donde las cosas nunca cambian no aprenderá a innovar como lo hacen las compañías de excelencia (Chiavenato, 2009).

Lo cierto es que la gerencia debe estar atenta para afrontar los cambios y preparar a su recurso humano a fin de evitar la resistencia al cambio.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en el que intervienen dos ideas bien identificadas: una situación de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa; el tercer concepto, más difuso y difícil de calificar y de operar es la transición (Rosas, 2013).

De acuerdo a Chiavenato (2013), las organizaciones tradicionales obstaculizan tanto la libertad de las personas que éstas se acostumbran a trabajar con ideas que

solo buscan la continuidad y hacen del conservadurismo y a tradición una filosofía de trabajo.

Cómo no están acostumbradas al cambio ni preparadas para él, las personas lo ven como algo extraño, que implica situaciones no previstas y riesgo de fracaso , así lo novedoso se convierte en un misterio, en un peligro del que es conveniente huir porque pone en entredicho el *statu quo* y la seguridad psicológica de las personas. (Chiavenato, 2009).

Cada vez más la gerencia debe centrarse en lo que el cambio genera y obliga a fin de planificar las acciones que permitan interpretarlo, aprovecharlo, determinar su alcance y repercusiones (Rosas, 2013).

Según Semler (1996, citado por Labarca, Ferrer y Villegas, 2006) los procesos de reorganización generan tensión entre el personal y pueden constituirse en obstáculos para la toma de decisiones, lo cual incide desfavorablemente en el desenvolvimiento de las actividades propias de la organización.

Cambiar no es fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es fácil regresar a los antiguos padrones de comportamiento; en este sentido Chiavenato (2009), argumenta que las actividades de cambio organizacional casi siempre topan con alguna resistencia no sólo de los empleados sino de muchos gerentes e incluso directivos.

Las personas enfrentan el cambio de diferentes maneras, pueden reaccionar de forma positiva con una postura de simple aceptación o asumir una postura proactiva, es decir, que además de participar del cambio toman la iniciativa para que ocurra, por otra parte las personas pueden reaccionar de forma negativa con una actitud defensiva que busca mantener el *statu quo* o incluso tratar de obstruir de manera velada o abierta cualquier intento de cambio.

Según Chiavenato (2009), la resistencia al cambio puede ser conciencia de factores lógicos, psicológicos y sociológicos:

- ✓ Aspectos lógicos: Surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio y los nuevos deberes y tareas que debe aprender, cuando las personas piensan que el cambio les favorece estarán dispuestas a pagar la inversión a largo plazo.
- ✓ Aspectos psicológicos: Se expresa en términos de los intereses y sentimientos individuales, con respecto al cambio, las personas pueden temer a lo desconocido, desconfiar del líder o gerente y sentir que su trabajo se encuentra amenazado.
- ✓ Aspectos sociológicos: es vista desde la perspectiva de los intereses y valores de grupo, poderosas fuerzas que deben de tomarse en cuenta tales como alianzas políticas, posturas sindicales los cuales pueden afectar el comportamiento de las personas y el camino al cambio.

Algunos cambios abarcan aspectos lógicos, psicológicos y sociológicos que pueden derivar en una enorme resistencia al cambio. La resistencia al cambio no es nueva, este hecho es de alguna manera confortador y positivo, si no hubiese resistencia al cambio, el comportamiento organizacional sería aleatorio y caótico

La resistencia puede ser abierta o velada explícita o implícita, inmediata o diferida, cuando es abierta la resistencia puede identificarse fácilmente por sus manifestaciones, en cambio cuando es implícito sus rasgos son sutiles de detectar. Por su parte Robbins (2004), enlista cinco razones por la cuales las personas pueden resistirse al cambio:

- Costumbre: es cuando el individuo responde ante al cambio de la manera en que se encuentra habituado.
- Seguridad: es probable que las personas se resistan al cambio porque con ello se ve amenazado su sentimiento de seguridad.
- Factores económicos: los cambios en las actividades laborales o las rutinas de trabajo establecidas pueden despertar temor económico si la gente se siente preocupada por no poder ejecutar las actividades o rutinas de acuerdo a los patrones anteriores, sobre todo cuando la remuneración guarda estrecha relación con la productividad.

- Miedo a lo desconocido: los cambios reemplazan lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre.
- Procesamiento selectivo de información: los individuos dan forma a su mundo por medio de sus percepciones, cuando han creado este mundo, éste se resiste al cambio, así pues las personas procesan la información de forma selectiva con objeto de mantener intactas sus percepciones, oyen lo que quieren oír, ignoran información que se opone al mundo que se han creado.

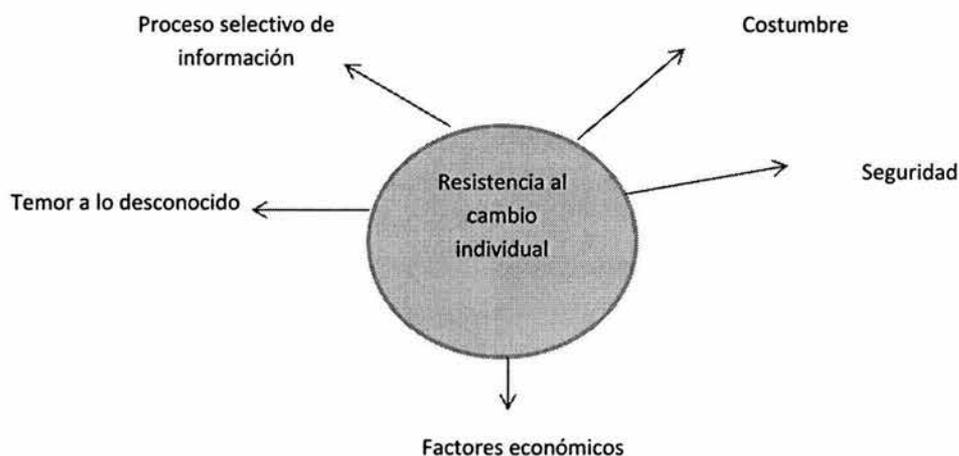


Figura 13. Modelo de resistencia al cambio individual (Robbins, 2004).

A nivel organizacional Robbins (2006), identificó seis fuentes de resistencia:

1. Inercia de la estructura: la cual plantea que las organizaciones tienen mecanismos internos para producir estabilidad, por ejemplo el proceso de selección elige de manera sistemática a ciertas personas dejándolas fuera o dentro.
2. El enfoque limitado del cambio: las organizaciones están compuestas por una serie de subsistemas independientes, no se puede cambiar un sistema sin afectar a los otros.
3. Inercia de grupo: incluso aunque las personas quieran cambiar su conducta, las normas del grupo pueden actuar como limitantes.

4. Amenaza para la experiencia: los cambios en los patrones de las organizaciones pueden amenazar la experiencia de grupos especializados.
5. Relaciones establecidas de poder: la cual se refiere a que cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones participativa o de los equipos de trabajo auto-administrados: es el tipo de cambio que los supervisores o mandos suelen considerar como amenaza.
6. Amenaza para la asignación establecida de recursos: los grupos de la organización que controlan muchos recursos suelen pensar que los cambios son una amenaza, una reducción en el presupuesto implicaría reducción del personal, administrativo y obrero.



Figura 14. Modelo de resistencia al cambio organizacional (Robbins, 2004).

Rodríguez Mancilla (1996, citado por García, 2002), sostiene que la resistencia al cambio pueden tener varios orígenes:

- La necesidad de seguridad, que quedó demostrada por Maslow, y que se relaciona por la predicción de lo conocido antes que lo desconocido
- Intereses particulares que pueden verse amenazados
- Falta de visión y claridad con respecto a la posibilidades y ventajas del cambio
- De la inercia que sostiene un equis ritmo sin que exista un esfuerzo por modificarlo

- Apreciaciones profundas o contradictorias respecto a la naturaleza, beneficios, objetivos etc.,
- Falta de recursos que dificultan sus instrumentación
- Predisposición por parte de gente o áreas hacia las innovaciones que emergen de otras.

Por su parte Richard Beckhard (1996), señala algunos factores más específicos como por ejemplo:

- La existencia de un hueco de credibilidad entre la exposición de la filosofía de la alta dirección, los valores, sus prácticas y su conducta real
- El uso de soluciones que no correspondan al programa de cambio
- Una expectativa irreal de los resultados a corto plazo
- La dependencia de solo consultores internos o externos, más no ambos
- También la desarticulación de esfuerzos entre las distintas partes de la organización por falta de una comunicación adecuada que impide la integración de esfuerzos hacia una dirección

Bell y Bumham (citados por García, 2002), agregan a todas las anteriores una más: el síndrome de “no se permiten equivocaciones” tan dañino en el proceso de cambio que paraliza los esfuerzo de innovación.

La resistencia al cambio puede ser superada; sin embargo no se deben minimizar las reacciones de las personas ni ignorar el hecho de que pueden influir de manera positiva o negativa en otros individuos y grupo durante la implementación del cambio en un trabajo realizado por Hotter y Schleinger (citados por Chiavenato, 2009), aconsejan seis estrategias para superar la resistencia al cambio.

Comunicación y educación: la resistencia se puede superar o disminuir por medio de la comunicación con las personas para ayudarles a comprender la lógica, la necesidad y el proyecto de cambio, este proyecto puede incluir reuniones, discusiones, presentaciones a grupos, informes y memorandos, si la fuente de resistencia es la falta de comunicación o la información, entonces se tienen que aclarar todas las dudas para

terminar con la resistencia. La confianza mutua y la credibilidad ayudan a eliminar la resistencia al cambio. No obstante la comunicación no siempre basta para explicar un programa de cambios, la instrucción es necesaria e implica que toda la organización desde la alta gerencia hasta las líneas operativas, estén en sintonía con las mismas ideas de cambio e innovación.

Participación e involucramiento: Las personas deben estar inmersas en la idea del cambio antes de que este ocurra, aquellos que emprenden el cambio deben involucrar a quienes se resisten de alguna manera al cambio en alguna parte del proyecto y de su aplicación, asimismo atender a sus sugerencias; sin embargo el programa de participación tiene algunos inconvenientes: puede producir una solución poco eficiente derivado de que muchas personas que participan en el proceso, aunado a su carácter democrático puede provocar que se consuma demasiado tiempo en discusiones e intercambios de ideas, en conclusión, si se busca un cambio lento y de largo plazo el programa de participación es el más indicado en cambio, si se busca un cambio de urgencia dicho programa puede demorarlo.

Facilidades y apoyo: Si se otorgan facilidades y apoyo a las personas para que se adapten al cambio, la resistencia puede ser solventada, puede tratarse de asesorías, capacitación interna sobre las nuevas funciones, planes de desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades con el objetivo de preparar a la persona para la innovación. Si el motivo de la resistencia surge del miedo o la ansiedad, la terapia y el entrenamiento en nuevas habilidades pueden funcionar, el inconveniente de esta estrategia es que puede requerir mucho tiempo, dinero, paciencia, lo que provoca que no sea práctica para utilizarla.

Negociación y acuerdo: otra técnica para combatir la resistencia al cambio consiste en ofrecer algo de valor por aceptar el cambio, la organización le ofrece a los asistentes activos o potenciales incentivos para subsanar el cambio, un gerente puede negociar con un acuerdo escrito que detalle lo que ellos recibirán a cambio, así como el tipo de cooperación que él recibirá y en qué momento, los acuerdos evitan resistencias pero también pueden implicar costos muy elevados.

Manipulación y cooperación: En varias situaciones se pueden usar maniobras secretas para influir en las personas, manipular significa utilizar información y hechos en forma

selectiva y consciente, algunos ejemplos son distorsionar los hechos para que llamen más la atención, ocultar información desagradable y correr falsos rumores para inducir a las personas al cambio. Cooptación es otra forma de manipulación, se trata de conquistar a los líderes de los grupos que se resisten ofreciéndoles papeles claves en las decisiones sobre los cambios, cooptar a un individuo significa darle un papel deseable en el proyecto de cambio o en su aplicación, no es una forma de participación, pues los iniciadores del cambio no desean recibir sugerencias del cooptados, sino solo su aceptación. Esta estrategia casi siempre es una forma barata y fácil de obtener el apoyo de personas o grupos, es menos onerosa que la negociación y más rápida que la participación; sin embargo sus desventajas son que si las personas sienten que han sido inducidas o manipuladas, o que están siendo engañadas, pueden reaccionar de forma negativa y reforzar sus resistencia, aunado a ello puede haber desviaciones si el cooptado decide influir en el proyecto de cambio o en su aplicación con base en sus propias ideas. Cuando no hay tiempo ni alternativas para enseñar, involucrar o apoyar a las personas o cuando no se tiene poder o recursos para negociar, el último camino para poder influir en las personas es la manipulación y la cooptación

Coacción: por último la resistencia puede atacarse a través de tácticas de coacción, como las amenazas explícitas o implícitas, tales como la posibilidad de perder el empleo o un ascenso, cuando la rapidez es esencial y los cambios no son populares, la coacción puede ser la única opción, es muy arriesgada usarla ya que las personas quedan profundamente heridas y resentidas cuando se ven obligadas a cambiar.

Los cambios organizacionales exitosos aplican de manera inteligente alguna de éstas estrategias de manera integral o usando diferentes combinaciones, y es recomendable que los iniciadores del cambio las empleen con cuidado y sensibilidad, después de hacer una valoración realista de la situación, siempre se deben tomar en cuenta el tipo y la velocidad del cambio.

Enfoque	Contenido	Cuando utilizarla
Comunicación y educación	Explicar la necesidad y la lógica del cambio a las personas, los grupos y la organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El cambio es técnico ✓ Las personas necesitan información para comprender el cambio ✓ La información sobre el cambio es ambigua e inexacta
Participación e involucramiento	Solicitar a las personas que ayuden a diseñar y explicar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las personas deben sentirse involucradas en el cambio ✓ El cambio requiere información proveniente de las personas
Facilitación y apoyo	Ofrecer capacitación, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El cambio implica a varios departamentos ✓ El cambio requiere la reasignación de recursos ✓ Las personas se resisten debido a problemas emocionales o de adaptación personal
Negociación y acuerdo	Negociar con los resistentes y aceptar sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El grupo tiene poder para la aplicación ✓ El grupo puede perder algo con el cambio
Manipulación y cooptación	Dar a las personas claves o funciones importantes en el diseño y la aplicación del cambio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las personas tienen poder para resistirse al cambio ✓ Las otras estrategias de cambio no funcionan bien ✓ Las otras estrategias de cambio tienen un costo muy elevado
Coacción	Amenazar con la pérdida del puesto o de un ascenso, con una transferencia o incluso la pérdida del empleo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuando la rapidez es esencial para enfrentar la crisis ✓ Los iniciadores del cambio tienen poder sobre las personas ✓ Otras tácticas de cambio no han dado resultados

Tabla 23. Estrategias para superar la resistencia al cambio (*Chiavenato, 2009*).

Los responsables de administrar las actividades de transformación en las organizaciones se llaman agentes de cambio (Chiavenato, 2009). Pueden ser administradores, trabajadores o consultores internos o externos y actúan como catalizadores para administrar los procesos de cambio.

Cuando una empresa decide iniciar una transformación orientada en sus operaciones, una estrategia de ejecución bien establecida y un plan inteligente pueden resultar no suficientes, ya que otro factor para el éxito de esta iniciativa es la designación de los agente de cambio (Rosas, 2013).

3.7 Modelos de Desarrollo Organizacional

3.7.1 Kurt Lewin

Lewin, define el cambio planeado como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas:

1. Pulsoras: Favorecen el cambio
2. Restrictivas: Actúan en contra del cambio

En toda organización existe un equilibrio dinámico entre las fuerzas que apoyan el cambio y aquellas que lo impiden o limitan. El sistema funciona como un estado de equilibrio relativo o casi permanente, que se rompe cada vez que surge un intento de cambio, el cual enfrenta presiones positivas (de apoyo) y negativas (de oposición), lo que crea un choque de fuerzas. El cambio sólo ocurre cuando aumentan las fuerzas de apoyo y disminuyen las de resistencia. La intervención en esta lucha es fundamental para lograr el cambio, lo que implica influir en ambas fuerzas.

Fuerzas impulsoras y restrictivas, modelo de cambio planeado Lewin.

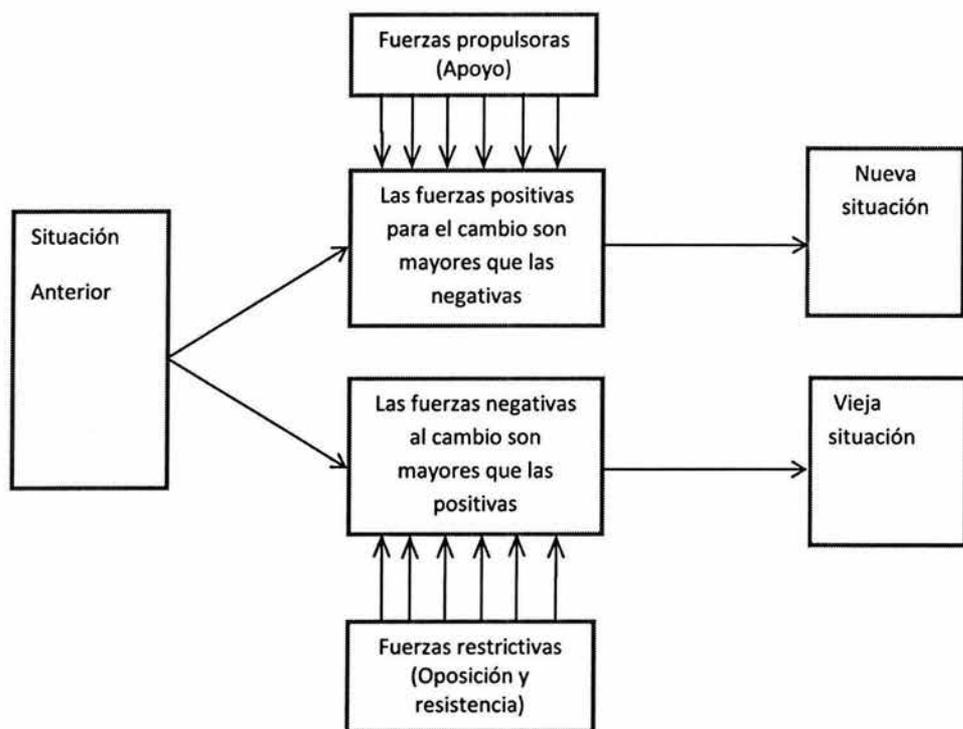


Figura 15. La lucha entre las fuerzas que apoyan y rechazan el cambio (Chiavenato, 2009).

Kurt Lewin señala que los cambios ocurren en tres etapas:

- Descongelamiento. Se presenta cuando la necesidad de cambio hace que la persona, el grupo o la organización lo entiendan y acepten. Descongelación significa que las buenas ideas y prácticas son destruidas y desaprendidas para ser sustituidas por unas nuevas que puedan ser aprendidas.
- Cambio. Se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio es la fase en la cual se aprenden nuevas ideas y prácticas y las personas empiezan a pensar y a trabajar de otra manera.
- Re congelación. Es la incorporación de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva

norma. Re congelación significa que aquello que fue aprendido se integra a las prácticas normales y se convierte en la nueva forma que las personas aprenderán hacer su trabajo.

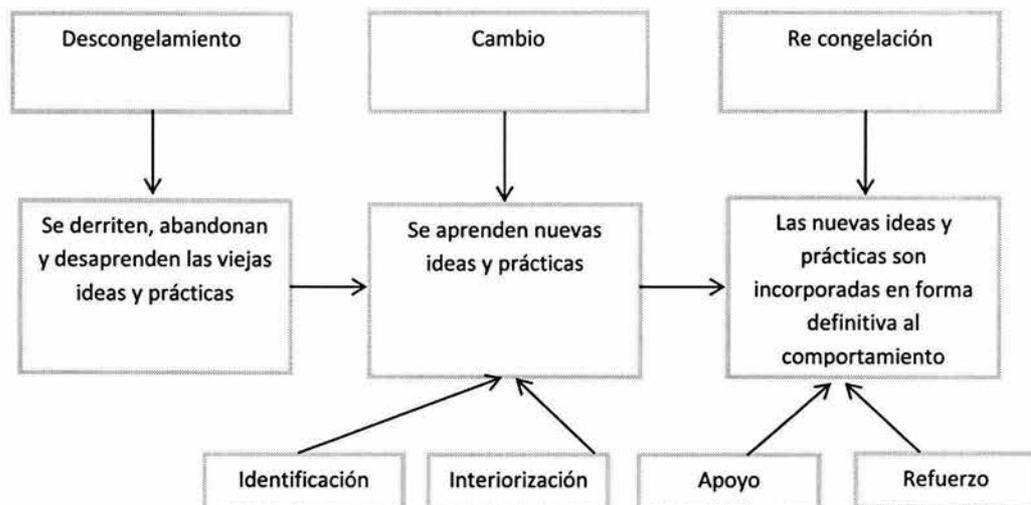


Figura 16. Las tres fases del proceso de cambio según Kurt Lewin (Chiavenato, 2009).

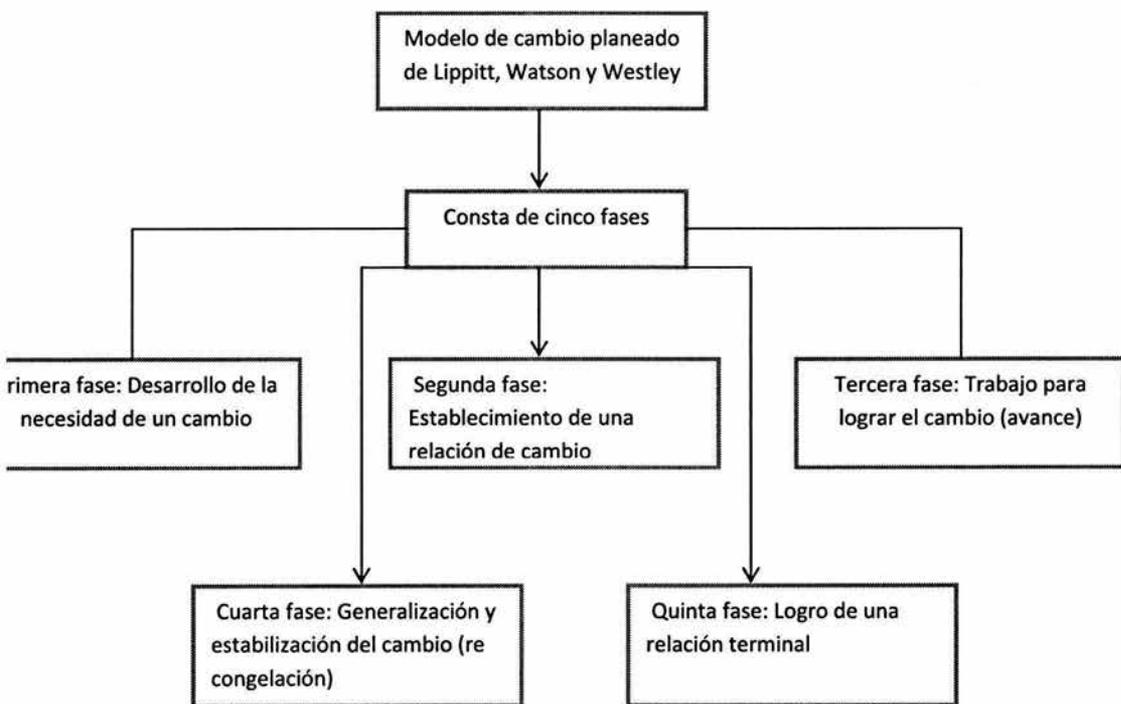
3.7.2 Lippitt, Watson y Westley

Lippitt, Watson y Westley, 1958 (citados por Burke, 1988), amplía los tres pasos de Lewin a cinco fases:

1. *Desarrollo de la necesidad de un cambio:* tiene lugar según en alguno de estos tres modelos.
 - 1.1 Un agente de cambio demuestra esa necesidad mediante la presentación de datos de entrevistas que indican que hay un problema.
 - 1.2 Un tercero ve una necesidad y pone en contacto al agente de cambio y al sistema cliente en potencia.
 - 1.3 El sistema cliente cobra conciencia de su propia necesidad y busca la ayuda de un consultor.

2. *Establecimiento de una relación de cambio*: Es el desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración entre el agente de cambio y el sistema del cliente, este mismo para ir en busca de la seguridad de que el posible agente de cambio sea suficientemente distinto del sistema del cliente para ser un verdadero experto.
3. *Trabajo para lograr el cambio (avance)*. Esta fase encierra a su vez tres sub-fases:
- 3.1 Aclaración o diagnóstico del problema del sistema cliente, que consiste principalmente en la reunión de datos por el agente de cambio y su intento para comprender el sistema, en especial las áreas problemáticas.
- 3.2 Examen de los caminos y metas opcionales, lo que implica el establecimiento de objetivos o metas e intenciones de acción; esto incluye la determinación del grado de motivación para el cambio y el comienzo de un proceso de enfoque de energía al interior de la institución.
- 3.3 Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio lo que significa la parte de hacer, o sea poner en ejecución una nueva estructura organizacional, llevar a cabo un programa específico de capacitación, instalar un nuevo sistema etc.
4. *Generalización y estabilización del cambio (recongelación)*. En esta cuarta fase la actividad clave es difundir el cambio a otras partes del sistema total, aunque incluye también el establecimiento de mecanismos o actividades que mantengan el impulso que se logró durante las fases anteriores, este proceso de institucionalización recibe dos nombres:
- 4.1 Soporte normativo para el cambio. Es cuando los miembros de la organización están conformándose a nuevas normas. Para asegurar esta forma de institucionalización, los miembros de la organización tienen que estar involucrados en la planeación y la ejecución de los pasos de la acción para el cambio. Involucrarse lleva al compromiso, en este caso, compromiso con las nuevas normas.
- 4.2 Soporte estructural para el cambio. Puede cobrar la forma de nuevos arreglos organizacionales, es decir, de nuevas relaciones jefe-subordinado y nuevas obligaciones, tal como las refleje el nuevo organigrama, o el posicionamiento de guardianes de la nueva cultura, los nuevos patrones de conformación. Estos guardianes o facilitadores, de la nueva cultura son personas cuya labor es:
- Vigilar y orientar la efectividad de la organización.

- Cuidar que la información así observada se dé a conocer a las personas apropiadas de la organización.
- Prestar ayuda para la comprensión de la información, especialmente en el diagnóstico de problemas.
- Auxiliar en la planeación y realización de los pasos de acción para nuevos cambios.
- Aportar una mayor pericia para que la organización siga cambiando y se renueve cuando sea oportuno.
- Logro de una relación terminal. Para la fase final, Lippitt y sus colegas abogan en pro de una relación terminal, esto implica culminar la relación entre el agente de cambio y el cliente; en este sentido es muy común que los clientes acaben dependiendo de los agentes de cambio. El valor primordial de este modelo para el cambio es que crea, dentro del sistema cliente, la habilidad para que en el futuro resuelva los problemas por sí mismo, al menos los problemas que caen dentro del mismo universo del problema original del cambio.



(1958, citados por *Burke*, 1988).

3.7.3 Blake y Mouton

El modelo de Desarrollo Organizacional RID es propuesto por Blake y Mouton en 1969 (citado por González, 2012), y hace énfasis en la cooperación y en la coordinación del factor humano, consta de las siguientes seis fases:

1. La primera fase nos dice que debemos comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de la empresa.
2. En la segunda fase se estudia el comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo de la organización y se aprueban las formas de trabajo actual.
3. En la tercera fase, se analiza el trabajo interno entre las unidades organizadas de la empresa, aquí la coordinación y la cooperación son vitales para llegar al éxito.
4. En la cuarta fase se toma en cuenta el grupo más importante de la organización, el cual se dedica al estudio de las propiedades de un modelo de estrategia ideal para la empresa, necesario para lograr la lógica dirigida hacia la rentabilidad como una condición para lograr el impulso máximo.
5. En la quinta fase se incluyen tácticas para convertir a la empresa de lo que ha sido a lo que será.
6. La fase seis mide los cambios en las condiciones de la pre-fase 1 y la post-fase 5, aquí es donde nos podemos percatar si los cambios que llevamos a cabo tuvieron éxito.

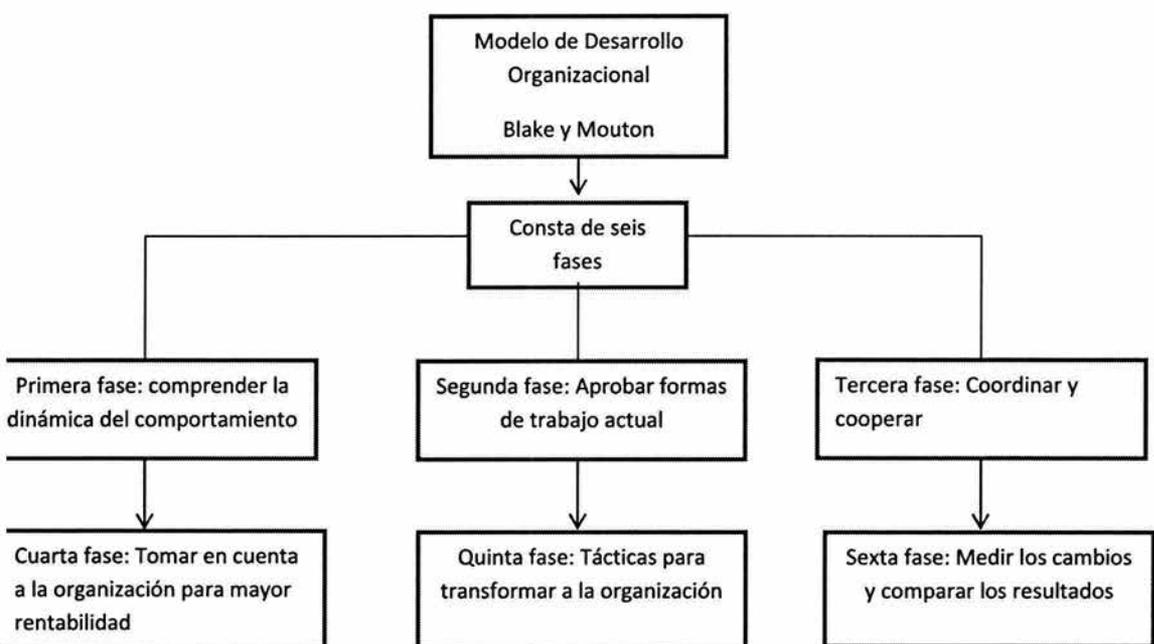


Figura 18. Modelo de cambio según Blake y Mouton (1969, citado por González, 2012).

En este modelo, el autor le confiere mayor importancia a la cooperación y coordinación, en este sentido Rosas (2013), argumenta que antes de aplicar cualquier modelo, se debe tener la capacidad de coordinar a todo el personal de la organización y lograr que la organización trabaje en conjunto, con esto se comenzará a formar un Desarrollo Organizacional correcto y adecuado.

3.7.4 Lawrence

Para Lawrence (1973, citado por Rosas, 2013), el Modelo de Desarrollo Organizacional comprende las siguientes etapas:

1. **Diagnóstico:** Mediante el cual se obtiene una imagen real del cómo está actualmente la organización; el diagnóstico es un punto de partida que consiste en un proceso de recolectar y analizar datos de los factores causales de los problemas organizacionales. La recolección no solo consiste en hacer cuestionarios para

obtener muestras de lo que necesitamos, sino también se trata de hablar con las personas interesadas, se pretende identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones.

2. La ejecución de la acción: En ella se traslada el plan seleccionado al comportamiento real, la ejecución generalmente necesita seguir una secuencia en el tiempo, se pueden hacer revisiones constantes a medida que se va desarrollando lo planeado.
3. Evaluación: Aquí es en donde se comparan las metas planeadas con los resultados obtenidos y se hace un diagnóstico de la discrepancia y cuáles son sus causas.

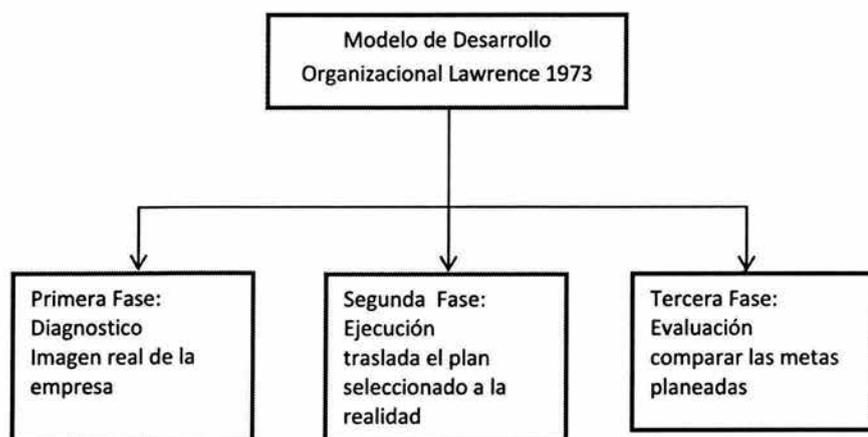


Figura 19. Modelo de cambio según Lawrence (1973 citado por Rosas, 2013).

3.7.5 Newton Margulies

Newton Margulies (1974, citado por Rosas, 2013), en su modelo de desarrollo organizacional considera importante los siguientes pasos para lograr el Desarrollo Organizacional:

1. Recolección de datos: Esto abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos.
2. Diagnóstico organizacional: Se refiere a la resolución de problemas, esto abarca un número de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y

consecuencias, establecimiento de prioridad y relación con los propósitos y objetivos.

3. Acción de intervención: La acción de intervención puede ser llevada a través del entrenamiento de sensibilidad y métodos de laboratorio hasta la conformación de grupos o intergrupos etc. Esta fase puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico.

Newton Marguiles, hace énfasis en la recopilación y análisis de datos y denota con ello que ésta es una de las actividades más difíciles del Desarrollo Organizacional debido a que encierra técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos, subsistemas, las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.



Figura 20. Modelo de cambio según Newton Marguiles (1974, citado por Rosas, 2013).

Newton Marguiles, al igual que Lawrence basó su modelo de D.O. en sólo tres etapas; sin embargo él plantea que antes de hacer el diagnóstico es importante recabar datos, conocer qué situaciones se van a enfrentar y una vez ya establecidos éstos puntos, hacer el diagnóstico para poder implementar las acciones a seguir y así poder eliminar los factores que influyen de manera negativa en la organización.

3.7.6 Faria Mello

Este modelo de cambio planeado se divide, en fases o etapas de consultoría y es un proceso cíclico:

1. Contacto: En esta etapa se da el reconocimiento entre el consultor y el cliente, éste mismo explicara al consultor que es lo que espera de él y el a su vez le proporcionara elementos para saber de qué manera actuar.
2. Contrato: Una vez establecido el contacto, se llega a un acuerdo de lo que se trabajará y se formaliza el acuerdo.
3. Entrada: El agente externo (consultor), realiza los primeros contactos con la organización, para conocer su situación actual y los puntos en los que hay que intervenir.
4. Recolección de datos: Utilización de instrumentos como entrevistas, cuestionarios, o simple observación y convivencia para obtener información para trabajar en el cambio.
5. Diagnóstico: Es la definición de la situación actual y la identificación de problemas y situaciones que deben cambiar. Se fijan los objetivos y metas de cambio.
6. Planeación de las intervenciones: Se determina de la estrategia a seguir por parte del consultor. Actividades, tiempos, instrumentos, tácticas, etc.
7. Acción: La implementación de las medidas que se consideraron en las fases anteriores.
8. Evaluación: Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

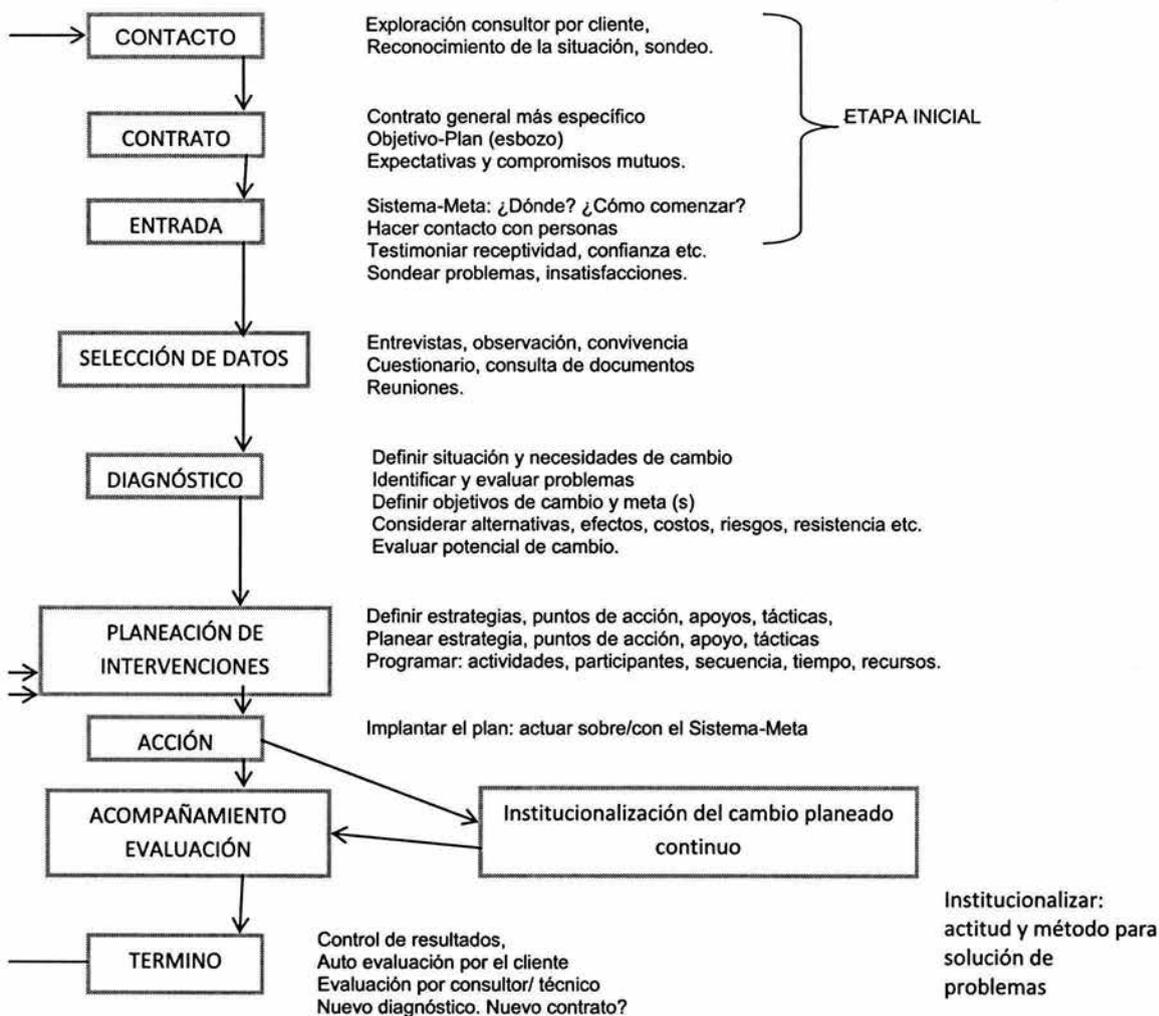


Figura 21. Modelo de cambio según Faria Mello (Faria Mello, 2004)

3.7.7 Luis Ferrer

Luis Ferrer en 1979 (citado por Rosas, 2013), propone seis pasos para implementar en una empresa un modelo de Desarrollo Organizacional.

Autodiagnóstico: etapa en la cual el consultor (agente de cambio) asiste al cliente (organización) para que éste detecte el estado de salud por el que pasa la empresa.

Recopilación y diagnóstico de datos: esto se hace a través de encuestas, entrevistas y reuniones de confirmación, los datos que aquí se investigan son de estructura organizacional, clima organizacional, el poder, el ejercicio de autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales o intragrupal.

La planeación de la aplicación del Desarrollo Organizacional en la organización respectiva: se refiere a la realización del conjunto de planes que se pretende desarrollar para poder llegar a los objetivos fijados.

La capacitación: del personal adecuado para que la ejecución del Desarrollo Organizacional sea efectivo.

Ejecución: La aplicación de la planeación teniendo en cuenta la relación existente entre "liderazgo y administración" y el "cambio de conductas".

Seguimiento y reciclaje: Verificar que se cumplan los programas establecidos para poder obtener los resultados deseados.

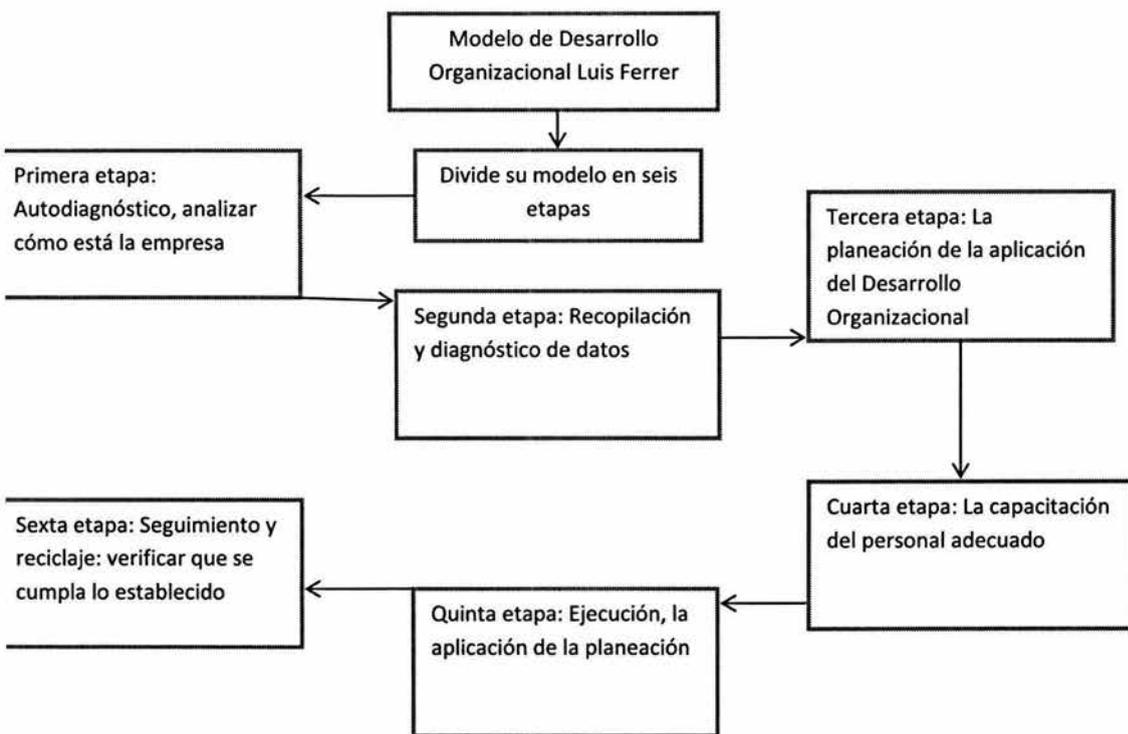


Figura 22. Modelo de cambio según Luis Ferrer (1979, citado por Rosas, 2013).

3.7.8 Modelo de Desarrollo Organizacional para población mexicana

El siguiente modelo es una propuesta de Desarrollo Organizacional que realizó la Dra. Sandra Luz López González (citada por Rosas, 2013), catedrática de la UNAM y tiene como objetivo dar a conocer la importancia que tiene diagnosticar la situación actual de la organización lo que permitirá el funcionamiento de la misma, dando soluciones a las fallas y barreras que impiden la actividad e ésta.

Este modelo es un constructo pensando para las organizaciones que operan en México. Consta de las siguientes tres etapas:

1. Recolección y análisis de la información. En esta etapa se conoce, define y concreta todo tipo de información de la empresa tal como:

Nombre de la empresa

- Ubicación
- Giro
- Posición en el mercado
- Fecha de inicio de sus operaciones
- Servicios y productos que ofrece
- Recursos con que cuenta
- Número de personas
- Prestaciones
- Público con el que tiene relación
- Equipos de transporte
- Misión y objetivos
- Estructura organizacional
- Valores de la empresa
- Manuales administrativos y reglamentos (manual de bienvenida, políticas, procedimientos, limpieza de las instalaciones, revisión, de equipos de seguridad, de organización y reglamento interior de trabajo).

En esta fase es de suma importancia conocer la estructura organizacional de la empresa.

2. Diagnóstico y planeación. Como parte fundamental del establecimiento de un modelo de Desarrollo Organizacional, está realizar un diagnóstico de las deficiencias que se pudieran presentar. Con esta base se lleva a cabo un examen del desempeño de las principales actividades ejecutadas en las áreas de la empresa.

Es en esta fase en donde se detectan los aspectos en los cuales la organización cuenta con un desempeño positivo adecuado, pero también se dan a notar los errores que se encuentran en la organización y que sean fuente de problema, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia y porque se manifiesta de tal forma, asimismo las consecuencias negativas que puede traer para la organización:

Las acciones a seguir son:

- Elaboración de planes de trabajo por parte de la gerencia
- Establecimiento de rutas y procedimientos
- Instaurar el tiempo en el que ha de implementarse el programa de Desarrollo Organizacional
- Dar a conocer a todos los empleados los beneficios que se obtendrán con la implementación del programa de cambio
- Preparación de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos
- Establecer un programa de entrega de resultados e información
- Crear nuevos departamentos o divisiones para contrarrestar las diferencias y vigilar el cumplimiento del programa
- Ejecutar planes para la mejora de los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas
- Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un real y verdadero control sobre las operaciones realizadas
- Elaborar un programa que involucre aspectos tales como:

ψ Costos de nuevos proyectos

ψ Fecha de término y de inicio de éstos

ψ Responsable

ψ Estatus del proyecto

Todo ello con el fin de que vinculado con el informe de otras áreas funcionales de la empresa, sirva como base para la toma de decisiones, entre otros aspectos se debe analizar el análisis de costos, estimación de ventas, estimación de periodos anteriores etc.

3. Ejecución. Esta fase es la puesta en práctica de lo antes planeado, un aspecto significativo de esta fase es vigilar que lo que se propuso en la planeación se lleve a

cabo de acuerdo a lo establecido, además de fundar nuevas estrategias para descubrir posibles desviaciones y corregirlas de manera inmediata para evitar que se genere un conflicto mayor en el proceso de implementación del programa de Desarrollo Organizacional.

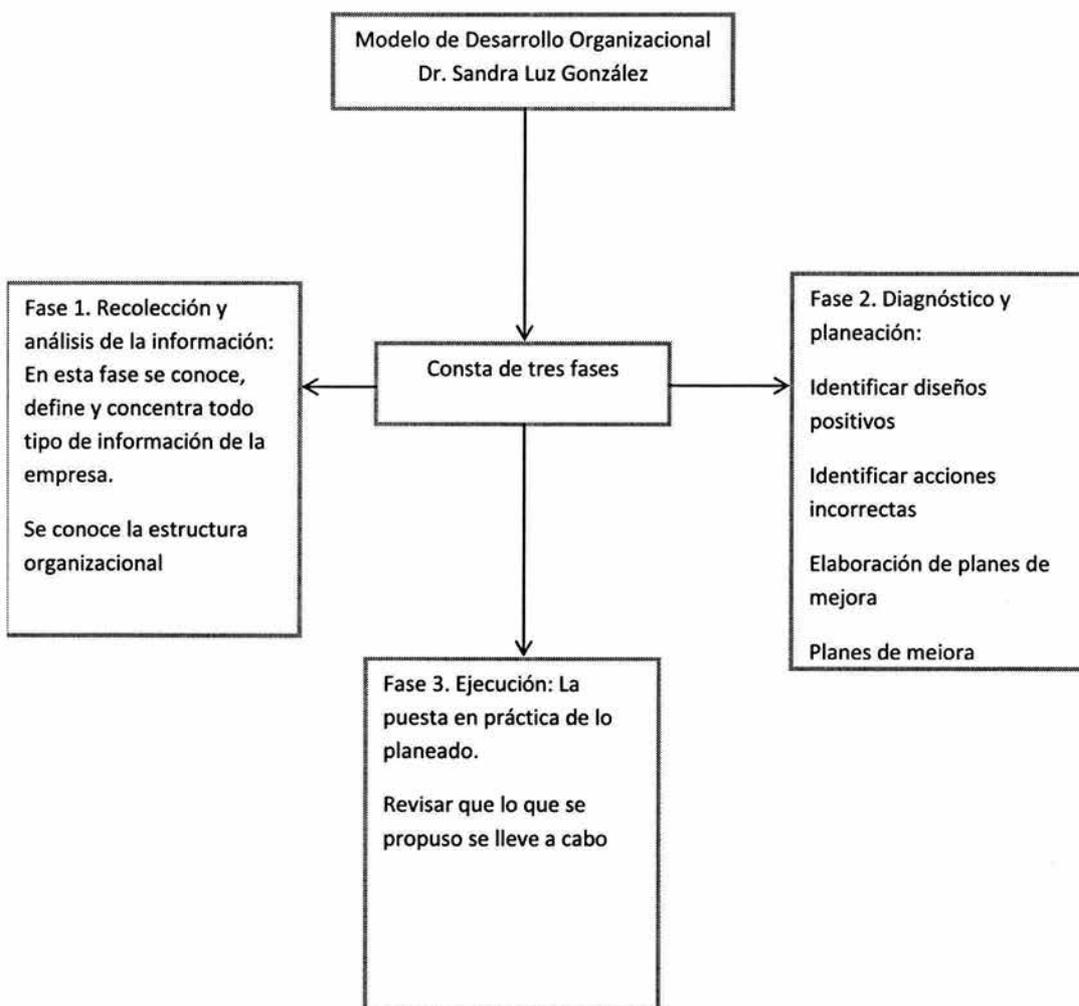


Figura 23. Modelo de Desarrollo Organizacional para población mexicana (citado por Rosas, 2013).

El cambio planeado ha sido definido como una serie de actividades mediante las cuales se logra un buen desarrollo organizacional; no obstante los modelos actuales describen un grupo general de pasos a seguir, pero no describen como deberían utilizarse de manera concreta, Porras y Robertson (1992), señalaron que las actividades deberían basarse en la información sobre los siguientes aspectos:

- ✓ Estructuras que pueden cambiarse
- ✓ Resultados deseados
- ✓ Mecanismos causales con que consiguen dichos resultados
- ✓ Las contingencias de las que depende un cambio exitoso

Porras y Robertson (1992), llegaron a la conclusión de que no se cuenta con información necesaria sobre los modelos de cambio, ya que los actuales proponen un conjunto general de pasos que pretenden ser aplicables a la generalidad de los proyectos; sin embargo argumentan que es necesaria una reflexión más amplia de cómo las etapas difieren según el contexto.

Según Chávez (2010), existe una tendencia a describir al DO como un proceso ordenado y controlado en forma racional, los críticos aseguran que esto es incierto ya que el cambio planeado tiene una cualidad más confusa, con metas variables, actividades discontinuas, sucesos sorpresivos y una combinación imprevista de modificaciones.

3.8 Técnicas de Intervención

El desarrollo organizacional se compone de una gran variedad de estrategias de intervención que utilizan el proceso de grupo para enfocar la cultura organizacional y efectuar los cambios necesarios (Montenegro, 1998).

Faria Mello (2004), refiere que el cambio planeado minimiza el riesgo de la deterioración causada por el choque del cambio, trata de la adaptabilidad y flexibilidad para cambiar y anticiparse al cambio de modo lúcido, proactivo, eficaz y saludable.

Asimismo Montenegro (1998), refiere que a todo cambio planeado e intencional, corresponde siempre un cambio de fuerzas o factores en equilibrio o desequilibrio, no se puede cambiar una parte del sistema sin afectar a las otras, por ello para introducir un cambio se debe entender la dinámica de la organización. Moreno (2010), enlista a algunas técnicas de intervención para fomentar cambios dentro de una empresa o institución.

➤ Método de feedback de datos

Parte del inventario de datos para varios aspectos del proceso organizacional. Los datos son sometidos a reuniones con cada nivel de personal de la organización para:

- (a) analizar resultados y
- (b) planear las medidas correctas para cada nivel de la organización

Es una técnica de cambio de comportamiento que nace del principio de que, cuantos más datos cognoscitivos el individuo reciba al respecto de una situación, mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente.

El feedback de datos, generalmente, se refiere al aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional datos estos que no siempre son percibidos o tomados en consideración.

➤ Desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento de equipos

Se distingue por el hecho de que el grupo entrenado es seleccionado con base en el trabajo que será hecho en conjunto con la organización, grupos de empleados de varios niveles, de especializaciones diversas, se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación y aclarar y comprender sus causas.

Para Schein, el desarrollo de un equipo pasa por las siguientes etapas.

1. Formulación de un problema a partir de la necesidad percibida
2. Presentación de propuestas para su solución
3. Previsión de consecuencias y prueba de las propuestas presentadas
4. Planeamiento para la acción
5. Toma de medidas para la acción
6. Evaluación de los resultados obtenidos

El desarrollo de equipos puede efectuarse por medio de seminarios de entrenamiento o seminarios de DO, utilizando la comunidad de aprendizaje constituida de participantes y equipos de consultores que trabajen en conjunto. Esta técnica tiene por objeto promover el desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la organización.

➤ Modelo de tipo Grid

Compuesto de dos ejes, la preocupación por la producción y la preocupación por las personas, que están divididos en nueve grados donde el grado 1 representa la mínima preocupación. El objetivo es crear un programa de acción y de solución de problemas para modificar el funcionamiento de la organización al nivel anhelado de estos ejes.

➤ Enriquecimiento y ampliación del cargo

Al volver al cargo más significativo e interesante, se le da la oportunidad al trabajador para el crecimiento, reconocimiento, desafío y realización personal; generalmente, el enriquecimiento del cargo comienza en una sección o fábrica de una gran organización y se disemina por las demás. La idea básica del enriquecimiento del cargo es la de dar a los empleados, a todos niveles, más oportunidades para tomar decisiones respecto de sus objetivos, programaciones, métodos de ejecutar el trabajo y más responsabilidad en cuanto al producto terminado.

➤ Entrenamiento de la sensibilidad. (Grupos T)

Éste ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupalo. Campbell y Dunnette, plantean que los principales objetivos del entrenamiento de la sensibilidad son los siguientes:

- a) aumentar la auto - aprehensión del propio comportamiento en un contexto social
- b) Aumentar la sensibilidad en cuanto al comportamiento de los otros
- c) Aumentar la concientización de los procesos que inhiben o facilitan el funcionamiento grupal
- d) Aumentar las habilidades orientadas al diagnóstico y a la acción en situaciones sociales
- e) Enseñar a lograr relaciones interpersonales más eficaces con los otros

➤ Consultoría de procedimiento

Se trata de una técnica paralela a las anteriores. La idea básica es que el consultor no funciona como un especialista en aquello que la organización pretende hacer, pero la auxilia en la organización para el mejoramiento de sus procesos humanos, de información y a su adecuada utilización para el alcance de los objetivos. La especialidad del consultor reside en su capacidad de ayudar a la organización a sobresalir.

3.9 Cultura Organizacional

La cultura como parte del ambiente interno, incorpora una serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que se usan para guiar su funcionamiento (Gordon, 1997 citado por Núñez, 2014).

Implica un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización toma para responder a diferentes factores de la organización (Denison, 2000 citado por Núñez, 2014).

La cultura surge de la propia naturaleza humana (Arias y Heredia, 2006 citados por Núñez, 2014) y organiza la forma de vivir y conductas en los diferentes papeles en la sociedad (Hellriegel y Slocum , 2004). Puede clasificarse en cultura nacional, regional, ocupacional (Robbins, 2004).

Según Hofstede (1980, citado por Núñez 2014), la cultura es una programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo de otros, dictamina los valores y símbolos relevantes dentro de la organización. Establece un sistema de significados compartidos por los miembros que distingue a una organización de otra (Robbins, 2004).

Dichos significados fueron aprendidos por un grupo como solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado eficientemente para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñados a nuevos miembros como una adecuada forma de percibir, pensar y sentir (Shein,1992 citado por Núñez 2014). Es prescrita por la colectividad y no está basada en la personalidad, porque es compartida por diversos individuos.

La cultura del mexicano es un mosaico de diferencias de un todo (Trevit 1996 citado por Núñez 2014). Es resultado de una herencia histórica basada en el mestizaje del español y el indígena, la cercanía con Estados Unidos ha contribuido a generar un sentimiento de inferioridad, como un error de autopercepción (Ramos, 1934 citado por Núñez, 2014).

El mexicano es auto negación que renuncia a reflejarse en el conquistador español y en el indígena sometido, busca cierta identidad en lo denominado como típico mexicano por medio de los símbolos revolucionarios, el tequila, el charro, el mariachi y la época de oro del cine nacional del México entre 1936 y 1945 para formar un nacionalismo.

Para Hofstede (2005, citado por Núñez 2014), la sociedad de México sintetiza en una cultura nacional con una gran distancia de poder, fruto de desigualdad. Es de tendencia de masculina, donde imperan valores dominantes machistas e impera el vivir para trabajar; se pone mayor énfasis en los resultados, la competitividad y el trabajo. Es colectivista, cuenta con un alta a la aversión a la incertidumbre, de tal manera que existe la necesidad por las reglas y formalidad para la vida de la estructura, lo cual desemboca en una pobre innovación.

PROPUESTA

PARA

PARA MEJORAR LA DETECCIÓN

DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

EN LA CONAVIM

Propuesta para mejorar la detección el Clima Organizacional en la CONAVIM

A partir de la participación en el servicio social en la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, es que se decidió elaborar una propuesta, en específico del Clima Organizacional.

La propuesta consiste en aplicar un modelo de Desarrollo Organizacional para apoyar en el diagnóstico del Clima Organizacional, y tener con ello mayor claridad de las fortalezas y debilidades de la CONAVIM; se propone primeramente ampliar el proceso de la aplicación de la encuesta de clima organizacional ya que resulta insuficiente aplicarla vía correo electrónico y hacer un análisis cualitativo de los resultados, debido a que si bien los datos cuantitativos reflejan la percepción de las personas con respecto a la institución y todo lo que ella conlleva; tener un acercamiento con el personal a través de entrevistas y grupos de trabajo permitirá profundizar en las áreas con las cuales el personal presenta inconformidades, lo anterior con el objeto de que el personal tome seriedad en cuanto a los resultados de la encuesta, y se elimine la idea de que se trata de un simple trámite que cumplir al que no se le da seguimiento.

A lo largo del servicio social se realizó la interpretación de los resultados de la encuesta de Clima Organizacional, y entre la información obtenida figuran como áreas de oportunidad o debilidades: el factor capacitación y desarrollo, trabajo-familia, normatividad y procesos, comunicación y trabajo en equipo.

El origen de las áreas de oportunidad citadas, radica en el hecho de que, hasta la fecha, se trabaja con una estructura que fue diseñada para cubrir las actividades de la Comisión, sólo en Ciudad Juárez, por lo que los puestos están perfilados de acuerdo a esta estructura, situación que ha generado desconcierto en cuanto a las funciones que cada ocupante de un puesto debe ejecutar, porque no están delimitadas las responsabilidades ni las líneas de mando, la misión y la visión no son claras; dichas circunstancias han generado que la carga de trabajo sea mayor debido a que no se reparte el trabajo de manera equitativa, asimismo existe desconfianza de los jefes hacia sus subordinados con respecto a las actividades que operan, ya que no tienen la

certeza de si su personal esta capacitado para realizar sus labores, porque los puestos no corresponden a las funciones reales y optan por duplicar las tareas y solicitar ayuda de otras áreas, ejemplo de ello ocurre con documentos tales como actas, reportes y proyectos a implementar del área de administración los cuales pasan por revisiones de la misma área y hasta de otras tales como jurídico o género ocasionando el retraso de la entrega de proyectos.

Al encontrarse los trabajadores saturados de actividades, aunado a que los jefes no delegan sus responsabilidades a sus subordinados por tener desconfianza de sus capacidades, existe una debilidad en cuanto al balance del trabajo y la familia.

Se ha observado que hay elementos de la CONAVIM que no tienen certeza de las actividades que realizan, ya que se ha decidido trabajar con una estructura funcional, y al no contar con una estructura formal y delimitada no se recibe capacitación de acuerdo a los perfiles de puestos con los que opera la Comisión Nacional; y si existe en determinado momento la oportunidad de tomar cursos de profesionalización, hay confusión en cuanto al tipo de capacitación que se debe solicitar.

Por otro lado, no tener una estructura formal ni perfiles de acuerdo a los puestos reales con lo que opera la Comisión Nacional, genera que no existan aún manuales de procesos y procedimientos que instruyan como debe realizarse cada tarea, aunado a esto, hay tensión en el personal debido a que los contratos caducan y los trabajadores no tienen la certeza de ser recontratados, debido a que no se ha implementado el Servicio Profesional de Carrera, como proceso de certificación de capacidades de los servidores públicos para continuar en su puesto.

En cuando al trabajo en equipos, la encuesta reporta que no hay comunicación entre las áreas, porque no se ha recibido capacitación para trabajar en conjunto.

Derivado de los resultados que arroja la citada encuesta, se considera la necesidad de hacer un análisis del contexto en el que trabaja la CONAVIM para saber de que dimensiones esta compuesto su Clima Organizacional y con ello contrubuir al diagnostico de la institución, para profundizar en las áreas de oportunidad identificadas

en la encuesta, con el objeto de implementar estrategias que permitan subsanar dichas debilidades, con ayuda de un agente de cambio.

Propuesta de Intervención:

Justificación

Durante la experiencia en el servicio social se detectó la falta de recaudación de datos y evidencias de conducta, tales como conflictos que se genera en el personal por falta de comunicación, desorganización o errores constantes en las tareas diarias al no trabajar de acuerdo a manuales o procesos, recabar información sobre el tipo de capacitación que se requiere de acuerdo a las funciones que opera el personal, información y sugerencias para simplificar las funciones y mejorar el trabajo en equipo, saber bajo qué circunstancias los trabajadores de la Comisión Nacional, consideran que su trabajo no está equilibrado con el ámbito familiar y como lo mejorarían, durante la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional y la escasa interpretación de resultados para hacer un diagnóstico de la institución y planear acciones de mejora, por ello en este trabajo se procura resaltar la importancia de la recolección de datos de la institución, para detectar las áreas de oportunidad; en este sentido, se pretende diseñar un modelo de desarrollo organizacional que posteriormente permita elaborar estrategias de intervención. El proceso de la encuesta de clima y cultura organizacional se aplica vía electrónica, que si bien permite realizar un análisis cuantitativo de los resultados, que es el punto en donde culmina el proceso, es importante que el área de recursos humanos tenga un mayor conocimiento, de la percepción de los trabajadores en cuanto a Clima Organizacional, ya que no se profundiza en las opiniones personales, aspecto que repercute en que hasta hoy no se determinen objetivos estratégicos en conjunto con los trabajadores para mejorar el clima, por ello se debe extender el proceso realizando reuniones de grupo y entrevistas para ahondar en las áreas que resultaron tanto positivas como negativas en el análisis cuantitativo, y eliminar la idea de que la encuesta es un trámite pasajero que cumplir. Una vez que se han realizado entrevistas y trabajo de grupo, es importante elaborar un análisis FODA para saber el contexto tanto interno, del cual ya se tiene indicios, como externo en el

que opera la Comisión Nacional, considerar cuáles son sus fortalezas y debilidades dentro de la institución y de qué manera se relacionan con las metas y objetivos establecidas para la Comisión Nacional, asimismo pensar en el contexto externo en el que opera, permitirá vislumbrar cuál es su posición frente a otras instituciones y la imagen que proyecta hacia la sociedad, con lo que se podrán tener mayores datos en los cuales trabajar para definir estrategias.

Por último y considerando que la estructura con la que opera la actual Comisión Nacional no corresponde a las actividades que realmente se ejecutan y por lo mismo la capacitación no está alienada a los perfiles de puestos y sus funciones, se consideró importante planear un programa de capacitaciones que permitan subsanar las áreas de oportunidad detectadas en la interpretación de la encuesta de clima y cultura organizacional.

Objetivo General

Implementar actividades de apoyo al diagnóstico de Clima Organizacional, para identificar fortalezas y debilidades de la CONAVIM.

Objetivo Específico

Realizar propuestas de mejora para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

FALTA

PAGINA

166

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Programa de Capacitaciones

Área de oportunidad: Normatividad y procesos

Propuesta de Capacitación: Diseño de estructuras organizacionales para el sector público

Objetivo: Proporcionar al departamento de administración y Recursos Humanos, la información necesaria para conformar la estructura orgánica de la CONAVIM.

Temario:

1. Administración Pública Federal
2. Interpretación al término organización
3. Estructura organizacional
4. Tipos de estructuras organizacionales
5. Diseño de estructura organizacional
6. Organigramas

Área de oportunidad: Balance trabajo-familia

Propuesta de Capacitación: Administración del tiempo

Objetivo: Proporcionar a todos los integrantes de la CONAVIM técnicas de administración del tiempo para cumplir con sus actividades familiares y laborales.

Temario:

1. Se definirá su concepto y el objetivo de Administración del Tiempo
2. Se comentarán cuáles son sus principios
3. Cómo utilizar el tiempo

4. Establecimiento de metas y objetivos
5. Planear prioridades
6. Delegar responsabilidades

Área de oportunidad: Comunicación y trabajo en equipo

Propuesta de Capacitación:

- a) Capacitación al aire libre
- b) Comunicación asertiva

Objetivo 1: Estimular en todo el personal que integra la CONAVIM confianza, comunicación y espíritu de trabajo en equipo para cumplir con sus compromisos laborales diarios.

Objetivo 2: Proporcionar a todos los integrantes de la CONAVIM herramientas de comunicación asertiva para mejorar la comunicación entre las áreas y solucionar conflictos.

Temario a) :

1. Cursos de cuerdas
2. Paint ball

Temario b):

1. Definición del concepto y el objetivo que tiene
2. Estilos de comunicación
3. Tipos de asertividad
4. Etapas de la conducta asertiva
5. Técnicas

Tabla 24. Programa de capacitaciones (*Elaboración propia*).

Conclusiones

El que un agente de cambio conozca el contexto que rodea a una empresa o institución, las motivaciones y percepciones del personal que la integra, así como las fuerzas internas y externas que actúan sobre ella, es de vital importancia para identificar su Clima Organizacional, es por ello que ampliar el proceso de aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional en la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la violencia contra las Mujeres, resulta relevante, ya que si bien es cierto que hacer un análisis cuantitativo de los datos que arrojan las encuestas de clima organizacional, permite vislumbrar las debilidades de la institución, tener un acercamiento con el personal de cada área y de cada línea jerárquica, permite ahondar en los temas identificados como de conflicto, además de conocer el rol o la conducta de los trabajadores con respecto a ello desde una perspectiva psicológica, analizar las motivaciones de cada miembro de la institución, el porqué de sus opiniones, actitudes y conductas, mismas que pueden ser favorables o desfavorables, para los objetivos de cada área y en general como Comisión Nacional, permitirá desarrollar intervenciones que coadyuven a mejorar el clima de la organización.

Una de las intervenciones diseñadas para la CONAVIM, consiste en capacitar al personal en el tema de estructuras organizacionales, ya que no contar con una estructura que responda a las necesidades de carácter nacional, genera en el personal confusión en cuanto a las actividades que tiene que ejecutar ya que no están delimitadas las funciones y no existen manuales de procesos, de ahí que haya desconfianza en el personal y sus capacidades, lo que resulta en que se dupliquen las funciones, por tal es necesario rediseñar la estructura orgánica la misión y la visión para comenzar a trabajar de acuerdo a normas y procedimientos. Asimismo fomentar la comunicación y el trabajo en equipo, permitirá la unión de las diversas áreas que integran la CONAVIM para el logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, al ser carga de trabajo mayor se requiere que el personal trabaje en administrar su tiempo para que los horarios sean equitativos con las actividades familiares.

El papel del psicólogo en estos procesos es de vital importancia, ya que si bien, hay administradores y otros tipos de profesionistas que conocen estos temas, un psicólogo industrial sobrellevará de mejor manera el proceso de desarrollo organizacional, ya que tiene conocimiento sobre comportamiento humano, lo cual impacta en la calidad del trabajo que se otorga a una institución al no ver los procesos como simples trámites a cumplir, si no ver la importancia del factor humano en el cambio, ya que es su conducta lo que afecta y contribuye a formar un clima específico para esta institución.

Limitaciones

Para la propuesta elaborada se consideran las siguientes limitaciones: la primera de ellas es que, en la experiencia tomada del servicio social, a los temas de recursos humanos no se les ha dado importancia y se les ha visto como simples trámites a cumplir, por lo que después de mandar un oficio o reporte, ya no se les da el debido seguimiento, más que el administrativo; en segundo lugar, antes de implementar un proyecto, este tiene que ser evaluado por diversas áreas, situación que genera distorsiones en la idea original y se pierde la participación del prestador de servicio social; aunado a ello al no ser las contrataciones estables hay rotación de personal, el personal de las diversas áreas cambia y entran personas con otro estilo de ideas y trabajo y al ser el tiempo de planificación largo para la propuesta, no se llegaría a un acuerdo para implementarlo, y por último se encuentra la burocracia, ya que por ser programas de capacitación se requiere de presupuesto y diversos trámites y como no es un tema fundamental para la CONAVIM, el tiempo para implementarlo también es retrasado para autorizar un presupuesto para llevarlo a cabo.

Referencias

- Aburto, H. y Bonales, V. (enero-abril, 2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (5), 41-49. Recuperado de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67418397006>
- Acevedo, R. (2008). *Diseño de la estructura organizacional en una microempresa, una propuesta*. (Tesis de Licenciatura). Universidad del Tepeyac, México.
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: conceptos, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 11(1/2), 25-50. Recuperado el 16 de octubre de 2013 de <http://climaorganizacionalem.blogspot.mx/>
- Balkin, D. y Cardy, R. (2001) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice hall.
- Beckhardt, R. (1996) *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. México: Continental.
- Blum, M. (1912). *Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Brunet, L. (1983). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Burke, W. (1988). *Desarrollo organizacional: punto de vista normativo*: México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Castillo, A. y Morales, M. (2013). *Diagnóstico de clima social, como factor determinante de los cambios que se deben realizar para mejorar el ambiente de trabajo en una firma de ingeniería*. (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional Autónoma de México, México.

- Chávez, A. y Toro, L. (2012). *Instrumento para medir el clima organizacional en una consultoría de tecnologías de la información*. (Tesis de licenciatura). Universidad Salesiana, México.
- Chávez, J. (2010). *Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de telecomunicaciones de una del sector eléctrico (SE)*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Cortés, L. (2012). *Estudio exploratorio sobre clima organizacional en una muestra mexicana mediante redes semánticas naturales*. (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Cruz, A. (2011). *La importancia de la cultura organizacional para ser exitoso en un mercado global, tomando de referencia el modelo de Toyota*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Dennis, Coon., (2005). *Fundamentos de Psicología*. México: Thomson.
- De Faria Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional: enfoque integral*. México: Limusa.
- De Jesús, N., (2013). *Propuesta para la elaboración de un programa de desarrollo organizacional en la empresa SERVIMARKE*. (Tesis de licenciatura). Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.
- Delahanty, G., (1996). *Atmósfera social y cambio. Contribuciones de Kurt Lewin a la psicología social*. Revista Tramas 10 51-78. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/TramasMexicoDF/1996/no10/2.pdf>.
- Diario Oficial de la Federación (2009). Recuperado de http://www.pjetam.gob.mx/legislacion/Diario_Oficial/2009/cereacion.pdf

Flores, M. (2011). *Propuesta para mejorar el clima organizacional en tres sucursales de un banco de imágenes*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Flores, M. (1993). *Desarrollo Organizacional*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

García, J.M. (2010). *El agente de cambio organizacional su rol y propósitos*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010a/jmgl3.htm>.

García, V. (2002). *El cambio organizacional*. Revista Hitos de ciencias económico administrativas. 8 (21) 85-96. Recuperado de http://www.ucapanama.org/ovasdo/cambio_organizacional.pdf

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2006). *Las organizaciones: estructura, comportamiento y procesos*. México: McGraw-Hill.

Gómez, A. y Vicario, M. (2008). *Clima organizacional: conceptualización y propuesta de una escala*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Gómez, G. (1994). *Planeación y organización*. México: McGraw-hill.

González, S. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: UNAM

Guillen, G. y Guil, B. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. México: McGraw-Hill.

Guizar, R. (2007). *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw-Hill.

Hernández, A., (2010). *Intervención de Desarrollo Organizacional caso de estudio Transporte de Tampico*. (Tesis de maestría). Universidad Autonoma de Tamaulipas, México.

Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson educación.

Herrera, O. (1996). *Antecedentes, alcances y limitaciones de la investigación en clima organizacional*. (Tesis de licenciatura). Universidad Autonoma de Tamaulipas, México.

- Hawley, T., (1994). *Aplicación de un modelo de desarrollo organizacional a una empresa de servicio*. (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Hidalgo, B. (1987). *Diagnostico Organizacional de un organismo desconcentrado*. (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Labarca, N., Ferrer, J., Villegas, E., (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de ciencias sociales* 12(1) 62-71. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182006000100006&script=sci_arttext
- Salazar, J. (2013). *Relación del clima organizacional y las variables sociodemográficas con la satisfacción laboral en hospital de tercer nivel*. (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, B., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, (4), 67-75. Recuperado de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf.
- Loera, E. (2009). *Modelo estratégico de desarrollo organizacional para evaluación y mejora del clima organizacional en la administración pública federal*. (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Naranjo, P.L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 8 (3): 243-259.
- Núñez, M. (2014). *Gestión del conocimiento en la relación entre cultura organizacional y capital intelectual en la industria tequilera en el estado de Jalisco*. (Tesis de doctorado) Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Porras, J. y Robertson, P. (1992)

- Porret, G. (2008). *Recursos humanos, dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. España: ESIC.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones; teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB.
- Soria, V. (2006). *Relaciones Humanas*. México: Limusa
- Reséndiz, A. S (2011). *Estudio social entre clima correlacional, clima social y satisfacción laboral* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México México.
- Reyes, A. (2002). *Administración de empresas*. México: Limusa.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfa Omega
- Romero, K. (2010). *Comportamiento del clima organizacional en la gerencia de comunicación social de la comisión federal de electricidad* (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional autónoma de México, México.
- Rosas, J. (2013). *Propuesta del modelo de desarrollo organizacional adecuado para formar equipos de alto rendimiento en la escuela Lic. Mario Colín Sánchez* (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Ruiz, A. (2009). *La comunicación interna como elemento integrador de la estructura organizacional* (Tesis de licenciatura). ULSAB, México. Recuperada de <http://bc.unam.mx/>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, B., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, (4), 67-75. Recuperado de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf.
- Schermerhorn, J. (2004). *Administración*. México: Limusa

Torres, M. (2008). *Desarrollo de la estructura organizacional de un área académica a nivel posgrado, caso: área académica de ciencias de la comunicación*. (Tesis de maestría) Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. Diversitas: perspectiva en psicología*, (2), 329-349. Recuperado el 8 de octubre de 2013 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982006000200013&script=sci_arttext

Wheeler, R. (1967). *Clima y comportamiento humano. En "clima, Raza y comportamiento"*. Buenos Aires: Paidós.

Anexos.

ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA APF

No. FACTOR ECCO	NOMBRE FACTOR ECCO 2012	DESCRIPCIÓN DEL REACTIVO 2012	ORDEN DE PRESENTACIÓN EN INTERNET
1	I. Reconocimiento laboral	En mi área se reconoce el logro de resultados.	1
1	I. Reconocimiento laboral	En mi institución existen mecanismos de reconocimiento al personal.	17
1	I. Reconocimiento laboral	Mi jefe me distingue cuando logro los objetivos esperados.	34
1	I. Reconocimiento laboral	Celebro las aportaciones laborales de mis compañeros.	51
2	II. Capacitación y desarrollo	La capacitación que recibo está relacionada con mi desarrollo profesional.	2
2	II. Capacitación y desarrollo	En mi institución el programa de capacitación está alineado a mis funciones.	18
2	II. Capacitación y desarrollo	Aplico la capacitación que recibo para mejorar mi desempeño en el trabajo.	35
2	II. Capacitación y desarrollo	Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.	52
3	III. Mejora y cambio	En mi área buscamos nuevas formas de brindar los servicios eficazmente.	3
3	III. Mejora y cambio	En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar.	19
3	III. Mejora y cambio	Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.	36
3	III. Mejora y cambio	Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo, para lograr los objetivos de la institución.	53
4	IV. Calidad y orientación al usuario	Conozco las necesidades de los usuarios de mi trabajo.	4
4	IV. Calidad y orientación al usuario	Mi institución promueve captar las sugerencias de nuestros usuarios.	20

4	IV. Calidad y orientación al usuario	En mi área se proporciona el servicio requerido de manera cordial y respetuosa.	37
4	IV. Calidad y orientación al usuario	En mi área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios.	54
5	V. Equidad y género	En mi institución la intimidación y el maltrato se sancionan de acuerdo a la normatividad.	5
5	V. Equidad y género	En mi institución existen instalaciones para personas con discapacidad.	21
5	V. Equidad y género	Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.	38
5	V. Equidad y género	En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable.	69
5	V. Equidad y género	En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres.	71
6	VI. Comunicación	En mi trabajo existe comunicación entre las diferentes áreas.	6
6	VI. Comunicación	Mi jefe me informa de los objetivos que tenemos que lograr en mi área.	22
6	VI. Comunicación	Mis superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización.	39
7	VII. Disponibilidad y recursos	Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.	7
7	VII. Disponibilidad y recursos	El equipo de cómputo con que cuento es eficiente para el desarrollo de mi trabajo.	23
7	VII. Disponibilidad y recursos	Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.	40
8	VIII. Calidad de vida laboral	En mi institución existen condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.	8
8	VIII. Calidad de vida laboral	Mi jefe me trata con respeto y confianza.	41
8	VIII. Calidad de vida laboral	Me siento feliz haciendo mi trabajo.	55

8	VIII. Calidad de vida laboral	Mi institución da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad.	64
9	IX. Balance trabajo - familia	Mi trabajo me permite dedicar tiempo a mi familia.	9
9	IX. Balance trabajo - familia	Mi institución me informa sobre la prestación de guarderías.	24
9	IX. Balance trabajo - familia	Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.	42
9	IX. Balance trabajo - familia	Participo en los eventos de integración familiar que se organizan en mi institución.	56
9	IX. Balance trabajo - familia	En mi área se respeta el horario de trabajo.	65
10	X. Colaboración y trabajo en equipo	Mi jefe promueve la integración de nuestro equipo de trabajo.	10
10	X. Colaboración y trabajo en equipo	En mi institución recibimos capacitación para trabajar en equipo.	25
10	X. Colaboración y trabajo en equipo	Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.	43
10	X. Colaboración y trabajo en equipo	En mi área se trabaja en equipo.	57
11	XI. Liderazgo y participación	Mi jefe es congruente en lo que dice y lo que hace.	11
11	XI. Liderazgo y participación	Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo.	26
11	XI. Liderazgo y participación	Mi jefe es un servidor público ejemplar.	44
11	XI. Liderazgo y participación	Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios.	58
11	XI. Liderazgo y participación	Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades.	66
12	XII. Identidad con la institución y valores	Mi institución es el mejor lugar para trabajar.	12
12	XII. Identidad con la institución y valores	Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.	27

12	XII. Identidad con la institución y valores	Me siento orgulloso de ser parte de mi institución.	45
12	XII. Identidad con la institución y valores	Trabajar en el gobierno me permite contribuir al bienestar de la sociedad.	59
12	XII. Identidad con la institución y valores	En mi área se actúa conforme a los valores que fomenta mi institución.	70
13	XIII. Austeridad y combate a la corrupción	Mi institución es ejemplo de transparencia y combate a la corrupción.	13
13	XIII. Austeridad y combate a la corrupción	En mi área hay medidas para prevenir la corrupción.	28
13	XIII. Austeridad y combate a la corrupción	Mis superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área.	46
13	XIII. Austeridad y combate a la corrupción	En mi trabajo si veo corrupción la denuncio.	60
13	XIII. Austeridad y combate a la corrupción	En mi institución se sancionan los actos de corrupción de acuerdo a la normatividad.	67
14	XIV. Enfoque a resultados y productividad	Conozco el impacto del trabajo de mi institución.	14
14	XIV. Enfoque a resultados y productividad	La estructura de mi área está alineada para el cumplimiento de nuestros objetivos.	29
14	XIV. Enfoque a resultados y productividad	Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.	47
14	XIV. Enfoque a resultados y productividad	Mi jefe está enfocado a obtener mejores resultados sin incrementar el gasto.	61
14	XIV. Enfoque a resultados y productividad	El área de recursos humanos da buen servicio al personal de mi institución.	62
15	XV. Normatividad y procesos	La normatividad de mi institución responde a las necesidades actuales.	30
15	XV. Normatividad y procesos	Los procedimientos de mi institución están actualizados.	31
15	XV. Normatividad y procesos	Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.	48
15	XV. Normatividad y procesos	En mi institución se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo.	68
16	XVI. Profesionalización de la Administración Pública Federal y Servicio Profesional de Carrera	En mi institución el Servicio Profesional de Carrera opera en apego a su Ley y Reglamento.	15

16	XVI. Profesionalización de la Administración Pública Federal y Servicio Profesional de Carrera	Los servidores públicos de carrera contribuyen a que los cambios de administración se den en forma eficiente.	32
16	XVI. Profesionalización de la Administración Pública Federal y Servicio Profesional de Carrera	El Servicio Profesional de Carrera mejora la administración pública.	49
16	XVI. Profesionalización de la Administración Pública Federal y Servicio Profesional de Carrera	En mi institución se promueve la cultura de la profesionalización.	63
17	XVII. Impacto de la encuesta en mi institución	Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional.	16
17	XVII. Impacto de la encuesta en mi institución	Participo en las acciones de mejora de clima y cultura organizacional de mi institución.	33
17	XVII. Impacto de la encuesta en mi institución	Mi institución realiza acciones para mejorar el clima y cultura organizacional.	50

PRO (6 FACTORES)

No. FACTOR DE FUNCIONAMIENTOS ORGANIZACIONALES	NOMBRE FACTOR DE FUNCIONAMIENTOS ORGANIZACIONALES	DESCRIPCIÓN DEL REACTIVO 2012	ORDEN DE PRESENTACIÓN EN INTERNET
18	XVIII. Condiciones de Trabajo	En mi área se proporciona el servicio requerido de manera cordial y respetuosa.	37
18	XVIII. Condiciones de Trabajo	En mi institución la intimidación y el maltrato se sancionan de acuerdo a la normatividad.	5
18	XVIII. Condiciones de Trabajo	Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.	7
18	XVIII. Condiciones de Trabajo	El equipo de cómputo con que cuento es eficiente para el desarrollo de mi trabajo.	23
18	XVIII. Condiciones de Trabajo	En mi institución existen condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.	8
18	XVIII. Condiciones de Trabajo	Me siento feliz haciendo mi trabajo.	55
18	XVIII. Condiciones de Trabajo	Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.	42
18	XVIII. Condiciones de Trabajo	En mi área se respeta el horario de trabajo.	65
18	XVIII. Condiciones de Trabajo	Mi institución es el mejor lugar para trabajar.	12
18	XVIII. Condiciones de Trabajo	En mi institución existen mecanismos de reconocimiento al personal.	17
18	XVIII. Condiciones de Trabajo	Celebro las aportaciones laborales de mis compañeros.	51
19	XIX. Organización del Trabajo	En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar.	19
19	XIX. Organización del Trabajo	Conozco las necesidades de los usuarios de mi trabajo.	4
19	XIX. Organización del Trabajo	Mi institución promueve captar las sugerencias de nuestros usuarios.	20

19	XIX. Organización del Trabajo	En mi área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios.	54
19	XIX. Organización del Trabajo	Mi jefe promueve la integración de nuestro equipo de trabajo.	10
19	XIX. Organización del Trabajo	Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.	43
19	XIX. Organización del Trabajo	En mi área se trabaja en equipo.	57
19	XIX. Organización del Trabajo	Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades.	66
19	XIX. Organización del Trabajo	La estructura de mi área está alineada para el cumplimiento de nuestros objetivos.	29
19	XIX. Organización del Trabajo	Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.	47
20	XX. Comunicación- Coordinación-Concertación	Mi jefe me distingue cuando logro los objetivos esperados.	34
20	XX. Comunicación- Coordinación-Concertación	En mi trabajo existe comunicación entre las diferentes áreas.	6
20	XX. Comunicación- Coordinación-Concertación	Mi jefe me informa de los objetivos que tenemos que lograr en mi área.	22
20	XX. Comunicación- Coordinación-Concertación	Mis superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización.	39
20	XX. Comunicación- Coordinación-Concertación	Mi institución me informa sobre la prestación de guarderías.	24
20	XX. Comunicación- Coordinación-Concertación	Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo.	26
20	XX. Comunicación- Coordinación-Concertación	Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios.	58
20	XX. Comunicación- Coordinación-Concertación	Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional.	16
21	XXI. Gestión del Tiempo	En mi área buscamos nuevas formas de brindar los servicios eficazmente.	3
21	XXI. Gestión del Tiempo	Mi trabajo me permite dedicar tiempo a mi familia.	9

21	XXI. Gestión del Tiempo	Mi jefe está enfocado a obtener mejores resultados sin incrementar el gasto.	61
22	XXII. Formación Integrada	La capacitación que recibo está relacionada con mi desarrollo profesional.	2
22	XXII. Formación Integrada	En mi institución el programa de capacitación está alineado a mis funciones.	18
22	XXII. Formación Integrada	Aplico la capacitación que recibo para mejorar mi desempeño en el trabajo.	35
22	XXII. Formación Integrada	Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.	52
22	XXII. Formación Integrada	Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.	36
22	XXII. Formación Integrada	En mi institución recibimos capacitación para trabajar en equipo.	25
22	XXII. Formación Integrada	Los procedimientos de mi institución están actualizados.	31
22	XXII. Formación Integrada	Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.	48
22	XXII. Formación Integrada	En mi institución se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo.	68
22	XXII. Formación Integrada	En mi institución se promueve la cultura de la profesionalización.	63
23	XXIII. Implementación Estratégica	En mi área se reconoce el logro de resultados.	1
23	XXIII. Implementación Estratégica	Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo, para lograr los objetivos de la institución.	53
23	XXIII. Implementación Estratégica	Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.	38
23	XXIII. Implementación Estratégica	Conozco el impacto del trabajo de mi institución.	14