

879324



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 8793-24

CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL
DE LA PLANTA CONTICON

ENSAYO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

MAURICIO ARREOLA ESCALANTE

ASESOR:

LIC. JORGE DE LA ROCHA LEDEZMA

CELAYA, GUANAJUATO

JUNIO DE 2009

M. 23389



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Primero que nada agradezco a Dios, que por él estoy en estos momentos dedicando este esfuerzo y trabajo, y por él tengo a las siguientes personas a quien lo dedico:

A mis padres, Isabel y Evaristo: a ti mamá por creer siempre en mí; a ti papá por ser un ejemplo a seguir, a los dos por darme la vida dándome su esfuerzo por tener una educación y guiarme para ser lo que ahora soy.

A mi esposa Mariana, por ser mi brazo derecho, mi apoyo y saber estar conmigo cuando lo necesito demostrando a través de tu amor ser paciente y motivante para la culminación de una meta más en mi vida profesional.

A mi hija Paula, por ser mi inspiración y motor de vida, por hacerme querer ser un ejemplo para ti y por enseñarme a ser padre.

A mis maestros, quien con su orientación y vocación profesional fueron un apoyo fundamental para este logro.

A todos, muchas GRACIAS.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Pág.
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	1
1.1 Planteamiento y Delimitación del Problema	2
1.2 Objetivos de la investigación	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 Importancia y Justificación	4
1.4 Metodología de Investigación	5
1.4.1 Tipo de Estudio	5
1.4.2 Procedimiento	5
CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	8
2.1 Conticon	8
2.2 Familia de Normas ISO 9000:2000	9
2.2.1 La organización como sistema	11
2.2.2 La organización y la necesidad del cambio	12

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	14
3.1 Cultura Organizacional	15
3.2 Clima Laboral	20
3.2.1 Factores que evalúa el estudio del clima laboral	21
3.2.2 Ventajas que aporta un estudio del clima laboral	22
3.2.3 Comunicación organizacional.	25
3.2.3.1 Tipos de comunicación organizacional	26
3.3 Clima Organizacional	37
3.3.1 Teoría del clima organizacional de Likert	40
3.4 Eficacia Organizacional	44
3.4.1 Teoría de Maslow	46
3.4.2 Teoría de Mayo	47
3.4.3 Teoría de los Factores de Herzberg	48
3.4.4 Modelo de Mc Clelland	48
3.4.5 Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor	49
3.4.6 Teoría del Campo de Lewin	49
3.4.7 Teoría de la Valencia-Expectativa de Vroom	50
3.4.8 Teoría de Shein del Hombre Complejo	51
3.5 Las funciones de los departamentos de la empresa	52
3.5.1 La departamentalización de una empresa	52
3.5.1.1 Área de Dirección	54
3.5.1.2 Área de Administración	56
3.5.1.3 Área Comercial	57
3.5.1.4 Área de Producción	59
3.5.1.5 Área de Sistemas de Información	60

3.5.1.6	Área de Recursos Humanos	62
3.5.1.7	Área de Comunicación	63
3.6	Actitudes de los empleados y sus efectos	65
3.6.1	Naturaleza de las actitudes de los empleados	66
3.6.1.1	Satisfacción laboral	67
3.6.1.2	Involucramiento en el trabajo	71
3.6.1.3	Compromiso organizacional	71
3.6.2	Efectos de las actitudes de los empleados	72
3.6.2.1	Desempeño de los empleados	73
3.6.2.2	Rotación	74
3.6.2.3	Ausentismo e impuntualidad	75
3.6.2.4	Robo	77
3.6.2.5	Violencia	77
3.6.2.6	Otros efectos	78
3.7	Proceso de reclutamiento e inducción en la planta Conticon	78
3.8	Elementos Culturales que influyen en la eficacia del personal de Conticon	83

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación tiene por objeto destacar la importancia del clima laboral y la cultura organizacional de la planta Conticon.

Para elegir y desarrollar el tema, se consideraron temas relacionados con las organizaciones, así como términos de cultura, los procesos de selección de personal, actitudes del empleado, características de la norma ISO, entre otros.

Sabiendo que una motivación del éxito en las empresas es la cultura organizacional, quise destacar qué tanto influye dicha cultura como herramienta de estrategia para que Conticon la considere como básica para cumplir los objetivos y por consecuencia obtenga buena productividad.

Este trabajo se realizó por medio de una revisión bibliográfica, es un estudio documental-descriptivo y se concluye que una cultura orienta en la organización y sus procesos administrativos determinan el clima laboral en la misma. Son pocas las recomendaciones que se pueden hacer a la dirección general pues ya existe un compromiso de parte del personal para responder a las necesidades de la empresa.

La cultura organizacional se ha convertido en un elemento de estrategia sumamente importante: se apoyan de ésta para llevar a las organizaciones hacia el éxito y la excelencia.

El clima organizacional lo determina la percepción que tienen los empleados de los elementos culturales, es decir, las reacciones y sentimientos de las personas ante la cultura organizacional.

El clima y la cultura organizacionales se han convertido en un tema de interés de 30 años para nuestros días, por ello la realización de esta investigación bibliográfica con la intención de recolectar supuestos teóricos que sustenten el desarrollo del objetivo de este trabajo.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la empresa, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Este trabajo se estructura de la siguiente forma:

Capítulo 1: El Problema, se plantea y delimita haciendo detalle de los aspectos de la cultura y clima organizacional a nivel general.

Capítulo 2: Conoceremos las características e historia de Conticon, así como a la familia ISO 9000:2000, parte importante para que Conticon sea una empresa de calidad mundial.

Capítulo 3: Abarca el marco teórico, donde se definen conceptos acerca de clima laboral, organizacional y cultura, distintos enfoques y

funciones de los departamentos de una empresa, el reclutamiento e inducción en Conticon, así como sus elementos culturales.

En seguida se presentan las conclusiones, donde se define de manera general la cultura y clima laboral de Conticon, llegando a la conclusión de que por medio de estos elementos, la eficacia en su personal es cada vez mejor, logrando que la organización logre sus objetivos y tenga una alta productividad.

Y por último la bibliografía, elemento consultado para poder realizar la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento y Delimitación del Problema

Podemos iniciar de la siguiente manera: una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

De acuerdo al párrafo anterior, podemos destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo se culmina si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, etc.

Estos elementos conforman a lo que se conoce como Cultura Organizacional o Cultura Corporativa, definiéndola como la manera en que las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales.

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el Recurso del Humano, generando en él eficacia, diferenciación, innovación y adaptación.

Analizando lo expuesto, decimos que Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá definir programas y acciones que modifiquen los elementos culturales que impiden que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante.

Sin duda, el integrador de todas las organizaciones es la cultura organizacional, y por ende es un factor determinante en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y el clima Organizacional en el que se concretan los objetivos.

Toda organización tiene su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las organizaciones reflejarán culturas idénticas.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General:

Describir la importancia del clima laboral y la cultura organizacional de la planta Conticon.

1. 2. 2 Objetivos Específicos:

- Conocer los términos de clima laboral, organizacional, eficacia, cultura, entre otros.
- Definir funciones de la norma ISO 9001:2000
- Describir el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Relacionar los factores culturales con el desarrollo de la cultura en la empresa CONTICON en un clima laboral motivante, competitivo e innovador.
- Mencionar las funciones que tiene cada departamento en una empresa.

1.3 Importancia y Justificación.

Es importante conocer la influencia de un clima laboral y la cultura en la eficacia del personal de una empresa para darnos cuenta realmente de cómo, cuando el ambiente que se vive en una organización es bueno, los resultados y la productividad se dejan ver por sí solos, utilizando herramientas como las prestaciones, una buena comunicación interna, difusión de valores, capacitaciones, etc.

La investigación se delimita a la planta Conticon, por ser una empresa de calidad mundial enfocada a mantener un ambiente laboral propicio para los empleados correspondiendo los mismos, logrando una eficacia en sus

actividades y consecuentemente la productividad deseada satisfaciendo los requerimientos de sus clientes.

1.4 Metodología de la Investigación.

1.4.1 Tipo de Estudio.

Para realizar el presente trabajo, el estudio seleccionado fue el documental, el cual se define como:

“El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones y en general en el pensamiento del autor”.¹

En cuanto al nivel de investigación, este estudio es descriptivo, definido como la investigación que consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

¹ Carvajal Peña, Gladys, *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*. Caracas, Abril 2000.

1.4.2. Procedimiento

Para aprobar la investigación, se eligió el método deductivo, el cual se define como el método de razonamiento a través del cual se obtienen conclusiones partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares.

Para poder consultar sobre este trabajo, se leyeron libros, se navegó en la red de Internet y se consultaron algunas tesis, así como la asistencia a la planta Conticon para poder conocer el comportamiento de su personal.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

Una vez planteado el problema y haber determinado los objetivos de esta investigación, se deben conocer los distintos aspectos teóricos que respalden el presente trabajo. Se definirán distintos conceptos, teorías, historia de Conticon, funciones y métodos de sus departamentos, así como parte de la norma de calidad bajo la que está regido: ISO 9001-2000, y algunas referencias de otros trabajos de investigación relacionados con el tema.

2.1 Conticon ²

Conticon es una industria del ramo metal-mecánica, ubicada en el municipio de Villagrán, Guanajuato.

Ubicada en el kilómetro 8.5 sobre la carretera Celaya-Salamanca, Conticon nació de la necesidad de satisfacer la demanda de materia prima a los principales fabricantes de conductores eléctricos, para lo cual se necesitaba una planta procesadora de cobre con una tecnología instalada capaz de aumentar su capacidad productiva con una inversión moderada, con lo que se llegó a la conclusión de que el sistema de colada continua sería el más adecuado para cubrir dicha demanda, y así el 8 de febrero de 1985 se inauguró esta empresa productora de alambón de cobre, que en su género es una de las más modernas de las que existen en el mundo.

² www.condumex.com

Conticon, una empresa del grupo Condumex. Grupo Condumex es uno de los grupos industriales más importantes de México, con una vocación permanente de vanguardia tecnológica, ocupando una posición de liderazgo en muy diversos ámbitos de manufactura: desde conductores eléctricos y de telecomunicaciones hasta autopartes, pasando por generadores y transformadores de energía, así como componentes electrónicos.

Desde 1954, año en que se inician operaciones, Condumex se convirtió rápidamente en el fabricante de conductores eléctricos más importante del país. Desde entonces se ha consolidado su presencia nacional e internacional contando hoy en día con representación en más de 40 países.

Es necesario aclarar algunos conceptos referidos al tema para poder comprender la importancia del tema, así como la descripción de algunos departamentos de la empresa, sus funciones y características de la norma de calidad bajo la que se rige.

2.2 Familia de Normas ISO 9000:2000 ³

La familia de las normas ISO 9000:2000, proporcionan una base para que las organizaciones de todo tipo y tamaño puedan implementar y operar un sistema de gestión de la calidad en forma eficiente y de manera eficaz.

ISO 9000:2000 son las siglas que identifican a la organización internacional de certificación integrada por más de 160 países cuya sede se encuentra en Suiza.

³ Centro de Investigación y Desarrollo Carso, *Sistema de Gestión de la Calidad CDM ISO 9001-2000*, CIDECA, Querétaro, México. 2007.

La denominación ISO 9000 corresponde a un número de identificación que les fue asignado a la familia de normas en cuyo tema es la gestión de los sistemas de calidad.

La familia de normas ISO 9000 surge en 1987 como un esfuerzo orientado a que las organizaciones desarrollen sus sistemas de gestión de calidad en cualquier ámbito de calidad.

En 1994 la familia de normas ISO 9000 es mejorada gracias a la retroalimentación proporcionada por organizaciones de todo el mundo, apoyando la idea de continuar trabajando en la gestión de calidad.

En diciembre del año 2000 se publica una nueva versión cuyo propósito es facilitar el uso de las normas para orientar a las organizaciones en la satisfacción del cliente y la mejora de la eficacia y eficiencia de sus procesos.

La norma ISO 9001-2000 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar un servicio que cumpla con los requisitos de sus clientes.

La norma define a la calidad como: "Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con las necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias (ISO 9000:2005).

Organización: "Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones (ISO 9000:2005).

Sistema: "Conjunto de partes mutuamente interrelacionados o que interactúan" (ISO 9000:2005).

Razones de aplicación de los sistemas de calidad:

- Mejora de eficacia y eficiencia.- las organizaciones modernas enfrentan el reto de tener que ser más eficaces y eficientes para satisfacer a los clientes.
- Crecimiento.- para que la organización se desarrolle ordenadamente sin crisis prolongadas.
- Complejidad del trabajo.- cuando en la organización prevalecen contingencias, situaciones complejas y procesos técnicos y administrativos con flujos de comunicación difíciles de comprender.
- Diversidad y cambios rápidos.- cuando la organización proporciona una gran variedad de productos asociados a cambios dinámicos de sus procesos de producción y servicio para afrontar la globalización y la competencia.

2.2.1 La organización como sistema

Las organizaciones se entienden como sistemas, condicionados a las influencias dinámicas del medio donde operan y son sometidos a un proceso de cambio constante.

Las organizaciones no están libres de influencias externas, cuentan con interfaces con otras organizaciones tales como: proveedores, comunidad local, clientes, dependencias gubernamentales, estatales y federales.

La misión de la organización determina los límites del sistema, estableciendo los productos y servicios que ofrece.

El personal que pertenece a una organización necesita conocer los objetivos, disponer de los recursos y mantener una dirección consistente para lograr la eficacia y eficiencia.

Los sistemas funcionan por ciclos y tienen su retroalimentación.

2.2.2 La organización y la necesidad del cambio

Cualquier organización que no se adapte a los cambios tiende a moverse hacia un estado caótico y desorganizado.

La organización tiene la capacidad de crecer ordenadamente e incorporar nuevas tecnologías en forma, es competitiva.

Una organización se adapta a su ambiente mediante el cambio de sus procesos.

A través del proceso de retroalimentación la organización recibe de su medio externo la información que le permite ajustarse y cambiar.

La organización tiene que recibir recursos suficientes que le permiten mantener su operación e incorporar los cambios.

El punto 6.2 de la norma, (Recursos Humanos); competencia, toma de conciencia y formación, describe que la organización debe:

a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del servicio,

b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,

c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,

d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y

e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

El 6.4 (Ambiente de trabajo), dice: la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Cultura Organizacional ⁴

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y coloms (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistema de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman, consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad del cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, ellos se concentraban en los que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

⁴ Carvajal, *op. Cit.*

Otro estudio, el Hosftede, reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en definición del término.

Granell (1997) define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por valores, creencias, actitudes y conductas.

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.

García y Dolan (1997) definen la cultura como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa y por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

Guedez (1988) dice que la cultura organizacional es el reflejo de equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.

Serna (1997), la cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquellos que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Según Shein, establece que la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son: el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de los que la empresa aparenta que es y el nivel implícito de la misma.

La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Shein, da como resultado una cultura organizacional incongruente, por cuanto que lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario; por el contrario si la coherencia está presente entre los niveles

explícitos e implícitos, la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá por norte el éxito de la organización.

El éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia. Los factores citados constituyen según Armstrong (1991) los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia.

La cultura organizacional según Shein, es aprendida por los miembros de la organización; establece que dicho aprendizaje se da de dos formas: a) Modelo de Trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa y b) Modelo de refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

Esa cultura organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional, esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados, ellas son: a) Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá o debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios; b) Clima organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores; c) Estilo gerencial: la forma en que los

gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar los viejos hábitos son difíciles de erradicar. Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerencial y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia entorno a la cultura de la organización; para ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como: (a) Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración; (b) Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos; (c) Analizar el clima organizacional; (d) Analizar el estilo de gerencia, (e) planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Este tipo de programas permiten a los gerentes junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos, el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio.

En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios, hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello reanudará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y visión.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado, mientras que cultura trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes de la organización.

3.2 Clima laboral ⁵

Es de suma importancia definir un estudio de clima laboral debido a la influencia que puede tener al proporcionar información sobre cómo se comportan las organizaciones y sus miembros, así como su estructuración.

Conoceremos la manera en cómo se utiliza la comunicación organizacional por medio de sus diferentes herramientas dentro de las empresas, sabiendo que un buen ambiente favorecerá su flujo diagnosticando el ambiente que se vive dentro de la empresa y también poder mejorar su operación.

⁵ Reyna Ortiz Heidi, 2003, *Análisis de Clima Laboral del Centro Médico Nacional Manuel Ávila Camacho*.
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Universidad de las Américas Puebla., Cholula, Puebla, México.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y consecuentemente en la productividad. Está relacionado con el comportamiento de las personas con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

3.2.1 Factores que evalúa el estudio de clima laboral ⁶

El estudio recoge información referente a:

Relaciones con los jefes: mide la satisfacción y la efectividad en la relación jefe-subordinado. Es decir, que una mejor relación del empleado hacia el jefe y viceversa mejora la efectividad en el trabajo.

Relaciones con los compañeros de trabajo: como la calidad de la comunicación, la cualidad del trabajo en equipo, grados de cooperación, etc., asimismo el tener buena relación con los compañeros siempre facilitará el desempeño laboral.

Herramientas de trabajo: analiza si se tienen adecuados o suficientes medios o elementos para ejecutar las tareas del puesto, es decir, tener el equipo adecuado para la elaboración de las labores.

Salarios y prestaciones: indica el grado de satisfacción experimentado hacia los sueldos, prestaciones y otras formas de compensación. Tener el salario justo de acuerdo al trabajo que desempeña.

Calidad de clima laboral: determina un status de funcionalidad o disfuncionalidad general de clima percibido. Un buen ambiente de clima laboral influye en la producción y productividad.

⁶ Ibídem

Capacitación y formación: permite conocer el grado de satisfacción con el desarrollo de las habilidades y capacidades propias en función de las necesidades personales y las demandadas por el puesto.

Un estudio de clima laboral constituye un análisis muy completo de las percepciones de los integrantes de la empresa.

3.2.2 Ventajas que aporta un estudio de clima laboral ⁷

a) Identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores en relación a diferentes características relevantes del entorno laboral.

b) Apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permita realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los Recursos Humanos.

c) Evaluar el clima organizacional en base a un análisis de fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones consideradas para el estudio.

d) Determinar las principales referencias que reportan los colaboradores en relación a las diversas unidades de análisis.

e) Establecer hipótesis y diagnósticos y sugerir estrategias de intervención en consideración de las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas.

⁷ *Ibíd*em

f) desarrollar estrategias de crecimiento y manutención para las dimensiones percibidas positivamente. Sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, por ejemplo, si dentro de una organización un trabajador percibe que existe una posibilidad de crecer dentro de ésta debido a que su trabajo es valorado, existen muchas posibilidades de que éste aumente su productividad.

El comportamiento de un trabajador no depende de los factores existentes en la organización, sino de las percepciones que tenga de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a determinado clima, pero dependiendo de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Al darse la retroalimentación entre los comportamientos de la organización y el clima, completan el circuito.

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. El clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, y se refleja

dentro de la organización en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación entre otras.

Para medir un clima laboral, se pueden tomar en cuenta cinco variables: Satisfacción, Motivación, Integración, Comunicación y Retroalimentación, estas variables, sumadas a un correcto manejo de los canales de comunicación internos, representan una guía clara para la creación o el mantenimiento de un clima laboral que permita que la empresa, junto con sus miembros, desempeñen correctamente sus obligaciones y cubran así, las necesidades que se presenten.

Es por lo anterior que una constante supervisión de los canales por los que fluye la comunicación en sus distintos niveles (ascendente, descendente, horizontal y vertical) debe ser una prioridad para los altos directivos, ya que es esta supervisión la que permitirá identificar y corregir las estrategias internas de comunicación dentro de la empresa.

La importancia de estudiar el clima laboral de una organización varía en la medida en que influye en la motivación, la satisfacción y por tanto, en el desempeño de los empleados.

También ayuda a conocer que elementos pueden estar afectando a la alza o a la baja en la motivación y productividad y, en consecuencia, qué es conveniente reforzar o reorientar en los esfuerzos individuales e institucionales de la empresa, para obtener beneficios para ambas partes.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización.

Para lograr mejorar en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. El estudio del clima laboral es sumamente importante dentro de las organizaciones ya que por medio de este se

recopila información que sirva para mejorar el flujo de la información. Dentro de la comunicación organizacional, este tipo de estudios da pie a la planeación de estrategias comunicacionales.

3.2.3 Comunicación organizacional

La comunicación plantea una extensa gama de posibilidades de interacción en el entorno social, ya que por medio de ésta, las personas logran el entendimiento, la coordinación y cooperación que posibilita el desarrollo de las organizaciones.

Toda relación entre los integrantes de una organización se da gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se fijan y delegan funciones, y se crean compromisos.

La comunicación institucional interna origina la colaboración, integración y armonía en el marco de la cultura organizacional.

La falta de estrategias comunicativas dentro de la organización, crea lentitud en procesos y acciones, retraso de respuestas y desinformación, impidiendo la interacción interna. Por otro lado, las estrategias son necesarias para tener coherencia entre las acciones que se realizan en la institución con la realidad del entorno.

El objetivo de una organización es que la información fluya sin obstáculos en los dos ámbitos en los diferentes niveles.

3.2.3.1 Tipos de comunicación organizacional ⁸

La organización es percibida como un sistema que contiene una jerarquía de subsistemas en interacción, dentro de ella existen fuerzas sociales que le dan coherencia y permanencia como sistema.

Para el funcionamiento de las organizaciones sociales, la comunicación es esencial, juega un papel fundamental en el mantenimiento de la institución. Y se da por medio del intercambio de información entre los distintos niveles; cada miembro de la organización cumple un rol comunicativo específico.

Entre las funciones de la comunicación dentro de la institución se encuentran: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad.

Para el estudio de la comunicación dentro de la organización, se debe analizar en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

En la función de producción, la comunicación es sumamente importante en todas las actividades de información que se relacionan de manera directa con las formas de capacitación, orientación pertinente a la ejecución del trabajo, apertura de espacios para formulación y concentración de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización

• ⁸ Fernández Collado Carlos, *La Comunicación en las organizaciones*, 1a edición, Editorial Trillas, México 1991, pp 29-34.

cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación en la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades tales como: los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Según Abraham Nosnik, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización, ésta debe ser:

Abierta: tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; normalmente utiliza el medio más usado dentro de la organización para enviar los mensajes.

Evolutiva: hace énfasis en la comunicación inesperada que se crea dentro de una organización.

Flexible: Permite una comunicación adecuada entre los formal e informal.

Multidireccional: Opera la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

Instrumentada: para que la información llegue de manera adecuada dentro de la empresa es necesario utilizar herramientas, soportes, dispositivos, etc.

Los mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización y su medio, pueden transmitirse en diferentes niveles y maneras.

a) Comunicación escrita

Por medio de ésta, la gente tiene la oportunidad de entender mejor el mensaje ya que puede regresar a segmentos anteriores, es clara, precisa, concreta y correcta. Ésta puede darse a través de:

Carta: de esta manera se le puede comunicar algo de interés personal o grupal a las personas, y anteriormente era el más usado por las personas ausentes.

Memorando: el objetivo es recordar mensajes o información que los empleados deben llevar a cabo dentro de la organización.

Carteleros o corchos: están colocados en lugares estratégicos dentro de la organización. En ellos se coloca información sobre actividades de motivación o mensajes de interés general.

Revista: es el medio con mayor aprobación dentro de la empresa, ya que en ella se coloca todas las actividades de la organización, contribuye al fomento de la investigación y se consigna la realidad de esta.

Periódico: envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

Boletín: en este medio se maneja información especializada ya sea interna o externa.

b) Comunicación masiva

Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Ésta se da por medio de:

Entrevista: dentro de las organizaciones ésta se utiliza para la selección del personal, y en algunos casos es empleada como herramienta para estructurar la comunicación interna, por medio de esta se pueden determinar los elementos que puedan intervenir en los problemas dentro de la organización.

Reuniones: comunicación directa entre dos o más personas, dirigidas por algunos de los integrantes de la organización donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante, se toman decisiones que benefician a la organización.

La comunicación organizacional se observa en cinco perspectivas:

c) Comunicación interna

Actividades que se llevan a cabo dentro de la organización que ayudan al mejoramiento de las relaciones entre sus miembros, esta se da por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación de la empresa y que tienen como objetivo principal promover motivación, unión y comunicación para llegar a las metas establecidas.

d) *Comunicación externa*

Es toda la información de parte de la organización dirigida a su público externo, con el fin de conservar y mejorar las relaciones públicas y perfeccionar la imagen corporativa de la organización.

Relaciones públicas: son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

Publicidad: son los mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

Publicidad Institucional: se considera como una herramienta de las relaciones públicas; y busca dar al público una imagen favorable de la institución.

Las organizaciones exitosas son las que comprenden que la comunicación y la información son extremadamente importantes ya que estas favorecen en la mejora del ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir, busca que los empleados se sientan identificados con la empresa haciendo que se sientan parte de ella y tomándolos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

Es por medio de la información que las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamiento para los públicos internos y externos; la información se transforma en una herramienta de retroalimentación para la evolución y el control de la organización. Es importante que esta sea confiable para que una el ambiente y la organización, es decir, que a mayor información confiable, menor es la inseguridad laboral.

Se puede demostrar que la cantidad de información de un mensaje no está relacionada con lo que se dice, sino con lo que se podría decir, esta relación se da según la comprensión que se obtenga del contenido del mensaje de la información, porque a medida que se conoce la información esta va perdiendo el contenido informativo.

Por lo tanto la comunicación se transforma en información, ya que permite reducir la inseguridad sobre el futuro de la organización y fomentar estrategias para perfeccionar la conducta social del individuo.

El modelo de gestión comunicativa en la organización propuesto por Abraham Nosnik es un soporte dentro de la comunicación ya que se propone ayudar a que toda empresa pueda desarrollar ambientes ricos en información.

Por lo tanto Nosnik afirma que la organización bien informada se caracteriza porque: se ha estudiado la necesidad de cada uno de sus públicos en cuanto a información se refiere, ha planeado una serie de estrategias para poder direccionar la información a sus públicos de manera eficaz y eficiente, ha planeado buscar activamente la retroalimentación de sus públicos y está convencida que puede generar mejor comunicación trabajando en conjunto con sus respectivos públicos.

Es entonces cuando se hace necesario establecer una diferencia fundamental entre la información y la comunicación al interior y exterior de las organizaciones. Según Dimitri Weiss, la información consiste simplemente en que un emisor envía conocimientos estructurados a un receptor. La dirección de los datos, en el caso de la información, se produce en un solo sentido. El receptor por este motivo, se considera siempre como un sujeto pasivo frente a la información.

La comunicación consiste en intercambios de información y se produce en una multiplicidad de sentidos dado que cada receptor del mensaje se transforma a su vez en emisor con nuevos y variados mensajes.

La comunicación interna toma todas las acciones que se llevan a cabo dentro de la organización, para una mejora de las relaciones con y entre los miembros de la misma; para lograrlo es necesario aprovechar diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma; el trabajo, en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa. La compañía debe ser un espacio abierto, un lugar donde los empleados obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan.

e) *Comunicación formal y comunicación informal*

Dentro de las organizaciones existe la comunicación formal e informal. Las formales se componen por diferentes canales determinados por donde circula la información, relativo al trabajo entre las diversas áreas de la organización; el objetivo es lograr la conexión de todas las actividades distribuidas en la empresa; y son reguladas por medio de las cartas y manuales de la organización.

Las comunicaciones informales componen un conjunto de interrelaciones espontáneas, que se basa en los gustos del empleado. La información que se trasmite puede o no tener relación con las actividades de la institución. La información circula por los canales abiertos de la empresa; y el fin es que todos los empleados estén informados de lo que deben hacer, con el fin de fomentar el sentido de pertenencia, para lograr un ambiente laboral más propicio para el bienestar de la organización.

La comunicación formal e informal se complementa una de la otra para lograr una mejor comunicación dentro de la empresa. El objetivo de la comunicación formal e informal es enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada.

Dentro de la comunicación formal e informal se habla de comunicación Multidireccional descendente, ascendente, horizontal, transversal, interna y externa.

Comunicación descendente: se utiliza para hacer llegar los mensajes desde la parte directiva hacia los empleados, con el objetivo de dar instrucciones claras y específicas del trabajo que se va a ejecutar, pero muchas veces se pierde el valor comunicativo del mensaje.

Comunicación ascendente: es cuando los empleados le dan a conocer a los directivos o superiores el panorama general de lo que sucede dentro de la organización, especialmente lo que ocurre en los sitios de trabajo, esta información suele ser detallada y específica.

Comunicación horizontal: se desarrolla entre las personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y

comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.

Las organizaciones deben elaborar programas de inducción que ayuden a entender la actitud y el comportamiento que se genera dentro de estas. Para crear canales de comunicación confiables entre todos los miembros, es decir, desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa, y crear una consiente actitud por trabajar juntos, ser cada vez mejores, es necesaria la creación de estrategias comunicativas que permitan actuar de manera productiva tanto para la organización como para sus públicos.

Las organizaciones dependen de la comunicación para regular las actividades de sus miembros. Es decir, que es necesario compartir información de calidad y oportuna con su público interno y externo, ya que esto ayuda a tener un buen clima laboral.

Dentro de toda organización es factible toparse con diversos problemas de comunicación, ya que se pueden escuchar diferentes idiomas, se puede generar comunicación no verbal caracterizada por los gestos, miradas, vestimenta y hasta la manifestación de emociones fuertes, diferentes a las normalmente expresadas de una institución. Esta problemática es tratada superficialmente sin analizar que detrás de ella hay importantes barreras culturales que de no ser gerenciales estratégicamente se convertirán en nuevas amenazas para la empresa.

La comunicación es muy importante porque juega un papel fundamental en las relaciones interpersonales, porque entre más se conocen su empresa y sus capacidades, los trabajadores contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

Si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos.

Las relaciones interpersonales tienen como objetivo darle un verdadero beneficio al empleado, para generar una relación de amistad, compañerismo, poder, compañía, entre otras; con el fin de que el miembro de la organización no se sienta estresado y exista respeto y comprensión entre los jefes y subordinados, y así canalizar el recurso humano en lealtad y compromiso.

Las principales características de comunicación interpersonal en el mundo de la organización son:

Como condición inicial requiere un contacto previo de dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto, es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco conceptual de los otros.

No hay un número preestablecido de participantes más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.

El contacto previo permite entrar en sintonía, es decir iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartida, un tema en común.

Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos, se trata entonces, de una relación en la que los interlocutores asumen diferentes roles.

La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para se interpretadas.

Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.

Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas, pero no siempre es así.

La comunicación verbal directa entre los superiores y empleados será un encuentro personal en el que se genere una interrelación. Una buena comunicación interpersonal deberá entonces propiciar en los colaboradores la tendencia a la asociación, con la finalidad de generar una conducta integradora capaz de dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la sociedad. Dentro de ésta también se incluye la palabra hablada, la escrita; gestos, ademanes, posiciones del cuerpo, movimientos, posturas, tono, etc.

La comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, las manos, la entonación de la voz, el ritmo y las flexiones del discurso. Para el investigador Albert Mahrabian, "el impacto de un mensaje: 7% es verbal, 38% vocal (tono, matices y otras características) y un 55% señales y gestos. El componente verbal se utiliza para comunicar información, y el no verbal para comunicar estados y actitudes personales. Este investigador, afirma que en una conversación cara a cara, el componente verbal es un 35% y más del 65% es comunicación no verbal". Es decir, por medio de esta, las personas

pueden expresar el estado emocional por la que atraviesan, tales como: mover las manos, los ojos, fruncir el ceño, movimiento de los labios, reír, etc.

Con respecto al trabajo grupal, la mayoría de las personas optan por interactuar cooperativamente. Siendo el trabajo el lugar donde más se lleva a cabo esto, incluyendo a los compañeros y por supuesto al jefe o superiores. Para que un grupo trabaje lo mejor posible, es necesario que todos sus integrantes se ayuden entre sí con una dirección de efectividad y compañerismo, puesto que la cabeza visible no puede cumplir con todas las funciones al cien por ciento.

3.3 Clima Organizacional ⁹

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores

⁹ Carvajal Peña, Op Cit.

organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer estos investigadores definen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts definieron el clima como la opinión que el empleado se forma de la organización.

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima son los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Water representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el término como 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 autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo

propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se citó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

3.3.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert ¹⁰

La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

¹⁰ Ibidem

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

Sistema I. Autoritario explotador

Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

Sistema III. Consultivo.

Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Y en el sistema de participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los

sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente:

1. Sistema 1 (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mc Gregor y su liderazgo directivo).

2. Sistema 2 (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).

3. Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

4. Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de Mc Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con in punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

3.4 Eficacia Organizacional ¹¹

Se ha podido observar que a lo largo del desarrollo de este capítulo, la cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

¹¹ Ibidem

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por Chiavenato (1994) es la relación entre costos y beneficios, de modo que esta enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible.

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos, la eficacia se refiere a como hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita. La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consisten cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades. El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es un animal social que posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día mas complejos y dinámicos buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el título de este trabajo de investigación.

3.4.1 Teoría de Maslow ¹²

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.

2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.

¹² Carvajal Peña, Op Cit.

3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.

4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.

5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

3.4.2 Teoría de Mayo ¹³

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos

¹³ ibidem

de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

3.4.3 Teoría de los factores de Herzberg ¹⁴

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

3.4.4 Modelo de Mc Clelland ¹⁵

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna

¹⁴ ibidem

¹⁵ ibidem

de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales.

3.4.5 Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor ¹⁶

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible. La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador.

3.4.6 Teoría de Campo de Lewin ¹⁷

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones

¹⁶ ibidem

¹⁷ ibidem

acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

3.4.7 Teoría de la Valencia – Expectativa de Vroom ¹⁸

Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

3.4.8 Teoría de Shein del Hombre Complejo ¹⁹

La teoría de Shein se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de

¹⁸ ibidem

¹⁹ ibidem

tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son mas flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

De acuerdo a las teorías establecidas, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al él, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

3.5 Las funciones de los departamentos de la empresa²⁰

3.5.1 La departamentalización de una empresa

Desde el punto de la comunicación organizacional y la administración, las características propias de cómo funciona una organización en cuanto a su productividad, marcan de manera clara las distintas funciones que se realizan, y es en base a esta situación, que durante el proceso de la empresa se puede comprender cada una de las partes que la conforman.

El desarrollo de las funciones básicas de la administración coinciden con el desarrollo industrial de muchos países y la departamentalización como respuesta y adaptación al medio, ha surgido conforme el desarrollo de la empresa en relación al contexto.

En seguida se explicará el desarrollo de la departamentalización en las empresas:

1. Producir con eficiencia: Este fue el primer problema administrativo que en la industria se hizo notorio. Los primeros estudios fueron de Towne y Metcalfe quienes aplicaron concepto de control. Después emergieron F.W Taylor, los Gilbreth, Gantt, entre otros, conformando un concepto nuevo e integral de la administración, así nació la administración de la producción.

2. Surgió la insuficiencia de capitales: las innovaciones tecnológicas para la producción en masa, requirieron de inversiones e instalaciones,

²⁰ ROCHA García Francisco, 2006, *Programa de comunicación en apoyo al Reclutamiento, Selección e Inducción al personal*. Licenciatura en Ciencias de la Comunicación., Universidad Lasallista Benavente, Celaya, Guanajuato, México.

maquinaria y equipos costosos, financiamiento para materias primas y producto terminado y fuerte capital de trabajo. Surgió la administración financiera.

3. Apareció la competencia: la necesidad de ampliar los mercados para colocar la producción a gran escala, se desarrollaron todas las técnicas de comercialización, que ocupan desde el almacenamiento y transportación del producto terminado, hasta su adquisición por parte del consumidor. Cobró importancia la administración de la mercadotecnia.

4. Considerar el problema administrativo de los recursos humanos, con el crecimiento de la fuerza de trabajo, la complejidad de puestos de gerentes de área, la aprobación de leyes y reglamentos laborales, el surgimiento de sindicatos, etc., surgió la necesidad de contar con gente profesional especializada en esta rama. Así nació la administración de recursos humanos.

Durante el siglo pasado, la administración de las empresas ha sufrido grandes cambios y fue además del entorno debido a que se tiene conocimiento de la importancia de la administración de estas.

Cada empresa es un caso especial, y por consiguiente tienen requerimientos distintos, así como diferentes departamentos, pues determinados aspectos requieren una atención personalizada; de una manera generalizada, se puede manejar que de acuerdo a las necesidades de cada empresa, esta define sus áreas, las más comunes dentro de una organización son:

- Área de Dirección

- Área de Administración
- Área Comercial
- Área de Producción
- Área de Sistemas de Información
- Área de Recursos Humanos
- Área de Comunicación

3.5.1.1 Área de dirección ²¹

Esta área de la empresa es la más importante en cuanto a un orden jerárquico, pues en la cadena de mando de la organización es el punto más alto, y tiene como principal función dirigir y formular la política de una empresa u organismo, como su nombre lo indica, es en este departamento donde se establecen las directrices bajo las cuáles funciona la organización; tiene una colaboración y comunicación constante con los otros departamentos para dirigir, planificar y coordinar las actividades de los mismos con sus respectivos directores.

Es el director de la empresa quien la representa como institución ante el resto de los trabajadores, así como también ante las otras empresas y demás contactos con los que se mantienen relaciones públicas, por lo cual quien ocupa el puesto debe tener un perfil muy específico para poder cumplir las funciones, entre las principales características que debe llenar son:

- Flexibilidad mental
- Destrezas de negociación

²¹ ibidem

- Capacidad de análisis de información
- Orientación al cliente interno/externo
- Liderazgo, firmeza personal
- Disponibilidad
- Capacidad de organización

Funciones principales de la dirección:

- Definir y formular la política de la compañía.
- Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás directores de departamento, o al menos con dos de ellos.
- Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al consejo directivo.
- Representar a la empresa en su trato con terceros.

En las empresas del tipo tradicionalistas, este cargo muchas veces es ocupado por el fundador de la organización cuando quiere participar de forma activa en el proceso de la empresa, sin embargo no siempre es así, pues si éste no participa de forma activa en el proceso productivo de la empresa es también denominado presidente de la empresa; en estos casos se presenta una cuestión importante, pues determinados autores incluyen en la organización de la administración el término gerente, y algunos otros definen a la gerencia como sinónimo de director de la empresa, pero analizando de manera determinada los perfiles y funciones de ambos puestos, se puede concluir que el debate simplemente se basa en cuanto a la definición del cargo, pues las funciones específicas y misión del área de la empresa son bastante similares, y la nomenclatura depende principalmente

de la organización de la empresa más que respecto a las actividades que cumple.

3.5.1.2 Área de Administración ²²

La misión del área de administración dentro de la empresa es la de gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con la mejores condiciones, implementando estrategias para optimizar los procedimientos de la empresa, así como manteniendo un análisis y supervisión constante de cada una de las áreas funcionales, así como de los procesos operativos y administrativos, para que pueda hacer toma de decisiones por medio de planes establecidos de acuerdo a proyectos y metas fijas; además s encarga de mantener la liquidez, rentabilidad y seguridad de la organización, conservando la balanza de ingresos y egresos bajo control para que la estabilidad de la empresa le permita una subsistencia con una economía sana.

Las funciones del departamento de administración son:

- Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditoría interna y análisis financiero.
- Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.
- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
- Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.

²² ibidem

Además de estas funciones generales como departamento, la administración cumple con varias otras actividades, para lo cual dentro de la misma área tiene cargos encargados de ellos, ya que se relacionan de manera directa con las funciones principales y requieren de un trabajo especializado como el de esta área; estas actividades van desde contabilidad general y de costos, tesorería, control de gestión, gestión de créditos, análisis financiero y auditoría interna, al igual que la dirección, la denominación de este puesto varia de acuerdo a los autores, la empresa y las características mismas de la organización, pero cualquiera que sea la forma como se defina esta área, las funciones y premisas básicas de trabajo son las mismas.

Esta área es una de las más importantes en cuanto a la administración de la empresa, pues es quien facilita el funcionamiento de la misma y brinda la información concreta en cuanto al proceso de producción, y está en constante contacto con la dirección.

3.5.1.3 Área Comercial ²³

El objetivo de esta área es de planificar y dirigir la política de promoción, venta y distribución de productos o servicios de la compañía, cuando los responsables de las área de marketing y publicidad no tienen carácter directivo, asume también esta responsabilidad, es decir, que dentro de una empresa de acuerdo a sus características y tamaño, se puede definir esta área como tal e incluye a marketing, publicidad, ventas y exportaciones, o bien, si así lo requiere de acuerdo a su rama se incluye dentro de organización solamente como departamento de mercadeo, de nuevo en este caso se presenta que diversos autores lo plantean como parte del área de comercialización o bien como un departamento en sí, pero ya sea como

²³ ibidem

parte de un área general o como una dirección específica sus funciones son las mismas y a continuación se enlistan:

- Elaborar los planes y acciones a corto y medio plazo para conseguir los objetivos mercados por la empresa, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación.
- Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.
- Dirigir las actividades de la red comercial existente, formando al equipo y motivándolo.
- Fijar tanto la política de precios y condiciones de venta como los canales de distribución.
- Responsabilizarse de la negociación y seguimiento de grandes cuentas.
- Llevar a cabo las acciones de seguimiento necesarias para asegurar la máxima efectividad en la consecución de objetivos.

Además de cumplir con estas funciones, esta área funcional debe cumplir con diversas actividades, para lo cual dentro ella misma cuenta con una división de acuerdo a las características de las mismas, estas actividades cubren desde las ventas, exportación en grandes volúmenes, asistencia técnica a otros departamentos que así lo requieran, diseño, planeación y técnicas de venta, así como el proceso de postventa, administración comercial del producto o servicio, y en caso de no contar con un departamento de comunicación en la empresa, también cumple con algunas funciones de éste.

3.5.1.4 Área de Producción ²⁴

El objetivo de esta área es el de planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de la empresa ya sea en cuanto a su producto, ya que en cuanto a servicio, el área no es funcional y es sustituida por algún departamento que se enfoque a la coordinación de éste, este departamento diseña planes a corto, medio y largo plazo de acuerdo a las características del entorno que son analizadas por marketing, y también por la temporalidad o cualquier otro factor que influya sobre el comportamiento del mercado y por ende en la producción, así como gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad para garantizar un producto competitivo.

Este departamento o área de producción también tiene que cumplir con labores especializadas para los cual dentro de sí mismo cuenta con responsables para ellos, desde lo que es responsable de mantenimiento, director de investigación y desarrollo, director de calidad y director de logística; cada uno de estos encargados son responsables de todas las actividades concernientes al proceso de producción y en ocasiones responsables sobre el control de calidad e investigación y desarrollo. Dentro de sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y logística de materias primas.
- Cooperar con el departamento comercial para adaptar la producción a las necesidades del cliente.
- Planificar la fabricación según las especificaciones de materiales, procesos, plazos, instalaciones, etc.

²⁴ ibidem

- Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas instalaciones productivas, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.

El departamento de producción es la base para una empresa del tipo productiva, pues es por los resultados de ella, mediante los cuales se obtienen los ingresos para la organización, anteriormente se consideraba como un área independiente y a veces única dentro de la empresa, pero la evolución de los mercados y la competencia ha planteado la necesidad de apoyo que recibe de otros departamentos para cubrir todos aquellos aspectos que ayudan a reforzar el producto en el mercado y mantener un nivel de productividad acorde a los proyectos y planes de la empresa, así como la subdivisión de este departamento para un mejor funcionamiento.

3.5.1.5 Área de Sistemas de Información ²⁵

La misión de esta área de la organización es la de propiciar una gestión eficaz de la compañía y los medios informáticos, para lo que deberá elaborar, planificar, implementar y mantener los sistemas, procesos, circuitos y procedimientos de información necesarios de acuerdo al proceso de la empresa y las características específicas de cada área funcional, además debe gestionar la política de tecnologías de la comunicación para que sea adecuada a los objetivos y necesidades de la empresa. Las funciones de este departamento se enlistan a continuación:

- Formular y proponer el plan informático según los objetivos de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

²⁵ ibidem

- Instaurar las soluciones informáticas necesarias para cubrir las necesidades de la empresa y de sus usuarios.
- Supervisar la implementación y desarrollo de los proyectos informáticos.
- Negociar con los proveedores lo relativo a servicios y productos informáticos.
- Cooperar en el diseño de planes de formación en materia de tecnologías de la información y supervisar su implementación.

Para llevar a cabo correctamente estas funciones, esta área también debe realizar actividades específicas como: desarrollo y mantenimiento de sistemas, análisis y programación de aplicaciones, gestión de redes, telecomunicaciones, a veces, en grandes compañías puede hacerse cargo de la creación y mantenimiento de intranets. Al igual que las otras áreas funcionales de las empresas, su denominación depende en gran manera de las características específicas de la empresa, así como el enfoque teórico de la administración que se aplique en la organización, sin embargo las funciones principales se cumplen sin importar el título que se le de a este departamento.

Una característica muy importante de esta área es su presencia misma en la organización ya que si bien es cierto teóricamente se define como una de las áreas funcionales, en empresas tradicionalistas, PYMES o bien de acuerdo al ramo de la organización, el uso de la informática se da en mayor o menor medida de acuerdo a cada caso específico, por lo cual la inclusión de este departamento depende única y exclusivamente de las características del proceso de producción de la empresa y sus dimensiones.

3.5.1.6 Área de Recursos Humanos²⁶

El área de recursos humanos tiene como misión elaborar e implantar la política de personal, para conseguir que el equipo humano de la empresa sea el adecuado y se sienta motivado y comprometido con los objetivos corporativos, es el principal enlace entre los trabajadores y la organización, por lo tanto es necesario que esté profesionalizado y sea capaz de contribuir tanto individualmente como en equipo a los resultados generales de la empresa, pues esta área, la que maneja el recurso más importante de la organización, el recurso humano, la correcta selección del mismo, trato y comunicación con el mismo, son factores decisivos para el correcto funcionamiento de una empresa.

Las funciones del área de Recursos Humanos son:

- Diseñar las guías a seguir en el reclutamiento, selección, formación desarrollo, promoción y desvinculación, para garantizar la adecuación del personal a la empresa.
- Instaurar un sistema de gestión del desempeño adecuado, al igual que determinar una política de retribuciones que sea coherente, equiparativa, competitiva y que motive al personal.
- Colaborar en la definición de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiadas en cada momento.
- Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.
- Supervisar la administración del personal.

²⁶ ibídem

Este departamento necesita estar en constante contacto con el trabajador, así como mantener al día la información sobre el entorno laboral dentro y fuera de la empresa, para ello realiza algunas actividades como evaluación constante del personal, formación y desarrollo de un ambiente propicio de trabajo así como el trabajador mismo dentro de la empresa, actualización constante en cuanto a la normatividad referente a compensación y beneficios del personal, administración de personal y relaciones laborales.

Esta área es de gran importancia para las grandes empresas, y lo es también para las PyMES, aunque estas últimas no siempre lo incluyen como departamento, sino como función a realizar ya sea externamente o de manera temporal según sus necesidades, en todo caso, las funciones son de gran utilidad y abarcan las anteriormente mencionadas, esta área funcional o departamento, igual que los anteriores es conocido de diversas maneras según las empresas y su organización, así como también según el enfoque administrativo.

3.5.1.7 Área de Comunicación ²⁷

En el enfoque clásico y tradicional de la administración, el área de la comunicación no existe propiamente como tal, es una función o actividad a desempeñar como estrategia interdepartamental, y que en muchas ocasiones es cumplida por departamentos o área como recursos humanos, marketing o incluso comercialización, no ha sido sino hasta las últimas décadas del siglo pasado, que la comunicación organizacional se ha visto como una necesidad vital para crear estrategias que hagan más eficientes a la organización.

²⁷ ibidem

La misión del área o departamento de comunicación organizacional dentro de una empresa es la de implementar un conjunto de métodos, técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes e información necesaria que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, de manera oportuna y eficiente; también busca influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ellos con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápido los objetivos.

El área de comunicación organizacional es vasta en cuanto a las opciones y marcos de oportunidad que tiene para la mejora de los métodos y sistemas de comunicación de la empresa tanto de manera interna como externa, algunas de las actividades que realiza para conseguir cumplir con su misión de área funcional son:

- Comunicación organizacional (interna y externa).
- Diagnóstico y manejo de identidad corporativa.
- Relaciones públicas (internas y externas).
- Sistemas de redes de comunicación interdepartamental.
- Estudio del mercado y entorno empresarial.
- Desarrollo y planteamiento de proyectos del departamento de marketing, publicidad y recursos humanos.
- Comunicación social (en caso de dependencias de gobierno).
- Vocero de la empresa o institución.
- Planificación de procesos comunicacionales.
- Comunicación institucional.
- Prensa.

- Organización de eventos.
- Promoción cultural y de desarrollo profesional de los empleados.
- Producción de recursos audiovisuales institucionales.
- Análisis de discurso social dentro y fuera de la empresa.
- Análisis institucional.

La ubicación de esta área dentro de la empresa varía de acuerdo a las características de la empresa como su tamaño, giro y mercado, pues en el caso de las medianas y grandes (nacionales y transnacionales) la necesidad de un manejo de la comunicación organizacional es mayor, por lo cual este departamento tiene un puesto dentro del organigrama en el mismo nivel que las anteriores áreas funcionales, sin embargo, en el caso de México, donde el sector empresarial está formado casi en su totalidad por PyMES, un departamento de comunicación no siempre tiene cabida en su estructura, debido a las características de recursos, y tamaño de las mismas, por lo cual en estos casos el área de comunicación puede funcionar como departamento staff, es decir, como un agente externo que funcione como asesor organizacional, ya sea como agencia de comunicación o algún servicio similar.

3.6 Actitudes de los empleados y sus efectos²⁸

Las actitudes de los empleados son evidentemente muy importantes para las organizaciones, cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden

²⁸ Davis, Keith y John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, Décima Edición Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pp. 274-275

resultar en huelgas unilaterales, tortuguismo, ausentismo y rotación de los empleados. También puede dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad y descuidado servicio al cliente, robo por parte de los empleados y problemas disciplinarios. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir severamente la competitividad de una organización.

Las actitudes favorables, por el contrario, son deseables para la dirección porque tienden a enlazarse con algunos de los resultados positivos buscados por los administradores. Junto con la alta productividad, la satisfacción de los empleados es una marca distintiva de las organizaciones bien administradas.

Uno de los mayores retos para los administradores es tratar con empleados que esperan cada vez en mayor medida que se muestre interés en sus actitudes y sentimientos, así como recibir retribuciones. No obstante, estas expectativas pueden ser poco realistas. Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un ambiente humano de apoyo en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables.

3.6.1 Naturaleza de las actitudes de los empleados ²⁹

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Las actitudes dan forma a una disposición mental que influye en nuestra manera de ver las cosas, así como una ventana enmarca nuestra visión hacia dentro o fuera de un edificio. La ventana nos permite ver

²⁹ Ibidem pp 275-276

algunas cosas, pero el tamaño y la forma del marco nos impide observar otros elementos. Además, el color del cristal puede afectar la exactitud de nuestra percepción, tal como el color de nuestras actitudes ejerce un impacto en nuestra manera de ver y juzgar nuestras circunstancias de trabajo.

A los administradores del comportamiento organizacional les interesa enormemente la naturaleza de las actitudes de sus empleados ante el trabajo, su trayectoria profesional y la organización misma.

Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de los administradores, también es cierto que los individuos difieren en cuanto a su disposición personal cuando se incorporan a las organizaciones. Algunas personas son optimistas, alegres, animosas y corteses, de ellas se dice que poseen una afectividad positiva. Otras son generalmente pesimistas, sombrías, irritables y hasta ofensivas, de ellas se dice que poseen una afectividad negativa. Todo indica que la satisfacción o insatisfacción de los individuos es producto de una predisposición en ese sentido, de manera que los administradores solo pueden influir parcialmente en las respuestas de los empleados. Sin embargo es importante examinar la naturaleza y efectos de la satisfacción laboral.

3.6.1.1 Satisfacción laboral ³⁰

Elementos: la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o

³⁰ *Ibidem* p 276

desagrado por algo (un empleado satisfecho, por ejemplo, puede comentar: *Me gusta mucho tener muchas cosas distintas que hacer*) Existe una diferencia importante entre estas sensaciones de satisfacción relativas al trabajo y otros dos elementos de las actitudes de los empleados. El mismo empleado puede tener una respuesta intelectual a su trabajo, expresada mediante la idea objetiva de que: *mi trabajo es muy complejo*. En otras ocasiones el empleado puede externar a un compañero sus intenciones conductuales: *dejaré este empleo en tres meses*. En consecuencia, las actitudes se componen de sensaciones, ideas e intenciones de actuar.

Atención individual: la satisfacción laboral suele referirse a las actitudes de un solo empleado. Aunque las evaluaciones de la satisfacción individual pueden promediarse entre todos los miembros de una unidad de trabajo, el término genérico que se usa para describir la satisfacción grupal general es moral. La vigilancia de la moral de un grupo es especialmente importante, ya que es común que los individuos asuman las claves sociales de sus compañeros de trabajo y adapten sus actitudes a las del grupo.

¿General o multidimensional? La satisfacción laboral puede concebirse como una actitud general o aplicarse a las diversas partes de la labor de un individuo. Sin embargo, si se le considera solo como una actitud general, los administradores pueden ignorar algunas importantes excepciones ocultas al evaluar la satisfacción general de un empleado. Por lo tanto, los estudios de satisfacción laboral toman en cuenta a menudo las diversas partes que se consideran importantes, ya que estas actitudes respecto del trabajo predisponen a un empleado a comportarse de ciertas maneras. Entre los aspectos más relevantes de la satisfacción laboral están la remuneración, el supervisor propio, la naturaleza de las tareas ejecutadas, los compañeros de trabajo o equipo de un empleado y las condiciones de trabajo inmediatas.

Dada la conveniencia de concebir la satisfacción laboral como multidimensional, los administradores harán bien en no permitir que la gran satisfacción de un empleado en relación con un elemento compense su gran insatisfacción en relación con otro mediante la combinación aritmética de ambas sensaciones en un índice promedio. La atención de los estudios al respecto, sin embargo, puede dividirse útilmente entre los elementos directamente relacionados con el contenido laboral y aquellos que forman parte del contexto laboral.

Estabilidad de la satisfacción laboral: las actitudes se adquieren por lo general tras un largo periodo. De igual manera la satisfacción o insatisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo. Aún así, la satisfacción laboral es dinámica, puesto que puede declinar aún más rápidamente de lo que se desarrolla. Los administradores no pueden establecer ahora las condiciones conducentes a una alta satisfacción y desentenderse de ellas después, porque las necesidades de los empleados pueden fluctuar repentinamente. Los administradores deben prestar atención a las actitudes de los empleados semana a semana, mes tras mes y año tras año.

Impacto del entorno: la satisfacción laboral es apenas una parte de la satisfacción de la vida. La naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones en el trabajo, de igual modo, puesto que el trabajo es parte importante de la vida de muchos empleados, la satisfacción laboral influye en la satisfacción vital general. El resultado es un efecto en cascada en ambas direcciones entre la satisfacción laboral y vital. En consecuencia, los administradores deben vigilar no sólo el entorno laboral inmediato, sino también las actitudes de los empleados ante otros aspectos de la vida como familia, tiempo libre, religión, política, etc.

Importancia: los supervisores deben estar alerta a las sutiles señales acerca de los niveles de satisfacción de los empleados. ¿Los administradores también deben estudiar sistemáticamente la satisfacción laboral de sus empleados y perseguir su incremento donde corresponda?

Una respuesta afirmativa a esta pregunta se apoya en la idea de la promoción de la dignidad humana, creemos que importante aplicar los conocimientos de comportamiento organizacional a la formación de mejores organizaciones. De ello podrán beneficiarse tanto los individuos como la sociedad.

Nivel de satisfacción laboral: estudios realizados a Estados Unidos a escala nacional y que comprenden periodos prolongados, indican que en ese país la satisfacción laboral general ha sido relativamente alta y estable. Aunque con el paso del tiempo las expectativas de los trabajadores han aumentado y cambiado de orientación, también la calidad de las prácticas administrativas se ha elevado.

El nivel de satisfacción laboral entre grupos no es constante, pero se relaciona con diversas variables. El análisis de estas relaciones permite a los administradores predecir qué grupos tenderán a exhibir las conductas problema asociadas con la insatisfacción. Las principales variables se refieren a la edad, el nivel ocupacional y las dimensiones de la organización.

Conforme avanza la edad en los trabajadores, éstos tienden inicialmente a sentirse ligeramente más satisfechos con su trabajo. Evidentemente, hacen descender sus expectativas a niveles más realistas y se adaptan mejor a su situación de trabajo. Después su satisfacción puede resentirse a causa de que los asensos son cada vez menos frecuentes y de que los empleados deben enfrentar las realidades del retiro. Es de preveer

también que individuos con ocupaciones de más alto nivel tienden a sentirse más satisfechos con su trabajo. Como cabría esperar, por lo general se les paga mejor, disfrutan de mejores condiciones de trabajo y ocupan puestos en los que pueden hacer plenos uso de sus capacidades. Finalmente, se cuenta con ciertas evidencias que sugieren que los niveles de satisfacción laboral son más elevados en unidades organizacionales reducidas. Las grandes organizaciones tienden a abrumar a los individuos, entorpecer los procesos de apoyo y limitar el grado de cercanía personal, amistad y trabajo en equipo de pequeños grupo, todos los cuales son aspectos importantes de la satisfacción laboral para muchas personas.

3.6.1.2 Involucramiento en el trabajo ³¹

Además de la satisfacción laboral, también otras dos actitudes de los empleados son importantes para muchos empleadores. El involucramiento en el trabajo es el grado en el que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Disponer de labores significativas y desempeñarlas correctamente son elementos importantes de la identidad de los empleados, lo que permite explicar los traumáticos efectos de la pérdida de empleo en sus necesidades de estimación. Es probable que los empleados involucrados en su trabajo tengan fe en la ética laboral, posean grandes necesidades de crecimiento y disfruten de la participación en la toma de decisiones. Como resultado de ello, es raro que sean impuntuales o suelen ausentarse, se muestran dispuestos a trabajar durante jornadas prolongadas y se esforzarán por alcanzar un alto nivel de desempeño.

³¹ Ibidem p. 279

3.6.1.2 Compromiso organizacional ³²

El compromiso organizacional, o lealtad de los empleados, es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. A la manera de una poderosa fuerza magnética que atrajera entre sí a dos objetos metálicos, ésta es una medida de la disposición de los empleados a permanecer en una empresa en el futuro. Ello suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí. El compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, aquellos que ha experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos. Los empleados comprometidos con la organización suelen poseer buenos récords de asistencia, de cumplir voluntariamente las políticas de la compañía e incidir en índices de rotación más bajos. En particular, su amplia base de conocimientos laborales se traduce con frecuencia en clientes leales que realizan crecientes compras por intermedio de ellos, transmiten referencias que resultan en nuevos clientes e incluso pagan precios superiores.

Dado que la satisfacción laboral ha recibido mucha atención tanto de investigadores como de administradores, se analizarán detenidamente algunos de los efectos de la satisfacción e insatisfacción laboral. Sin embargo, un enfoque exhaustivo del comportamiento organizacional sugiere que los administradores deben considerar medios por los cuales el entorno de trabajo puede contribuir a producir las tres principales actitudes de los empleados: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.

³² Ídem

3.6.2 Efectos de las actitudes de los empleados³³

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas. Ofrecen indicios de las intenciones conductuales o inclinaciones de un empleado a actuar de cierta manera. Las actitudes laborales positivas permiten predecir conductas constructivas; las actitudes laborales negativas permiten predecir conductas indeseables. Cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo, no se involucran en sus labores y asumen un compromiso insuficiente con la organización, es probable que de ello se desprendan ciertas consecuencias. Este resultado es especialmente factible si los sentimientos son a un tiempo intensos y persistentes. Los empleados insatisfechos pueden incurrir en repliegue psicológico, repliegue físico o incluso en agresiones y desquite de supuestos errores. Por su parte, los empleados satisfechos pueden realizar actos de servicio al cliente que excedan los límites de su deber, tener excelentes evaluaciones de desempeño y perseguir activamente la excelencia en todos los aspectos de sus labores. En numerosos estudios se han abordado los resultados de la satisfacción y la insatisfacción, cuya naturaleza básica se expondrá en lo referente a desempeño, rotación, ausentismo e impuntualidad, robo, violencia y otras conductas. Todos estos son resultados importantes que a las organizaciones interesa especialmente controlar.

3.6.2.1 Desempeño de los empleados³⁴

Algunos administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en el alto desempeño de los empleados , supuesto que sin embargo es falso. Lo cierto es que los trabajadores satisfechos pueden rendir por igual una producción alta, promedio o incluso

³³ Ibidem pp 280-281

³⁴ Ibidem p 281

baja, y tenderán a mantener el nivel de desempeño que ya les ha brindado satisfacción. Esta relación satisfacción-desempeño es más compleja que la simple deducción de que *la satisfacción deriva en desempeño*.

Un enunciado más exacto de esta relación es que el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral, un mejor desempeño deriva usualmente en mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas. Si estas retribuciones son consideradas justas y equitativas, ello da lugar al desarrollo de mayor satisfacción, porque los empleados juzgan que las retribuciones que reciben son proporcionales a su desempeño. Si, por el contrario, las retribuciones son consideradas como inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir insatisfacción. En cualquier caso, el nivel de satisfacción conduce a un mayor o menor compromiso, lo que a su vez influyen en el esfuerzo y, en definitiva, nuevamente en el desempeño. El resultado es un circuito *desempeño-satisfacción-esfuerzo* en permanente operación. La implicación para la dirección es que esta debe dedicar sus esfuerzos a contribuir a favor del desempeño de los empleados, lo que muy probablemente generará el subproducto de la satisfacción.

Alternativamente, la situación es distinta cuando el desempeño es bajo.

Los empleados podrían no recibir las retribuciones que esperaban, de lo que puede resultar insatisfacción.

3.6.2.2 Rotación³⁵

Como era de esperar, una alta satisfacción laboral se asocia con una baja rotación de los empleados, la cual es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado. Es poco probable que los empleados satisfechos atraviesen un periodo progresivo que los lleve a pensar en dejar la organización, buscar un nuevo empleo y evaluar sus alternativas o anunciar su intención de abandonar la empresa, por lo tanto es más probable que permanezcan en esta más tiempo. De igual forma, los empleos con menor satisfacción suelen presentar índices de rotación más altos. Quizá carezcan de la sensación de autorrealización, reciban escaso reconocimiento en su trabajo o experimenten frecuentes conflictos con un supervisor o compañero. O hayan alcanzado ya una cima personal en su trayectoria profesional. Como resultado de ello, es más probable que busquen mejores condiciones en otra parte y abandonen la organización, mientras que sus compañeros más satisfechos permanecen en ella.

La rotación de los empleados puede tener varias consecuencias negativas, especialmente si la tasa de rotación es elevada. A menudo es difícil reemplazar a los empleados que se han ido, además de que los costos directos e indirectos del reemplazo de trabajadores para la organización son altos. Los empleados que se quedan pueden desmoralizarse por la pérdida de compañeros valiosos y los patrones tanto de trabajo como sociales pueden deteriorarse hasta que se encuentren reemplazos. Así mismo, el status de la organización en la comunidad puede resentirse. Sin embargo, la rotación también ofrece beneficios, como mayores oportunidades de ascenso interno y la adquisición de experiencia de los empleados recientemente contratados. En otras palabras, la rotación puede tener efectos funcionales.

³⁵ Ibidem p 282

3.6.2.3 Ausentismo e impuntualidad ³⁶

Los empleados con baja satisfacción laboral tienden a ausentarse más a menudo. Esta relación no siempre es directa por un par de razones. En primer término, algunas ausencias son producto de motivos médico legítimos; por lo tanto, un empleado satisfecho puede incurrir en ausencias válidas. En segundo, los empleados insatisfechos no necesariamente planean ausentarse, aunque todo indica que les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo. Estas ausencias voluntarias suelen ocurrir con alta frecuencia entre cierto grupo de empleados y por lo general en lunes o viernes.

Aunque el ausentismo involuntario (por razones médicas) puede predecirse en ocasiones y a menudo reducirse mediante la aplicación de exámenes médicos y revisiones de expedientes laborales más completos previos a la contratación, se precisa de enfoques diferentes para las ausencias causadas por actitudes negativas.

Algunos empleadores acumulan la totalidad de los días de descanso e un empleado en un banco de ausencias con goce de sueldo de días usables. Vacaciones, ausencias por enfermedad, días festivos y días personales se incorporan a ese banco, y el empleado puede usarlos por cualquier razón. Éste método ofrece a los empleados mayor control sobre los días libres por tomar, mientras que el empleador obtiene mayor predecibilidad de tales ocasiones. Otros empleadores han utilizado exitosamente los incentivos para controlar el ausentismo.

³⁶ Ibidem pp 283-285

Otro medio por el cual los empleados pueden manifestar su insatisfacción con sus condiciones de trabajo es la *impuntualidad*. Un empleado impuntual es el que se presenta a trabajar pero llega después de la hora oficial de entrada. La impuntualidad es un tipo de ausentismo por un periodo breve, el cual va de unos cuantos minutos a varias horas por cada caso, y es otro medio por el cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización. Esto puede impedir la oportuna conclusión del trabajo y entorpecer las relaciones productivas con los compañeros. Aunque puede haber razones legítimas de retardos ocasionales, un patrón de impuntualidad es por lo general un síntoma de actitudes negativas que demanda la atención de los administradores.

3.6.2.4 Robo³⁷

Algunos empleados roban productos, otros usan sin autorización servicios de la compañía, como cuando realizan en el trabajo llamadas personales de larga distancia. Otros más falsifican cheques o cometen otro tipo de fraude. Todos estos actos representan robo, o la apropiación no autorizada de recursos de una compañía. Aunque estén muchas causas de robo de parte de los empleados, algunos de ellos roban quizá por sentirse explotados, obligados a trabajar en exceso o frustrados por el trato impersonal que reciben de la organización. Pueden justificar mentalmente esta conducta inmoral como un medio para remediar una percepción de falta de equidad, o incluso para cobrar venganza de lo que consideran malos tratos de algún superior. En contraste con la situación propia del ausentismo y la impuntualidad, controles organizacionales más rigurosos o los sistemas de incentivos no siempre resuelven los problemas de robo, ya que se dirigen a los síntomas y no a las causas últimas, como la insatisfacción severa.

³⁷ Ibidem p 285

3.6.2.5 Violencia ³⁸

Una de las consecuencias más extremas de la insatisfacción de los empleados se manifiesta a través de la violencia, o diversas formas de agresión verbal o física en el trabajo. Aunque la fuente de la violencia puede ser un cliente o una persona ajena a la organización, el efecto es el mismo: millones de trabajadores al año son víctimas en la actualidad de violencia en los centros de trabajo, y muchos más sufren la amenaza directa o percibida de daños. Paradójicamente, la tensión laboral puede ser al mismo tiempo causa de violencia y consecuencia de ella. Los administradores deben estar cada vez atentos a signos de que la insatisfacción de los empleados pueda dar lugar a daños verbales o físicos en el trabajo y emprender las adecuadas acciones preventivas.

3.6.2.6 Otros efectos ³⁹

La baja productividad, la rotación, el ausentismo, la impuntualidad, el robo y la violencia son todos ellos conductas típicamente negativas, pues dañan a la organización y en ocasiones a sus miembros. Sin embargo, muchos empleados asumen actitudes positivas ante su trabajo y organización, las cuales producen beneficios tanto obvios como sutiles. En particular, los empleados adoptan a veces conductas de pertenencia organizacional, las cuales son acciones discrecionales que promueven el éxito de la organización. La pertenencia organizacional suele caracterizarse por su espontaneidad, naturaleza voluntaria, constructivo impacto en los resultados, inesperada utilidad para los demás y el hecho de que es opcional.

³⁸ Ibidem pp 285-286

³⁹ Ibidem p 286

3.7 Proceso de reclutamiento e inducción en la planta Conticon

En general, CONTICON, para cumplir con las expectativas y requerimientos de su proceso, se ha visto en la necesidad de contratar generalmente ingenieros de tipo industrial y técnicos en el ramo para puestos de supervisores y obreros con experiencia con el fin de satisfacer las exigencias propias de la organización.

Todo el personal, sin importar el puesto, debe cumplir una serie de trámites para poder ser parte de CONTICON, establecidos principalmente por grupo Condumex, una vez realizados, se realiza un periodo de inducción.

Se analizará el proceso de reclutamiento y de inducción, considerándose este último culminado hasta otorgarse la planta al aspirante, firmando anteriormente un contrato por tiempo indefinido cada mes. De esta responsabilidad se encarga el departamento de Relaciones Industriales, llevando a cabo el proceso de una forma correcta y ordenada.

“Se le llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtienen así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independiente del reclutamiento, pues tiene una complejidad y objetivo diferente”.⁴⁰

⁴⁰ Rocha, *Op. Cit.*

El objetivo principal del reclutamiento no es más que la captación de posibles candidatos que cubran un perfil determinado, y responde a un planteamiento administrativo de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir, se toma como punto de partida los aspectos requeridos en el trabajador, el aspecto humano y sus características personales serán analizadas de manera metodológica en los siguientes pasos del proceso.

Un aspecto muy importante para el comienzo del proceso de reclutamiento, es la observación del procedimiento administrativo que debe seguir el departamento de recursos humanos, en el que se deben especificar los requisitos y establecer lineamientos para el reclutamiento en base a las políticas de la empresa u organización, con el objetivo de orientar al responsable de esta función sobre el manejo óptimo de la información, y de esta manera utilice las estrategias más adecuadas a cada caso. Para ello se deben tomar en cuenta los siguientes requisitos previos:

- requisición al departamento de personal
- políticas de personal
- análisis de puestos

Inducción según Chiavenato (1994) "es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresa. Asimismo plantea el autor que el nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos

para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa”.⁴¹

Como bien se puede apreciar en la cita del párrafo anterior, en el proceso de inducción o socialización empresarial se debe presentar al nuevo empleado la cultura de la organización, así como también se le debe advertir sobre la responsabilidad de éste al desempeñarse en el cargo para cual fue asignado demostrando un dominio de sus habilidades y destrezas.

Chiavenato en 1989 afirmó que de la organización depende el grado de aprendizaje del nuevo empleado sobre la cultura organizacional y sus funciones. Pero el proceso de inducción o socialización empresarial no sólo se hace para los nuevos empleados, este proceso es enfocado por algunas organizaciones hacia la reafirmación de su cultura a través de canales de comunicación existentes en la empresa y de instrucciones directas dadas a los supervisores e instructores.

El proceso de inducción en Conticon se realiza a través de un programa el cual se encuentra se muestra a continuación:

1. Se da la bienvenida al empleado a través de su contrato laboral en el que se le informa al mismo sobre los diferentes derechos y obligaciones, dejando claro que la información que se le presenta, fue extraída de leyes, reglamentos, normas y procedimientos por los cuales se rige la administración de Conticon.

2. Horario: se establece el horario de trabajo para la semana, depende el puesto, así como los días de cobro.

⁴¹ Carvajal, *op. Cit.*

3. Uniforme: se le hace entrega de uniforme el cuál contiene lo necesario para cumplir con las normas internas de seguridad.

4. Identificación: como empleado de Conticon, se le otorga una credencial la cual lo identifica como trabajador de la empresa, además de aparecer su nombre, puesto y fotografía a través de publicidad escrita en los distintos pizarrones de la planta así como por correo electrónico interno.

5. Deberes: se informa al trabajador de sus deberes, redactados en el sistema de gestión de la calidad de Conticon.

6. Derechos: se informa sobre los derechos del empleado, así como las prestaciones de las que goza.

7. Políticas y normas: se plantan una serie de situaciones que los nuevos trabajadores deben seguir a fin de evitar sanciones, basadas en las normas y políticas de seguridad.

8. Beneficios económicos: se menciona el seguro de vida, de gastos médico mayores, vales de despensa, días adicionales de aguinaldo, ayudas económicas para matrimonio, nacimiento de hijos, ayuda por fallecimiento de familiar, fondo y caja de ahorro.

9. Seguridad Social: a través del Instituto Mexicano del Seguro Social.

10: Planta: esta se otorga una vez que el jefe directo decide que el trabajador tiene la eficacia y eficiencia para cumplir con las funciones establecidas por el puesto, dejando de firmar el contrato eventual y quedando establecido como personal de Conticon.

Por políticas de grupo, se requiere que el personal que ingresa, esté plenamente informado de lo que implica laborar en Conticon, la cual es una empresa con valores establecidos y un comportamiento disciplinado que por consiguiente se deja ver en la conducta de los trabajadores.

3.8 Elementos Culturales que influyen en la eficacia del personal de Conticon

La definición de cultura organizacional, no está bien establecida en Conticon, sin embargo, los comportamientos de los trabajadores que integran la organización, dejan ver sin embargo los comportamientos de los diferentes grupos de referencia que integran a la organización (jefes y colaboradores).

En el personal de Conticon, se pueden identificar los siguientes elementos culturales:

1. Existe un alto promedio de antigüedad en la empresa, los empleados conocen a fondo sus funciones ayudando al éxito del proceso y su productividad, la eficacia se logra a través de este elemento logrando identificarse con la planta y su personal.

2. Dentro de Conticon hay normas y políticas, estas son cumplidas y llevadas correctamente sin existir un compadrazgo o amiguismo, sino por el contrario, se valora y analiza la eficacia del personal para que en dado caso exista una vacante u oportunidad de mejora, se decida a la persona adecuada para cubrir el puesto.

3. Los distintos tipos de comunicación en Conticon, ejercen una gran influencia en la eficacia del personal. Los estilos de comunicación de la empresa son ascendentes, descendentes y horizontales, con una comunicación escrita, formal, informal, interna, externa, flexible, es decir, no existen barreras para que el personal se quede sin tener información ya sea de relevancia o no.

4. Generalmente las órdenes de trabajo se dan con tiempo y forma, este elemento cultural influye también en la eficacia, por obvias razones repentinamente existen algunas apresuradas y con límites de tiempo, llevando a crear un ambiente tenso, pero también se toman como retos a superar siendo pocos los que no se logran, siendo una especie de motivación al personal para que se de cuenta de que además de eficaz, es eficiente.

5. Como toda empresa en estos tiempos, requiere de cambios, tanto en actividades como en ambiente de trabajo, sin embargo, estos cambios son para bien, y el personal de Conticon es identificado por no oponerse y sabe que todo cambio, beneficiará a la planta y a su personal, dichos cambios se dan a través de cursos y capacitaciones.

6. Los trabajos o tareas que se asignan son evaluados anticipadamente para tener con certeza que los designarán a la persona adecuada para que estos sean realizados con éxito.

7. En ocasiones, como puede suceder en cualquier organización, los superiores pueden tener algún error, en Conticon es permitido que el colaborador aclare dicho error e incluso pueda dar opciones para solucionarlo, todo con el debido respeto y sabiendo que finalmente el superior tomará la última palabra, no sin antes reconocer el error y la participación del colaborador para dar alguna solución.

Los elementos culturales aquí establecidos, repercuten en los climas de trabajo de una forma directa, ya que en ellos hacen que el personal de Conticon conviva en la organización en un clima laboral favorable.

Se recuerda que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la empresa; a medida que los empleados perciben a la misma, de esta manera será su identificación, productividad y satisfacción en la actividad desempeñada.

CONCLUSIONES

Iniciando con un análisis de los términos sobre cultura y clima laboral y las teorías mencionadas, se concluye que tanto clima laboral como su cultura, son de suma importancia y además practicadas en toda organización. La eficacia y productividad del personal, dependerá de ambos.

La información sobre los valores, principios, ceremonias, rituales y los mismos líderes de la organización, son los elementos que conforma la cultura en una empresa y en cada uno de los que trabajan en ella. Al estar comprometidas las personas y ser responsables de cada una de sus funciones, demuestra que existe una cultura que permite que por consecuencia el clima laboral sea favorable.

La cultura organizacional en Conticon está bien especificada y tiene un equilibrio, debido a que el área implícita, en este caso, el departamento de Relaciones Industriales, lleva a cabo un control y respeto hacia las creencias y valores del personal que labora en esta planta, lo que impide que existan divisiones entre el personal y este último cumpla siempre con las distintas normas y políticas que están establecidas evitando problemas internos que puedan ocasionar una ruptura en el clima laboral.

El personal de Conticon se siente seguro y con la libertad tanto de trabajar como de expresar sus ideas y pensamientos siendo tomadas en cuenta, ya sea en el momento o para próximos acontecimientos.

En Conticon, se procura tener en constante capacitación a los empleados, ya sea por personal externo como por personal interno lo suficientemente preparado para instruir al empleado, sin que este último muestre resistencia al cambio, sino por el contrario, se muestra participativo y con el interés de superarse con cada curso. Esta situación, considero se debe a la cultura laboral aquí establecida.

El hecho de que Conticon mantenga un ambiente laboral propicio, tiene como consecuencia que el periodo de antigüedad sea de 13 años aproximadamente, pues es poco el personal que renuncia buscando otras oportunidades, sino por el contrario, busca crecer como persona y como trabajador demostrando ser cada día más eficaz en sus actividades. El departamento de Relaciones Industriales sabe que esta situación genera que la organización tenga ahorros considerables en cuanto a capacitación e inducción al nuevo personal.

La proyección cultural que tiene tanto Conticon como cada uno de sus empleados, busca que cada uno de ellos cumpla con sus expectativas, tanto sociales, personales y económicas sin provocar que el personal busque oportunidades en alguna otra organización.

La cultura y liderazgo son espejo de la conducta, concluyendo que las características presentes en los empleados han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y los climas de trabajo.

Se puede establecer como el clima laboral influye en el comportamiento visible de los miembros, a través de conocimientos y signos de comunicación que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Así mismo se comprueba que la comunicación juega un importante papel dentro de las empresas, ya que por medio de los diferentes tipos de comunicación, tanto jefe, como subordinado, entienden el rol que juegan dentro de la organización y así poder llevar a cabo de una mejor manera las metas establecidas.

Se ha demostrado que la comunicación organizacional, es la principal herramienta del clima laboral, gracias a esta se puede medir la satisfacción de las personas dentro de su trabajo. Por medio de la aplicación del clima laboral, las organizaciones tienen la capacidad de poder conocer, descubrir y comprender cómo mejorar la eficacia del factor humano dentro de ésta.

BIBLIOGRAFÍA

- Davis, Keith y John W. Newstrom, ***Comportamiento humano en el trabajo***, Décima Edición Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pp 647.
- Fernández Collado Carlos, ***La Comunicación en las organizaciones***, 1a edición, Editorial Trillas, México 1991, pp 368.

Otras Fuentes

- CARVAJAL Peña Gladys, ***Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar***. Caracas, Abril, 2000. pp 38.
- Centro de Investigación y Desarrollo Carso, ***Sistema de Gestión de la Calidad CDM ISO 9001-2000***, CIDEC, Querétaro, México. 2007, pp 63.
- Reyna Ortiz Heidi, 2003, ***Análisis de Clima Laboral del Centro Médico Nacional Manuel Ávila Camacho***". Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Universidad de las Américas Puebla, Cholula, Puebla, México pp 104.
(http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/reyna_o_h/)
- Rocha García Francisco, 2006, ***Programa de comunicación en apoyo al Reclutamiento, Selección e Inducción al personal***. Licenciatura en Ciencias de la Comunicación., Universidad Lasallista Benavente, Celaya, Guanajuato, México, pp 120.
- www.condumex.com