



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE ÉXITO PARA
LOGRAR EL CAMBIO PLANIFICADO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL, EN LA SECUNDARIA NÚMERO 240**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:

IXCHEL TORRES CARRILLO

ASESORA: M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

El liderazgo como factor de éxito para lograr el cambio
planificado de la cultura organizacional, en la secundaria
número 240.
que presenta la pasante: Ixchel Torres Carrillo
con número de cuenta: 9610403-7 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 8 de Marzo de 2005.

PRESIDENTE	<u>MCE. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>LAE. Alberto Viveros Pérez</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Yolanda Zamudio García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.S. Dulce Ma. Ligia Malo Ortega</u>	

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad:

Por darme la oportunidad de pertenecer a la Máxima casa de estudios y proporcionarme todos los elementos para realizar este sueño, ya que es un gran orgullo pertenecer a ella.

A la FES:

Gracias a la escuela y a los maestros por compartir sus conocimientos y permitirme realizar mis estudios en sus aulas.

A mi Asesora:

Gracias por su gran apoyo e interés en este proyecto, ya que aunque estuviera muy ocupada siempre me dio un espacio de su tiempo para sacarlo adelante y poder verlo hecho realidad.

A mi Mamá:

Gracias por ser un gran ejemplo de lucha, por todo tu apoyo incondicional y por que este sueño es también un logro tuyo, ya que sin tu ayuda nunca se hubiera hecho realidad.

A mi Hermano:

Por la experiencia de haber compartido conmigo todos estos años y apoyarnos mutuamente, en los momentos difíciles y porque sé que siempre estarás junto a mí para seguir apoyándonos y compartir mas experiencias de vida.

A mis amigos:

En especial a Lis, Miriam, Gaby, Diana, Rebeca y Felix, por haberme brindado su amistad, por los momentos felices que compartimos y por su apoyo y compañía en los malos momentos. A Armando porque a pesar de que ya no estás aquí eres una parte importante de mi vida y siempre te llevo conmigo. A Alejandro por las experiencias que compartimos, porque admiro tu fuerza de voluntad para alcanzar lo que te propones y con ello me has enseñado lecciones que me han ayudado a realizar algunos retos. A Fernando por haberme regalado una ilusión que fue importante y especial y una gran lección de vida.

ÍNDICE

Introducción	1
Planteamiento del Problema	5
Hipótesis	5
Objetivos	5

CAPÍTULO I

El Papel de la Organización en el contexto actual.

1.1 Concepto de organización.	7
1.2 Niveles de análisis de la organización.	9
1.3 El comportamiento individual y de grupo dentro de la organización.	10
1.4 Factores que influyen en la organización.	12
1.5 La estructura, los procesos y los objetivos Organizacionales.	13
1.6 La Administración como herramienta de la gerencia para alcanzar los objetivos de la organización.	16
1.7 La gerencia y el proceso administrativo como elementos importantes de la administración.	19

CAPÍTULO II

La Cultura Organizacional como base de la Organización.

2.1 Concepto de cultura y sus elementos.	27
2.2 Concepto de cultura organizacional.	28
2.3 Niveles de la cultura organizacional.	31
2.4 La cultura y la efectividad organizacional.	33
2.5 La relación entre la cultura y el clima organizacional.	38
2.6 Los valores como factor importante de la cultura.	40

CAPÍTULO III

El Liderazgo como factor de éxito para lograr el cambio

3.1 Concepto de Liderazgo.	47
3.2 Importancia del liderazgo para los gerentes.	48
3.3 Niveles de liderazgo.	50
3.4 Las características del líder.	52
3.5 Tipos del liderazgo.	54
3.6 El liderazgo y la cultura organizacional.	65
3.7 Los valores y el líder.	68
3.8 El liderazgo, factor para lograr el cambio de cultura organizacional.	70

CAPÍTULO IV

El cambio planificado proceso para lograr una Organización exitosa.

4.1 Concepto de cambio.	74
4.2 Causas de cambio.	75
4.3 El proceso de cambio.	76
4.4 Razones de la resistencia al cambio.	77
4.5 Como disminuir la resistencia al cambio.	80
4.6 Concepto de cambio planificado.	83
4.7 Las fases del cambio planificado.	85
4.8 Modelos de Cambio de Cultura organizacional.	93

CAPÍTULO V

Caso Práctico: El Liderazgo como Factor de Éxito para lograr el Cambio Planificado de la Cultura Organizacional, en la Secundaria número 240.

5.1. Antecedentes.	102
5.2. Investigación.	112
5.3. Diagnóstico.	125
5.4. Propuesta.	127
CONCLUSIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	136

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el país se enfrenta a una gran cantidad de cambios en todos los ámbitos, uno de ellos se presenta dentro de la empresa moderna, en donde los últimos años se han venido desarrollando nuevas teorías; éstas buscan primordialmente el intercambio y superación en las relaciones humanas dentro de la organización y por este medio lograr la producción de bienes y servicios de manera efectiva. En México se inicia la introducción de estas teorías, las cuales se llevan a cabo dentro de las Instituciones privadas, que lamentablemente la mayoría de éstas son extranjeras. Desafortunadamente no sucede así en la empresa mexicana, en éstas aún no se han adoptado; por lo que México se mantiene al margen del desarrollo.

De igual forma en el sector público vemos que carece también de los conocimientos referentes a las nuevas teorías; sin embargo podemos observar que actualmente el nuevo gobierno, está introduciendo una campaña sobre la Nueva cultura laboral. Esta nueva cultura busca lograr un cambio positivo de mentalidad y de actitud en la forma de ver y realizar el trabajo, además busca eliminar vicios y resaltar las cualidades del factor humano de la organización; tratando de construir una nueva relación, entre trabajadores, empresarios y gobierno, impulsando el desarrollo de las organizaciones y por ende de México. En el presente trabajo se abordan distintos conceptos que tienen como objetivo llevarnos a la realización de un proceso de cambio dentro de una organización, para lograr una nueva cultura y así establecer nuevos valores y actitudes, dentro de la misma; y obtener una cultura que reconozca el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan.

En el capítulo uno se analiza la importancia y necesidad de la organización para el bienestar del individuo, hemos visto desde la antigüedad que el hombre ha tenido la necesidad de formar parte de algún agrupamiento humano; ya que de manera individual no podría alcanzar sus objetivos. Estas asociaciones humanas han adoptado diferentes sistemas organizativos de acuerdo a sus necesidades, para poder regular su funcionamiento; los cuales han ido evolucionando al igual que el hombre. Además se habla de la administración ya que es una pieza fundamental en la organización, por otro lado se aborda el proceso administrativo, considerado como herramienta de la administración en acción; de la cual se vale la gerencia para dirigir la organización y de esta manera lograr alcanzar las metas y objetivos de la misma, logrando a la vez que los individuos a través de su trabajo alcancen su desarrollo personal y profesional.

En el capítulo dos se trata, el concepto de la cultura dentro de la organización, ésta debe poseer una base constituida por una serie de elementos como los valores, las creencias, los hábitos, las actitudes que forman la cultura organizacional, dándole identidad a la empresa, además de analizar la importancia de este concepto para la misma, ya que constituye la serie de principios por los que se rigen cada uno de los elementos de la organización, para lograr una organización exitosa. De la cultura se desprende otro concepto de importancia; los valores que dan origen a un conjunto de patrones de actividades, que son acordados entre los miembros de la organización y contribuyen a la efectividad de la misma.

En el capítulo tres se habla del liderazgo, el líder y su función dentro de la organización como promotor de la cultura organizacional; del líder depende

que la cultura de la organización se difunda y asimile por los empleados. El líder a través de la dirección del trabajo de los demás, tiene que alcanzar los objetivos de la organización y a su vez contribuir a que los empleados logren la satisfacción de sus necesidades, por medio de su trabajo. En la mayoría de las empresas mexicanas, sobre todo dentro del sector público, en la cultura corporativa más que líderes existen supervisores de tareas preestablecidas, enfocándose únicamente a la obtención de éstas. Dentro de este capítulo se muestra que el líder posee un papel más activo dentro de la organización, debe poseer ciertas características y conocimientos que lo formen como un verdadero líder; promotor de la cultura organizacional, que tome en cuenta el sentir y el deseo de los trabajadores, y desarrollando las potencialidades, habilidades y aptitudes que se necesitan para cada puesto.

En el capítulo cuatro se aborda el proceso de cambio planificado, sus aspectos favorables y desfavorables dentro de las organizaciones; este proceso es de suma utilidad para lograr introducir cualquier tipo de cambio dentro de la cultura de la organización; por ello dentro de este capítulo se analizan distintos métodos de cambio y modelos que proponen diversos autores, todos con el objetivo de lograr que las relaciones laborales, productivas y sociales se realicen con mayor efectividad. Se tratan los aspectos positivos y negativos con los que el promotor se encuentra al implantar un cambio dentro de la empresa, como eliminarlos y como detectar la necesidad de cambio dentro de la organización; además de la formación de un líder que sea capaz de efectuarlo exitosamente.

Finalmente en el capítulo cinco se desarrolla una propuesta de un modelo de cambio adecuado, para lograr éste en la cultura de la organización apoyado en

un líder efectivo. Este modelo se realizó dentro de una institución educativa, en la que se ha observado la existencia de cierta insatisfacción por parte de los empleados, adjudicado al ejercicio de un liderazgo poco efectivo provocando que el trabajo que se realiza no alcance sus objetivos de manera óptima. Actualmente se ha comprobado que las organizaciones escolares, pueden asimilar los principios y teorías que se aplican a las organizaciones productivas, pero siempre y cuando se adapten a las situaciones concretas de éste tipo de organizaciones, ya que se encuentran fuera del mercado. Con este modelo se busca lograr una mejora de las relaciones humanas, que si son importantes en cualquier tipo de organización, son aún mas esenciales para las organizaciones educativas.

Planteamiento del Problema

Dentro de la Organización no existe un liderazgo efectivo, que conjunte la cultura corporativa con la cultura de los empleados; lo cual trae como consecuencia un ambiente de trabajo inadecuado, que provoca insatisfacción en los empleados hacia su trabajo y así mismo perjudica a la organización ocasionando un bajo rendimiento en el trabajo. Resultando perjudicados los empleados, los clientes y la organización.

Hipótesis

Si existe un modelo de cambio de la cultura organizacional, basado en el ejercicio de un liderazgo efectivo, el cual logre motivar al empleado a realizar su trabajo en forma satisfactoria, satisfaciendo al mismo tiempo los intereses de éste; el ambiente de trabajo mejorará logrando un mejor desempeño individual, de grupo y organizacional.

Objetivo General

Lograr un cambio planificado de la cultura de la organización a través de un liderazgo efectivo, para alcanzar las metas de la empresa y que a través de éstas el empleado logre alcanzar las suyas.

Objetivos Especificos

- Lograr un ambiente adecuado de trabajo a través del conocimiento y la ejecución de la cultura corporativa.

- Lograr la satisfacción del empleado en su trabajo, mediante el mejoramiento de sus relaciones de trabajo con los líderes y así alcanzar los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO I. EL PAPEL DE LA ORGANIZACIÓN EN EL CONTEXTO ACTUAL

1.1 Concepto de organización.

Varios autores consideran a la organización como una entidad o unidad de servicios o productiva, la cual debe estar constituida legalmente y para llevar a cabo sus actividades necesita de recursos materiales, humanos, técnicos y financieros. La organización permite a la sociedad alcanzar objetivos, que el individuo no podría alcanzar solo; para alcanzar estos objetivos la organización se vale de la administración de la cual se hablará más adelante.

Carlos Augusto Audirac menciona que una organización “es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos”¹; esta definición la basa en cinco hechos:

1. Siempre incluye personas.
2. Estas personas están involucradas unas con otras, es decir, interactúan.
3. Estas interacciones pueden ser ordenadas o descritas por medio de una estructura.
4. Toda persona tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
5. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, con sus objetivos personales.

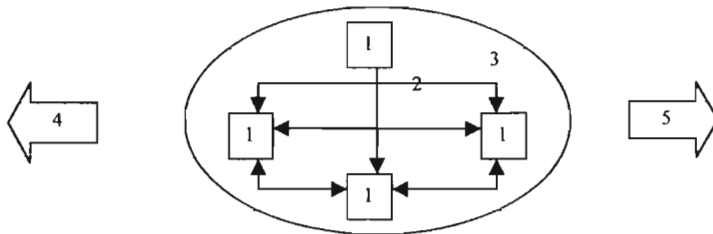
¹ Audirac Camarena, Augusto, El ABC del desarrollo Organizacional. Editorial Trillas, México, 1994; pag. 31.

Por otro lado Richard Daft menciona una serie de elementos para definir a la organización:

1. - “Es una entidad social: social porque el componente esencial de una organización es el ser humano y la organización esta integrada por muchas personas, como se mencionó anteriormente el ser humano de manera individual no podría lograr sus objetivos; entonces en las organizaciones los empleados interactúan de acuerdo a patrones ya definidos para lograr las funciones de la organización.
2. - Está orientada a metas: la organización existe para un propósito, es decir, se creó para alcanzar un objetivo. Los empleados de la organización tienen sus propios objetivos y la organización el suyo, por ello los objetivos de ambos deben de coincidir, para que el empleado trabaje de manera efectiva.
3. - Tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado: en primer término el sistema de actividad se refiere a que las organizaciones tienen una labor específica, la cual es utilizar todos los recursos que posee para transformar los insumos en los productos, para ello cada una de las labores organizacionales están subdivididas en departamentos y actividades independientes, y estas subdivisiones logran la eficiencia en el proceso de trabajo, éstas conforman la estructura.
4. - Además tiene un límite o frontera identificable: una organización es capaz de distinguir cuáles de los empleados y elementos de la organización se ubican dentro y fuera de ella”².

² Daft Richard, Organizaciones, Edit. Limusa, México 1992; pag. 31-32.

De todo lo anterior se concluye que una organización es una entidad, que está constituida por un grupo de personas, que se unen para lograr un objetivo en común; la cual cuenta con una estructura para lograr esos objetivos de manera eficiente y se encuentra bien delimitada, además se vale de un instrumento muy valioso que es la administración, para alcanzar su meta.

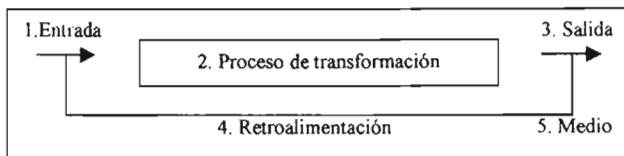


- 1. Personas.
- 2. Interacción.
- 3. Estructura.
- 4. Objetivos personales.
- 5. Objetivos grupales.

Fuente: "El ABC del Desarrollo Organizacional", Augusto Audirac

1.2 Niveles de análisis de las organizaciones.

El planteamiento de sistemas menciona que la organización es un sistema social, entendiendo como sistema un conjunto de elementos que requiere de insumos, los transforma y produce un resultado al entorno externo, con el cuál tiene que interactuar para sobrevivir. Además es social porque las relaciones que mantienen los individuos y los grupos dentro de las organizaciones, crean expectativas sobre los comportamientos individuales, así algunos toman el papel de líder y otros de seguidores.



Fuente: "El ABC del Desarrollo Organizacional", Augusto Audirac

“Las organizaciones, a su vez están compuestas por varios sistemas a distintos niveles, llamados subsistemas; Richard Daft menciona que los científicos organizacionales consideran tres niveles de análisis: el individual, el de grupo y el de la organización”³.

- ◆ Los niveles de análisis individual y grupal se denominan como perspectivas micro; esta se refiere a los problemas que afrontan los individuos y los grupos dentro de la organización, como el aprendizaje, la percepción, las actitudes en el trabajo y el comportamiento del grupo de trabajo; este enfoque es mejor conocido como el comportamiento organizacional, del cual se hablará mas adelante.
- ◆ El nivel de análisis de la organización se denomina perspectiva macro y se concentra en unidades de análisis de mayor tamaño, como los problemas y cuestionamientos sobre el diseño apropiado de la organización, de las relaciones de la organización con el ambiente externo, la tecnología de producción, entre otros.

1.3 El comportamiento individual y de grupo dentro de la organización.

El comportamiento en la organización, comienza a estudiarse de manera formal entre 1948 y 1952, este campo lo que quiere es ayudar a los gerentes a comprender mejor a la gente para lograr una mejor productividad, a través de mejores prácticas directivas.

³ Ibidem, Daft, Organizaciones, pag. 35.

Se dedica al estudio del comportamiento, las actitudes y el desempeño humano dentro de la organización, se ayuda de las teorías, métodos y principios de ciencias como la psicología, la sociología y la antropología cultural; para ayudarse a entender los valores, las capacidades y las acciones de cada individuo al desempeñarse en un grupo dentro de una organización, además de analizar el efecto que tiene el entorno externo sobre la organización y el individuo mismo.

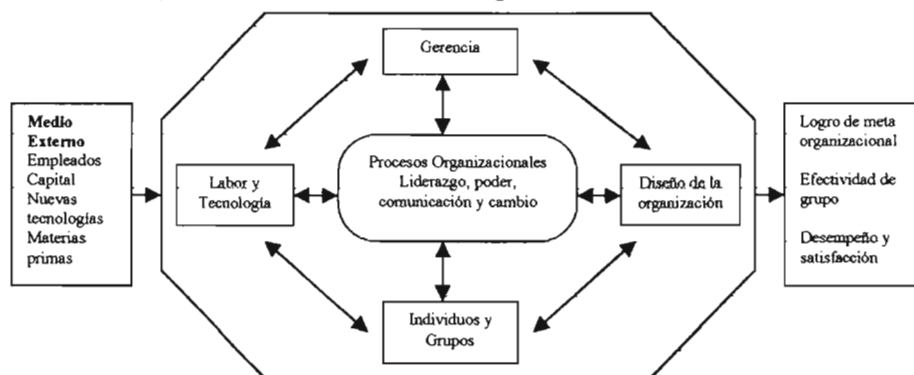
Existen algunos aspectos importantes del comportamiento en la organización:

1. “Es una forma de pensar y se concibe como algo que opera en los niveles del individuo, del grupo y de la organización.
2. Es interdisciplinario, ya que como se menciona, utiliza principios, modelos, teorías, y métodos de otras disciplinas.
3. Existe una orientación humanística, ya que las personas y sus actitudes dentro de la organización son importantes para este campo.
4. Se orienta al desempeño, para saber cómo mejorarlo.
5. El entorno ejerce un impacto determinante en el comportamiento dentro de la organización.
6. El método científico es de mucha ayuda en el estudio de las variables y las relaciones del comportamiento.
7. Por último tiene una orientación hacia las aplicaciones, es decir, siempre busca que todas las teorías sean de utilidad en la práctica”⁴.

⁴ Gibson, L. James e Ivancevich, M. Jonh, Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos; Edit. Iberoamericana, EUA 1994, pag. 6

1.4 Factores que influyen en la organización

Dentro de las organizaciones existe una variedad de factores que interactúan entre sí y son los que le dan ciertas características a la empresa. Como ya se mencionó la empresa es un sistema y esos elementos están conformados por factores como el comportamiento grupal e individual, la tecnología y las actividades que se realizan dentro de la organización.



Modelo de dinámica organizacional. Fuente: "Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos", Richard Daft.

1.4.1 El comportamiento de los grupos influye en el comportamiento individual dentro de la organización.

Las personas que conforman una organización tienen habilidades, capacidades y motivaciones diferentes de las características de los demás, estas diferencias influyen sobre la efectividad que pueda tener la organización; por ejemplo las características de un grupo de trabajo influyen sobre los individuos y éstos a su vez influyen sobre el rendimiento del grupo, es decir, la eficacia de la organización está influenciada por el comportamiento humano; por ello los grupos dentro de las organizaciones

tienen un fuerte impacto sobre el comportamiento individual y el rendimiento de la organización.

1.4.2 La tecnología y las labores y su impacto sobre la organización.

Por otro lado también la tecnología tiene una estrecha relación con las labores, las cuales influyen de cierta manera en la organización; así tenemos que la labor es el trabajo de un empleado individual, y la tecnología representa los conocimientos, técnicas y maquinaria utilizados por la organización en conjunto para llevar a cabo el trabajo; entonces la forma en que se realizan las labores y se utiliza la tecnología también tiene un fuerte impacto sobre el funcionamiento de la organización.

1.5 La estructura, los procesos y los objetivos organizacionales.

1.5.1 La Estructura.

El diseño de la organización, se refiere a la forma en la que los gerentes conjuntan los componentes de una organización, es decir, su estructura es el patrón formal que establece como se agrupan las personas y los puestos; ésta debe hacerse de manera que se coordine el comportamiento de los empleados con las necesidades tecnológicas, para facilitar el desempeño de la organización, además está representada con un organigrama. La estructura incluye tres aspectos:

- a) Diseño de puestos. Se refiere al proceso por medio del cual los gerentes especifican los contenidos, los métodos y las relaciones de los puestos para satisfacer los requisitos de la organización y de los individuos.
- b) Diseño de la organización. Se refiere a la estructura total de la misma.
- c) Cultura de la organización. Es un patrón de suposiciones que desarrollan los empleados conforme aprenden a adaptarse a su trabajo y al ambiente.

1.5.2 Los Procesos.

Los procesos organizacionales, son las actividades que dan vida al organigrama y fluyen a través de la organización, determinan cómo funciona ésta y los procesos que incluye son:

- a) Liderazgo. Los líderes están en todas las organizaciones, éstos se pueden hallar tanto en los grupos formales como en los informales y su importancia radica en que si existe un liderazgo eficaz, se puede lograr el mejor desempeño individual, de grupo y de la organización.
- b) La toma de decisiones. La calidad de éstas depende de que se seleccionen las metas apropiadas y de que se identifiquen los medios para lograrlas. Además las decisiones deben de integrar todos los factores del comportamiento y de la estructura, para lograr que sea eficaz.
- c) El poder. Es la capacidad de lograr que alguien haga algo que uno quiere, la esencia de éste es el ejercer un control sobre los demás, ya sea de tipo formal o personal.
- d) Comunicación. La comunicación en la organización es importante porque mediante este proceso, se une a la organización con su entorno y también

con cada uno de sus elementos; además la información integra las actividades que se dan en la organización.

- e) La socialización. Mediante este proceso, el individuo aprende los valores culturales, normas, creencias y el comportamiento requerido que les permite ser eficaces en la organización. Los individuos entran a las organizaciones para perseguir metas individuales, y a su vez las organizaciones emplean a los individuos para alcanzar sus objetivos; si los intereses de ambos son compatibles, lleva a los individuos al desarrollo profesional y el grado de éxito de este depende de que las expectativas del individuo se adapten a las exigencias de la organización, lo cual nos lleva al proceso de socialización.
- f) El cambio. A veces para lograr el desempeño deseado dentro de la organización, solo se puede llevar a cabo mediante la implantación del cambio. Este es un intento planificado por parte de la dirección para mejorar el desempeño general de los individuos, el grupo y la organización; mediante la modificación de la estructura, el comportamiento y los procesos⁵.

1.5.3 Los objetivos organizacionales.

Los objetivos organizacionales, institucionales y/o industriales, que menciona Fernández Arenas son tres:

1. “Servicio: busca la satisfacción de las necesidades de los consumidores o usuarios, ofreciendo buenos productos o servicios; los departamentos identificados son los de producción y comercialización.

2. Social: busca la protección de los intereses personales y sociales de los colaboradores de la Institución, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos, por medio de buenas relaciones humanas y de adecuadas relaciones públicas; los departamentos identificados son recursos humanos, relaciones públicas, y el jurídico.
3. Económico: protección de los intereses económicos de la organización, de sus acreedores y de sus inversionistas, logrando la satisfacción de estos grupos a través de la generación de riqueza; los departamentos identificados son contabilidad y finanzas”⁶.

Carlos Audirac Camarena además del objetivo económico y del objetivo de servicio menciona dos objetivos organizacionales más:

1. Mantener su continuidad a través del tiempo.
2. Perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

1.6 La administración como herramienta de la gerencia para alcanzar los objetivos de la organización.

1.6.1 Concepto de Administración

Existen muchos conceptos de la administración, en este capítulo se citarán algunos autores.

⁵ Ibidem, Gibson, Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos; pag. 13-16.

⁶ Fernández Arena, José Antonio, Principios Administrativos; Edit. Diana, México 1992.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell, mencionan el siguiente concepto: "La Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos".

George Terry, dice que la administración "consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

José A. Fernández Arenas, dice que "es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Reyes Ponce, da el siguiente concepto de administración "es la teoría que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integra una empresa".

Existen varios elementos comunes entre los conceptos anteriores:

1. Objetivo. Lo que se busca mediante la administración es alcanzar metas o resultados.
2. Eficacia. Busca lograr objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio, en calidad y tiempo.
3. Eficiencia. Es hacer las cosas bien, lograr los objetivos utilizando los recursos al mínimo costo y con la máxima calidad.
4. Grupo social. La administración se da siempre dentro de un grupo social, y se logra a través de las personas.
5. Coordinación de recursos. Combina y sistematiza los recursos que intervienen en el logro de los objetivos.

6. Estructura. El armazón que soporta a la organización en su totalidad. Representada por el organigrama.
7. Ciencia. Porque utiliza conocimientos de aplicación universal.
8. Social. Las normas que utiliza se aplican a grupos humanos.
9. Arte. Porque cada gerente le da su toque personal al trabajo.

Después de analizar los conceptos de Administración y sus elementos, se concluye que la administración es una ciencia social que a través de la dirección del trabajo de un grupo social, y por medio de la coordinación de los recursos de una organización de manera eficiente y eficaz; persigue satisfacer los objetivos de la organización.

1.6.2 Las características y la importancia de la Administración.

La administración tiene ciertas características que la diferencian de otras disciplinas:

- a) Universalidad. Existe en cualquier grupo social y se puede aplicar en cualquier organización.
- b) Valor instrumental. Porque es un medio para lograr un fin.
- c) Unidad temporal. La administración es un proceso en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- d) Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de una organización.
- e) Especificidad. Tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, no se puede confundir con otras disciplinas.
- f) Interdisciplinariedad. Es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

- g) Flexibilidad. Los principios de la administración se adaptan a las necesidades de cada grupo social⁷.

De las características anteriores podemos ver la importancia de la administración. Debido a la universalidad de la administración se demuestra que esta es importante para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, a través de sus principios, métodos y procedimientos, para lograr una mayor eficiencia y efectividad. La administración contribuye al bienestar de la comunidad, gracias a que proporciona los lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y mejora las relaciones de los individuos en la organización.

1.7 La gerencia y el proceso administrativo como elementos importantes de la administración.

1.7.1 La Función de la Gerencia dentro de la Administración.

La Gerencia, es el elemento que se encarga de la dirección y la coordinación de las partes de la organización, y la dirección se logra al establecer metas y definir una estrategia; de los gerentes depende que se logre que el sistema organizacional funcione, es decir, que la labor de la gerencia es facilitar la efectividad de la organización.

Para lograr lo anterior, las actividades que generalmente llevan a cabo los administradores son la planeación, la organización, la dirección y el control.

⁷ Munch Galindo y García Martínez, Fundamentos de administración; Edit. Trillas, México 1992. pag. 25

El gerente logra esto a través de una herramienta que posee: la administración, ésta comprende varias fases para aplicar los métodos, principios y técnicas correctamente; este proceso (conjunto de pasos para llevar a cabo una actividad) se define como el proceso administrativo, que es la administración en acción.

1.7.2 El proceso Administrativo.

Munch Galindo ve al proceso administrativo como un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, además están interrelacionadas y forman un proceso integral.

Existen muchos enfoques del proceso administrativo, pero en general está dividido en dos fases:

- ◆ Una estructural, de la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; es mejor conocida como la fase mecánica.
- ◆ La otra fase es la operativa en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido en la fase anterior, mejor conocida como fase dinámica.

El Proceso administrativo está dividido en elementos, de esta división existen diversos criterios de acuerdo al autor; estos criterios son:

- La división en tres elementos: los autores que manejan esta división son José A. Fernández Arenas, la etapa mecánica tiene dos elementos la

planeación y la implementación y en la etapa dinámica considera un solo elemento que es el control.

- División en cuatro elementos: esta división es seguida por George Terry y los elementos son la planeación y organización de la fase mecánica y la fase dinámica se divide en Ejecución y control; algunos autores como Munch Galindo nombran al tercer elemento dirección, ya que consideran que la ejecución consiste en dirigir.
- División en cinco elementos: Fayol cita cinco elementos, en la fase mecánica considera la previsión, la organización y el mandar y en la fase dinámica están la coordinación y el control. Por otro lado Koontz y O'Donnell proponen también una división de cinco elementos clasifican en la fase mecánica la planeación y la organización y en la fase dinámica están la integración, la dirección y el control.
- División en seis elementos: Reyes Ponce toma las diversas clasificaciones y sobre todo la de George Terry y la de Koontz y O'Donnell y las clasifica de la siguiente manera; en la fase mecánica están los elementos de previsión, planeación y organización y en la fase dinámica se encuentran la integración, la dirección y el control.

Independientemente de los diversos enfoques que existen del proceso administrativo, en general todos mencionan la planeación que junto con la previsión que señalan otros autores, responde a la pregunta de qué se va a hacer y qué se quiere hacer; el elemento de la organización se refiere a cómo se va a hacer. En cuanto a la fase dinámica el elemento de la integración nos dice con qué y con quién se va a hacer, la dirección ve que se haga lo planeado y el control se encarga de ver cómo se ha realizado.

1.7.3 Los elementos del proceso administrativo

En el presente trabajo se tomará el enfoque del proceso administrativo de Reyes Ponce⁸, para explicar sus elementos.

Elementos de la mecánica administrativa.

- Previsión.

Es la determinación técnica de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, incluye la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones que tendrá el organismo en el futuro, para determinar los cursos de acción a seguir. Comprende tres etapas:

1. Objetivos. En esta etapa se fijan los fines de la organización.
2. Investigaciones. Es el descubrimiento y análisis de los medios con los que se puede contar, como la información y lo supuestos.
3. Alternativas. Consiste en la adaptación de los medios encontrados, a través de la información en los fines propuestos, y ver cuantos cursos de acción existen.

- Planeación.

Esta es la determinación del curso concreto de acción que se llevará a cabo, se deben fijar los principios que orientaran el curso de acción, la secuencia de

⁸ Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna; Edit. Limusa, México 2002.

operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades necesarias para que se realice. Tiene las siguientes etapas:

1. Políticas. Son los principios que orientan la acción.
2. Procedimientos. Es la secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas. Consiste en la fijación de tiempos requeridos para cada acción.
4. Presupuestos. Son programas en que se precisan unidades, costos y los pronósticos que sirven de base.
5. Estrategia y táctica. Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos.

- Organización.

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales que se necesitan en una organización para su mayor eficiencia. Se divide en tres etapas:

1. Funciones. En esta etapa se determinan cómo deben dividirse y asignarse las actividades, necesarias para lograr el fin.
2. Jerarquías. Se fija la autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada nivel dentro de la organización.
3. Puestos. Es asignar las obligaciones y requisitos que tiene cada unidad de trabajo desempeñada por una persona.

Elementos de la Dinámica Administrativa.

- Integración.

Son los procedimientos que se llevan a cabo para dar a la organización los elementos, humanos y materiales que se señalan en la fase mecánica como necesarios para lograr un funcionamiento eficaz, buscando el mejor desarrollo. La integración abarca:

1. Selección. Se emplean una serie de técnicas para encontrar y escoger los elementos más adecuados.
2. Introducción. Se utiliza para lograr que los nuevos elementos se adapten mas rápidamente y de la manera más optima que sea posible a la organización.
3. Desarrollo. Todo elemento dentro de una organización busca y necesita desarrollarse. Esta etapa busca que se lleve a cabo ese desarrollo, por eso comprende la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal.

- Dirección.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de una organización, con el fin de que todos los miembros de ésta, realicen del modo más eficaz los planes que se propusieron. Este elemento contiene las siguientes etapas:

1. Autoridad y mando. La autoridad es la facultad para tomar decisiones, la persona que decide es la que tiene la autoridad; hay tres clases de influencia principales de la autoridad: el poder, la motivación y el liderazgo. Por otro lado el mando se dice que es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada, es la autoridad puesta en acción.

Reyes Ponce, en su libro de Administración Moderna, distingue cuatro tipos de autoridad, dos de índole jurídica: la autoridad formal que es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados; y la autoridad operativa, ésta no se ejerce directamente sobre las personas, sino que da la facultad de decidir sobre determinadas acciones por ejemplo; para lanzar un producto. Los otros dos tipos de autoridad forman la autoridad moral que dan el prestigio, en ésta se encuentran: la autoridad técnica, aquella que se tiene en razón del prestigio la experiencia y la capacidad que dan ciertos conocimientos, que una persona posee en determinada materia. Y la autoridad personal que dentro de este trabajo es la que más nos interesa, esta la poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, psicológicas, sociales, etc. Que los hace adquirir un poder sobre los demás aun sin poseer la autoridad formal.

2. Comunicación. Lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, de éste las ordenes de acción a cada miembro de la organización.
3. Delegación. Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se lleva a cabo.

4. Supervisión. Es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

- Control.

Este elemento es el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, para corregir, mejorar y formular nuevos planes. Comprende tres etapas:

1. Establecimiento de estándares y controles. Para realizar la comparación, la cual es la base del control.
2. Operación de los controles. Esta es una función de los técnicos especialistas en cada área.
3. Evaluación de resultados. Es una función administrativa con la que se vuelve a planear.

CAPÍTULO II. LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO BASE DE LA ORGANIZACIÓN.

2.1. Concepto de cultura y sus elementos.

José Garmendia menciona que hacia el año de 1952 existían alrededor de 160 definiciones de cultura, un siglo mas tarde E. B. Tylor en 1865 define la cultura como “un complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, leyes, costumbres y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre como miembro de la sociedad”.

Por su lado Kroeber y Kluckhohn, el siglo anterior después del inventario de las diferentes definiciones de cultura, dan una definición más operativa: “la cultura consiste en pautas explícitas e implícitas de conducta, adquiridas y transmitidas por símbolos... consta de ideas y de sus valores derivados y seleccionados históricamente. Puede considerarse producto y condicionante de la acción”.

Una de las definiciones mas aceptada desde el punto de vista antropológico es la de Clifford Geertz que señala en su libro Interpretacao Das Culturas: “La cultura es un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan sus conocimientos y sus actividades en relación con la vida”.⁹

Alfonso Siliceo dice que en toda cultura destacan dos ámbitos:

- a) La cosmovisión: es la comprensión e interpretación del mundo de la vida y de las cosas externas al hombre.
- b) El ethos: es el estilo de la vida de un pueblo, incluye las actitudes, motivaciones y valores. Es decir la primera es el modo de entender la vida y el ethos el modo de enfrentarla.¹⁰

La cultura es considerada una herramienta que nos ayuda a enfrentar tres desafíos: para vivir en la naturaleza los grupos humanos han diseñado diversos sistemas que les ha permitido obtener sus recursos de alimentación vestido, albergue, entre otros. También la cultura sirve como herramienta para vivir en sociedad, ya que ha contado siempre con subsistemas de parentesco, organizaciones políticas, sociales, empresariales e institucionales. Finalmente ha ayudado para vivir en relación con las fuerzas sobrenaturales, para ello los grupos humanos han desarrollado sistemas religiosos desde los más elementales.

2.2 Concepto de Cultura Organizacional

La antropología se dio cuenta que iban surgiendo otro tipo de relaciones, una de ellas fueron las relaciones que tienen lugar en la empresa como medio para lograr sus objetivos; de ésta surgió un cambio desde el punto de vista sociocultural, es decir, un sistema de intercambio de relaciones humanas

⁹ Geertz, C. A. Interpretacao das culturas; Edit. Zahar, Rio Janeiro, 1973.

¹⁰ Siliceo Aguilar Alfonso, Liderazgo, valores y cultura organizacional; Edit. McGraw Hill, México 1992, pag. 43.

encaminadas a la producción de bienes y servicios, de aquí surge el concepto de cultura organizacional.

Sin embargo las definiciones de cultura organizacional son pocas; el estudio de ésta comienza a desarrollarse de una manera más formal a partir de 1980, donde se comienza a evaluar las contribuciones a la teoría organizacional y a los procedimientos gerenciales. Daniel Denison menciona que la cultura organizacional es el conjunto de:

“Los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, al igual que el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos”.¹¹

Anteriormente E. H. Schein en 1988 menciona que la cultura de la organización “se trata de elementos tales como la distribución física de las oficinas de la empresa, las reglas de interacción que se enseñan a los miembros. Igualmente son los valores que llegan a ser considerados como la ideología o filosofía de la empresa que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día”.

De la definición anterior José Garmendia propone la siguiente definición: “Sistema de valores y símbolos de la organización mas o menos compartido, históricamente determinado y relacionado con el entorno”.

¹¹ Denison R. Daniel, Cultura Corporativa Y Productividad Organizacional; Edit. Legis Fondo Editorial, Colombia 1991; pag. 2.

Alfonso Siliceo menciona dos definiciones una de la psicología social y la otra de la antropología respectivamente: “Es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales”. La segunda es “Conjunto de elementos interactivos fundamentales compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican; son transmitidos a los nuevos miembros y son eficaces en la resolución de los problemas”¹².

De todas estas definiciones anteriores, se concluye que la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y símbolos que posee una organización y que se dan a conocer a todos sus miembros, ya que a través de ellos regirán sus acciones dentro de la empresa, además de regular su interrelación con el entorno externo al igual que dentro de la organización misma.

Muchos autores estudiosos del tema de la cultura organizacional mencionan que la diferencia entre una organización exitosa y no exitosa estriba en los valores y principios que sirven de fundamento para la organización, es decir, la cultura de la organización.

Diversas investigaciones destacan la importancia que tienen los valores y las creencias sobre el núcleo de una organización, éstos dan origen al conjunto de procedimientos y prácticas gerenciales dentro de la misma; son actividades que nacen de los valores de la organización.

¹² Ibidem Siliceo Aguilar, Liderazgo, valores y cultura; pag. 48.

La cultura responde a un proceso de aprendizaje social, resultante de la adaptación al entorno y de la integración interna de la organización que a su vez influye sobre ellos.

2.2.1 Características de la Cultura Organizacional

- a) La cultura organizacional es sistematizada, ya que los elementos que la integran, son como un todo en el que cada parte cumple funciones diversas para lograr el fin general.
- b) Los elementos que integran la cultura organizacional, son los valores, creencias, actitudes, hábitos, normas y políticas. Además de otros elementos que crean y mantienen la conciencia de pertenencia como la historia común y los mitos, rituales, tradiciones, historias, entre otros.
- c) La identidad que es la conciencia del sujeto, y dentro de la organización va a comunicar la cultura de ésta, siempre y cuando esta sea el producto de un grupo culturalmente bien integrado.
- d) Toda cultura organizacional tiene una finalidad económica inmediata y una responsabilidad sociocultural.

2.3 Niveles de la cultura organizacional.

La cultura está constituida de varios elementos los cuales se encuentran interrelacionados, Schein los divide en tres niveles y Denison lo divide en cuatro niveles que son:

1. Artefactos y creaciones. Son el entorno físico, la tecnología, los resultados, la conducta verbal y no verbal, y las normas escritas; estos pueden ser

visibles y fácilmente cambiantes, es decir, son los aspectos tangibles de la cultura compartida por los miembros de una organización. Denison considera los mismos elementos excepto las normas escritas.

2. Valores. Son las pautas de actuación válidas, las normas consuetudinarias, las cuales requieren de un mayor grado de conciencia. Son la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones.
3. Presunciones básicas o hipótesis: son las creencias básicas que los miembros tienen sobre sí mismos y los demás, como la relación con el entorno; la naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio; la naturaleza de la organización y de las relaciones humanas. Estas son invisibles y preconscientes, se dan por sentadas y son más difíciles de cambiar.
4. Perspectivas. Son las reglas y normas escritas compartidas; como las soluciones a problemas comunes que tienen los miembros de una organización. Este es el cuarto nivel de la división de Denison, el cual Schein lo incluye en el primer nivel.

Lo anterior muestra que la empresa es un sistema, que dirige todos los elementos por objetivos tanto económicos como no económicos; incluyendo también el entorno ecológico, cultural, económico y tecnológico. Entonces la cultura tiene que abarcar todos los elementos, además de tomar en cuenta la interrelación de éstos y dependiendo de las necesidades de los elementos, son los valores a los que se les va a dar prioridad. Por ello para que exista una cultura fuerte se necesita un sistema compartido de valores y objetivos, y requiere de un director experto en la promoción y protección de esos valores.

Los valores son aprendidos y transmitidos dentro de los grupos y sociedades, y son herramientas que han probado algún éxito en la solución de problemas, es decir, la cultura se compone de respuestas que han sido aceptadas porque han tenido éxito y consiste en soluciones aprendidas y transmitidas a través de símbolos como: los slogans, la vestimenta de los empleados, formas de saludo y tratamiento, modos de recepción, despedida, atención al teléfono, etcétera; todos aquellos signos que transmiten significados.

2.4 La cultura y la efectividad organizacional.

En cuanto a la relación que hay entre la cultura de una organización y la efectividad organizacional, se refiere a que se piensa que el éxito de la organización es atribuido a la combinación de aquellos valores y creencias; Denison menciona que los valores específicos o el acuerdo sobre ellos influye en la efectividad, es por ello que un líder debe crear una cultura sólida, es decir, que los valores y las acciones sean altamente consistentes.

Denison explica que existen una serie de principios por los cuales la cultura de la organización ejerce influencia sobre su efectividad, y los expone como hipótesis:

- Hipótesis de la participación.

Esta teoría sostiene que la participación es un factor clave en las culturas; la idea principal es que la efectividad organizacional es una función del nivel de participación y de compromiso de los miembros de la organización, es decir, que los altos niveles de participación crean un sentido de propiedad y

responsabilidad en el empleado hacia la organización y así surge una mayor dedicación hacia ella.

Denison dice que la participación puede ser una estrategia gerencial para un desempeño efectivo y una estrategia del trabajador para propiciar un mejor ambiente de trabajo.

- Hipótesis de la consistencia.

Esta teoría destaca el impacto positivo que puede tener una cultura sólida en la efectividad; sostiene que un sistema compartido de creencias, valores y símbolos que son comprendidos por los miembros de la organización, tiene un impacto positivo sobre su capacidad de llegar a un acuerdo y llevar a cabo acciones coordinadas. El impacto positivo del propósito compartido se debe a que los miembros de la organización trabajan basados en un marco de valores y creencias que se vuelve la base a través de la cual se comunican.

Entonces una cultura sólida ayuda a la coordinación y el control de la conducta, es decir, si posee miembros bien adaptados a su medio social, mejora la efectividad porque facilita el intercambio de información y coordinación del comportamiento.

- Hipótesis de la adaptabilidad.

Schein dice que una cultura generalmente consiste en las respuestas comportamentales colectivas, que se ha probado que son adaptables con anterioridad en una determinada organización social.

Entonces la relación de esta con la efectividad consiste en que la cultura de un sistema social puede ayudar a la adaptabilidad de la organización; un sistema con la capacidad de adquirir una estructura adaptativa, debe tener un sistema de valores que no este orientado hacia la estabilidad.

Denison da tres aspectos de la adaptabilidad que puede tener un impacto en la efectividad de una organización: la habilidad de percibir y responder al ambiente externo, la habilidad para responder a los clientes internos y la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la organización.

- Hipótesis de la misión.

Esta teoría destaca la importancia de una misión o una definición compartida, de la función y el propósito de una organización y sus miembros. La misión tiene dos influencias sobre el funcionamiento de la organización: da propósito, sentido y razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante; además ofrece dirección y metas claras para definir el curso de acción de la organización y sus miembros. Estos factores sirven de apoyo a valores clave de la organización.

Las cuatro hipótesis representan una ruta diferente para la organización, sin embargo en vez de tomar una decisión hacia una sola ruta, esta estructura supone que una cultura debe poseer los cuatro elementos: una cultura que es al mismo tiempo adaptable, pero altamente consistente o sensible a la participación individual, pero dentro del contexto de una misión compartida; y

así será más efectiva, es decir, la conjunción de los elementos en conflicto es lo que hace que la cultura sea efectiva.

Punto de referencia	Externo	Adaptabilidad	Misión
	Interno	Participación	Consistencia
		Cambio y flexibilidad	Estabilidad y dirección

Fuente: Cultura corporativa y productividad organizacional”, Daniel Denison.

Además para construir y mantener una cultura sana es necesario eliminar las barreras de la productividad, es decir, la desconfianza y los miedos, creando y promoviendo en el personal de la organización la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; para beneficiar a la empresa, al personal y al cliente. La cultura laboral de las organizaciones del siglo XXI, debe estar fincada en líderes que construyan un ambiente en el que se den los procesos humanos, orientados siempre a la mejora continua. Alfonso Siliceo menciona que los procesos más importantes de una cultura organizacional son:

- La comunicación e información.
- La integración y el trabajo en equipo.
- La delegación y el empowerment.
- La motivación y el reconocimiento.
- La creatividad e innovación.
- La capacitación y el desarrollo humano.
- La toma de decisiones.
- El liderazgo.

La cultura se genera y transmite a través de estos procesos y favorecen la libertad, autonomía, automotivación y autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos.

2.4.1 Las tareas de la Cultura organizacional.

Constituir una cultura organizacional, significa hacer un esfuerzo que deberá cumplir las siguientes tareas:

1. Crear una visión y compartirla con todo el personal. La visión es una imagen a largo plazo o idea de lo que puede y debe lograrse; y sirve para estimular su compromiso y entusiasmo.
2. Definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla con conductas congruentes. La misión significa una acción o tarea.
3. Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional. La primera se refiere al cúmulo de conocimientos expresados en tres dimensiones, la tecnología, la información y las habilidades humano administrativas de los procesos humanos que ya se mencionaron. El capital emocional se refiere a la vida afectiva y a las actitudes básicas de integración, lealtad y compromiso en la relación hombre organización y productividad.
4. Manejar el cambio, los líderes de la organización se convierten en agentes de cambio, transformando, construyendo equipos y manejando conflictos.

5. Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad.
6. Crear y mantener un proceso de mejora continua, teniendo tres enfoques: personal, al cliente y a los procesos.
7. Claridad en los objetivos, las responsabilidades y funciones del personal.
8. Fortalecer el trabajo en equipo, los procesos y la cultura laboral, mejorando el clima organizacional.
9. Estar en contacto y diálogo personal con todos los miembros de la organización.
10. Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados.

2.5 La relación entre la cultura y el clima organizacional.

Denison nos menciona que una de las grandes diferencias entre la cultura y el clima organizacional estriba en la metodología que se utiliza para estudiar cada uno de estos elementos; los investigadores del clima se basan en cuestionarios, con los cuales tratan de caracterizar situaciones organizacionales específicas pero se enfoca a dimensiones y principios de tipo universal; por otro lado los estudiosos de la cultura mediante la investigación de campo tratan de analizar y entender los valores y las hipótesis que los miembros de la organización dan al sistema social, es decir, a un nivel individual.

Independientemente de lo anterior existe una similitud entre la cultura y el clima, que se basa en tres puntos:

1. “Ambos conceptos estudian las características comportamentales en el ámbito de la organización y sostienen que las unidades organizacionales son un nivel viable para el análisis del comportamiento.
2. Se concentran en una amplia variedad de fenómenos.
3. Comparten un problema semejante: explicar cómo las características de un sistema afectan la conducta de los individuos, y la forma en que la conducta de los individuos, con el tiempo crea las características de un sistema organizacional”.¹³

Dentro de la literatura que aborda el concepto del clima, Denison define dos significados; el primero se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. La segunda definición se emplea para referirse a un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo. Una de estas definiciones sostiene que el clima es un estado psicológico individual y la otra que es un conjunto de circunstancias como la estructura organizacional. Es Tagiuri y Litwin quienes después de ver varios enfoques de este concepto, describen el clima de una manera más amplia: “El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización”.¹⁴

Por su lado la literatura de la cultura organizacional se ha concentrado en valores básicos, las creencias presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de propósitos compartidos y los símbolos que expresan

¹³ Ibidem Denison, Cultura corporativa y productividad organizacional; pag. 21.

¹⁴ Ibidem Denison, Cultura corporativa y productividad organizacional; pag. 23

vínculos entre hipótesis, valores y conductas para los miembros de una organización.

En los estudios sobre la cultura se ha originado la hipótesis de que una cultura tiene inercia, es decir, una vez establecidos valores, significados compartidos y patrones de conducta, ellos continúan hasta que se ejerza alguna fuerza para cambiarlos, esto hace que las teorías culturales tengan un papel importante para lograr un cambio planificado importante. Además en la literatura de la cultura organizacional surgen dos nociones importantes para su estudio, la primera considera que una cultura sólida con frecuencia es una característica de una organización exitosa. Y la segunda es el concepto de que las ideologías, los símbolos y las convicciones compartidas ejercen un impacto considerable sobre las organizaciones. Estas dos ideas concluyen, que para que la gerencia sea efectiva requiere el reconocimiento de estos acontecimientos e integrar las actividades diarias y las funcioneó de la gerencia.

2.6 Los valores como factor importante de la cultura

2.6.1 Definición y Concepto de Valores.

La palabra valor viene del verbo latino *valere*, que significa estar sano, ser fuerte. A través de los siglos su significado se ha ido ampliando; ya que los autores consideran que no hay un concepto exacto.

Frondizi Risieri¹⁵ opina que los valores equivalen a lo que nos agrada, se identifican con lo deseado; pero hay otros que sostienen que los valores son ideas, esencias platónicas. Esto es que los valores no deben ser confundidos con los objetos materiales que los sostienen, ya que no pueden existir sin el depositario en el que descansan, por ello son vistos como cualidades irreales que poseen ciertos objetos llamados bienes distinguiéndose de otras cualidades que poseen los objetos como el color, olor, sabor, etcétera.

Además los valores poseen una polaridad, todo valor positivo presenta un valor negativo correspondiente; y también poseen un orden jerárquico o tabla de valores; el hombre de manera individual, en una comunidad o grupo tiene una tabla con la que rige su conducta y regula la convivencia, la tabla no es fija cambia de acuerdo al grupo o comunidad y el comportamiento frente al prójimo, los actos, todas sus actividades son juzgadas de acuerdo a esa tabla de valores influyendo en la conducta de sus miembros.

Desde la perspectiva antropológica, los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura; los valores dicen lo que es el grupo y lo que quiere y debe ser, lo que se traduce en la misión y visión. Alfonso Siliceo dice que los valores “son concepciones prácticas heredadas y cuando lo necesitan son innovadas por las generaciones presentes, miran y tratan de salvaguardar lo fundamental de la cultura”.

Milton Rokeach define los valores como “las creencias generales que guían las acciones y juicios en una amplia variedad de situaciones. Son atributos

¹⁵ Frondizi Risieri, ¿Qué son los valores? ; Edit. Fondo de Cultura Económica, México 1962, pag- 10

individuales que pueden afectar las actitudes, percepciones, necesidades y motivaciones de las personas”.

Concluyendo los valores son pautas de conducta, principios fundamentales que guían el comportamiento de los miembros de un grupo determinado, afectando sus actitudes y percepciones, deben ser compartidos y aceptados por el grupo; y se manifiestan en características como la búsqueda de la excelencia, el cumplimiento de las leyes y el respeto humano entre otros.

Mauro Rodríguez menciona dos posturas extremas referentes a los valores: la objetivista, que define a los valores como cualidades de las cosas; y la subjetivista, que los ve en las actitudes de las personas. Además menciona que los valores pueden depender de hechos culturales, o de la naturaleza del ser humano (esta se refiere a necesidades fisiológicas del ser humano); o bien del aspecto psicológico de las personas, como el aprecio a un objeto al que se le da un valor sentimental.

Entonces los valores responden a las necesidades humanas, y se puede decir que tienen un origen biológico y cultural, además de la mediación de la necesidad y el impulso.

Por otro lado el autor Santiago Lazzati menciona que dentro de una organización, los valores versan sobre ciertos aspectos:

- 1) Aspectos vitales, como la actitud frente al cambio y al riesgo, el grado de apertura al mundo exterior, etc.
- 2) Aspectos morales como la honestidad y la justicia.

- 3) Aspectos sociales, como la importancia relativa que se le otorga a factores como el poder, la influencia de las jerarquías, el manejo del conflicto, la disposición a expresar las emociones.
- 4) Aspectos empresariales como el crecimiento, la atención al cliente, la calidad, la productividad, la innovación.

2.6.2 Características de los valores.

El conjunto de los valores sobre los cuales se construye la convivencia de un grupo social, tiene las siguientes características:

- Configuran una parte de la identidad. Los valores que el grupo inculca, expresan su identidad o peculiar forma de ser, ya que al asimilar valores se integran a una identidad y viven según las expectativas del grupo, empresa o institución.
- Por medio de los valores la cultura orienta el comportamiento. Indican la dirección en que se quisiera construir el futuro; una vez definidos los valores, los miembros van orientando su comportamiento en base a ellos, y van alcanzando la adecuación entre la vida real y las normas ideales.
- Los valores en la realización humana. Los valores como parte de la cultura influyen en la realización humana, por eso la concepción de la naturaleza, de la sociedad y de lo sagrado repercuten en la construcción de la escala de valores de cada grupo.

2.6.3 La función de los valores en la empresa.

Después de revisar el concepto de valores, se verá la función de éstos en la empresa. Todas las organizaciones, se enfocan hacia valores ya sean explícitos, que son formulados y adoptados por los miembros de la organización; o implícitos, objetivos que se encuentran ocultos dentro de la organización. Esto es que las organizaciones aunque persiguen un fin de lucro deben de tener un conjunto de valores humanos como: la comunicación, el servicio, la honradez, el progreso, el respeto, la cultura, la justicia, el desarrollo personal, la seguridad, la ubicación social de las personas en puestos bien definidos.

La administración es una herramienta dentro de la empresa, a través de ésta se coordinan armónicamente los materiales, el capital y el trabajo de las personas para realizar objetivos predeterminados. De acuerdo a esto Mauro Rodríguez considera que la administración es un valor en la medida en que se emplea para construir la convivencia humana, imponiendo el orden, satisfaciendo necesidades, aprovechando los recursos y creando fuentes de trabajo. La ausencia de esta causa desorden, incomunicación, ineficiencia, frustración y caos.

La actividad humana está formada por los valores; éstos son demasiado amplios e indefinidos para normar las acciones concretas en forma adecuada, es por ello que se traducen en metas, y se precisan aun más en objetivos, es aquí donde entra la administración, como proceso ya que implica el buscar un camino alcanzar los objetivos y llegar a ser una empresa excelente; las empresas sanas tienen objetivos, además de estrategias y técnicas que los

llevarán a la práctica. Los objetivos son el que, y las estrategias y tácticas el cómo.

2.6.4 La valoración de la Cultura dentro de la empresa.

Investigar la cultura corporativa requiere una acumulación y combinación de una serie de datos, que se refieran a cómo valora la organización los distintos objetivos y metas. Una auditoría cultural se hace desde la perspectiva de la cultura corporativa como imagen interna, esto es cómo es captada por el personal, qué percepciones tiene este acerca de la organización. La investigación manejará indicadores subjetivos, obtenidos por encuesta, observación, grupos de discusión y otros procedimientos.

La imagen de la cultura corporativa recoge las valoraciones del personal sobre la organización en cuanto a su sistema de valores. Garmendia distingue los siguientes tipos de valores:

- Valores generales creencias sobre la naturaleza de lo real, del pasado, del género humano, de las relaciones humanas.
- Valores particulares relacionados con el trabajo en la organización, valoraciones sobre diferentes objetivos y metas.
- Valores realizados son las respuestas sobre si están de acuerdo o en desacuerdo en cuanto a los valores de la empresa, lo que reflejaría el grado de realización del sistema de valores por la organización desde la percepción del personal.

La imagen de la cultura constituye el choque de dos percepciones:

- De los valores perseguidos por la organización.
- De los valores realizados por la organización.

Es decir, el núcleo de la cultura corporativa está constituido de valores, que serán detectados a través de las percepciones del personal, entonces lo que se pretende con la investigación es conocer el núcleo de la cultura corporativa. E. Schein propone el siguiente sistema de valores, en donde las presunciones básicas de la cultura, están contempladas:

- La naturaleza de la realidad y el tiempo: indicadores relativos a comunicación, autorrealización, etcétera.
- La naturaleza de la actividad humana: indicadores relativos a innovación, eficacia, riesgo, conflictividad, etcétera.
- La naturaleza de las relaciones humanas: indicadores relativos a estilos de dirección, delegación, participación, etcétera.

CAPÍTULO 3. EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE ÉXITO PARA LOGRAR EL CAMBIO

3.1 Concepto de liderazgo.

Según Richard Daft el liderazgo está asociado con la innovación, la influencia y el dar dirección; puede verse como un atributo de un puesto dentro de una organización, también puede ser como una característica de una persona, o bien puede considerarse como el logro de metas y la comunicación necesaria para dirigir a esas personas hacia las metas.

De las percepciones anteriores Richard Daft destaca tres elementos importantes: las personas, la influencia y las metas; ya que el liderazgo ocurre entre personas, incluye el uso de poder o la influencia, es decir, que la relación entre las personas no es pasiva. Finalmente o esta diseñado para lograr un fin o meta.

El liderazgo¹⁶ “es un proceso en el cual una persona trata de influir en la conducta de otras personas hacia el logro de ciertas metas”. Es decir, que es una actividad constante y continua, en la que un líder está relacionado con otras personas y utiliza su influencia para alcanzar metas. El tipo de influencia que ejerza un líder depende de él y de las personas que dirige; algunos pueden utilizar la autoridad formal conferida por la organización, mientras que otros ejercen su influencia a través de su carisma.

¹⁶Ibidem Daft, Organizaciones, pag. 516.

Richard Daft también define el liderazgo como “la habilidad para persuadir a otros a buscar con entusiasmo la realización de objetivos definidos. Es el factor humano que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas”.

Harold Koontz, menciona que el liderazgo “es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de metas grupales”.

De esta manera el liderazgo debe poseer cuatro componentes:

- La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
- La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones.
- La habilidad de inspirar.
- La habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.

3.2 Importancia del liderazgo para los gerentes.

Los psicólogos y los sociólogos han intentado responder el porqué el líder surge siempre que hay un grupo humano, los primeros se concentran en las características del líder y los segundos en las características del grupo; pero independientemente del enfoque el liderazgo es importante porque por medio de esta habilidad los gerentes pueden tener un impacto considerable en el desempeño y satisfacción del grupo. Además es importante por que en el liderazgo se implanta la práctica de la administración, es decir, traduce planes

e ideas en personas motivadas para realizarlos; ya que recurre a la motivación, a las diferencias individuales, a la conducta y comportamiento de grupo, a las metas, a la estructura de la organización y a la efectividad organizacional.

Existen los líderes formales y los líderes informales, ambos son igual de importantes; a los primeros se les relaciona con los puestos de la organización y los segundos son los que se encuentran fuera de las organizaciones de trabajo.

3.2.1 El Poder del Administrador, factor importante del liderazgo.

La administración tiene que crear relaciones entre los miembros de la organización, para que lleguen a comprender que la mejor manera de realizar sus aspiraciones individuales se logra orientando sus esfuerzos hacia los objetivos de la empresa, es decir, el objeto del poder administrativo es lograr este resultado.

La teoría orgánica¹⁷ dice que la indiferencia u hostilidad hacia los objetivos de la empresa, se debe a que no se comprende como la situación ambiental de la empresa brinda las mejores oportunidades para lograr los fines principales. Por ello son necesarias las manifestaciones coercitivas del poder administrativo. Existen dos formas de ejercer el poder, la influencia directa sobre los individuos, y una influencia de tipo indirecto, ejercida por medio de la alteración del ambiente empresarial. Algunas de estas formas son:

¹⁷ McGregor, Douglas, El Administrador profesional. Editorial Diana, México, 1970; pag. 160.

- La autoridad legítima, esta forma de poder se ejerce estableciendo normas, procedimientos y reglas, así como tomando diariamente decisiones y dando ordenes. Es una forma de influencia siempre y cuando se considere legítima por aquellos a quienes afecta. .
- El control directo de los castigos y premios extrínsecos, como el dinero, los seguros, las vacaciones, los viajes, la decoración personalizada de la oficina, etcétera.
- La administración de los ascensos, este produce mayor categoría, autonomía más amplia y desarrollo personal.
- La identificación con la causa, cuando el individuo se identifica de verdad con un grupo, líder o causa, hace suyos los fines y valores asociados con ellos, entonces orienta sus esfuerzos hacia esos objetivos y se siente satisfecho.

3.3 Niveles de liderazgo

Según Richard Daft las actividades y las funciones del liderazgo cambian de acuerdo con el nivel jerárquico, ya que el líder tiene un papel distinto y requiere de distintas habilidades. De aquí se desprenden dos perspectivas:

- La perspectiva micro de liderazgo que se aplica a la dirección de los subordinados inmediatos.
- La perspectiva macro se relaciona con la organización en su totalidad.

Por otro lado de acuerdo al nivel de la jerarquía de la organización se necesitan ciertos requisitos, con relación al liderazgo. Richard Daft los

clasifica de acuerdo a si pertenecen a la dimensión cognoscitiva o afectiva de las organizaciones:

- La dimensión cognoscitiva comprende los aspectos intelectuales, de planeación, de realización de labores y toma de decisiones del liderazgo.
- La dimensión afectiva comprende los aspectos emocionales, sociales y de relaciones humanas del liderazgo. Ambas funciones son necesarias en los diferentes niveles jerárquicos.

De esta manera los ejecutivos del escalafón superior manejan la administración en su conjunto, su responsabilidad consiste en tomar decisiones referentes a las metas de tipo global de la organización y definir estrategias para lograr dichas metas.

- Las habilidades cognoscitivas se relacionan con la planeación y el análisis de los hechos a largo plazo, descifrar la relación con el medio ambiente externo.
- En cuanto a las habilidades afectivas, son responsables del ambiente entre el personal de la organización y de su preparación personal, no pueden interactuar personalmente con todos los empleados, pero deben simbolizar los valores y la preparación personal que se integran a las metas y estrategia de la organización.

Los líderes del nivel medio intervienen en la toma de decisiones que se realiza a nivel departamental.

- Sus requisitos cognoscitivos consisten en la definición de metas operativas para sus departamentos, también definen cualquier estructura y dirección que no hayan sido suministradas por el líder superior. La perspectiva de tiempo es a mediano plazo.
- Las habilidades afectivas incluyen satisfacer las demandas conflictivas dentro del departamento, motivar el trabajo en equipo, establecer el tono correcto para el departamento y motivar a los subordinados para que trabajen y cumplan con la metas del departamento.

Los supervisores en los niveles inferiores son responsables de las operaciones cotidianas de un solo grupo de trabajo, en este nivel los conocimientos de tipo técnico son más útiles que los conocimientos administrativos.

- Las habilidades cognoscitivas requieren del conocimiento de los procedimientos de la organización y de las técnicas especializadas utilizadas por los subordinados.
- Las habilidades afectivas se relacionan con recompensas y sanciones para motivar un alto nivel de desempeño por parte de los empleados.

3.4 Las características del líder.

Durante varios siglos los estudios sobre el liderazgo han tratado de explicar la aparición de los grandes líderes, y se ha llegado a la conclusión de que los grandes líderes tienen características innatas especiales que los distinguen y los llevan a tener influencia sobre los demás.

Entre 1904 y 1948 se realizaron varios estudios acerca de las características de un líder. Ralph Stogdill¹⁸ analizó estos estudios, descubrió que sugerían que cierto número de características podían resaltar la diferencia entre los líderes y los que no lo son. Se presentan las siguientes características:

- Inteligencia: los líderes generalmente obtenían altas calificaciones en las pruebas de inteligencia, su lenguaje era más fluido y mostraban mayores conocimientos generales y originalidad.
- Estatura física: tendían a ser más altos que sus seguidores, tenían mayor edad y mejor porte.
- Personalidad: los líderes mostraban confianza en ellos mismos, independencia, iniciativa, persistencia y necesidad de logro.

En 1974 Stogdill, reportó una revisión de 163 estudios adicionales de características realizados entre 1949 y 1970; las características de un líder identificadas en este estudio, se presentan los rasgos y habilidades asociados con un liderazgo exitoso. Las características y habilidades descubiertas son:

- “Características: adaptable a las situaciones, alerta al medio no social, ambicioso y orientado a logros, cooperativo, decisivo, confiable, deseoso de influir en otros, alto nivel de actividad. Persistente, confiado en sí mismo, tolerante al estrés, dispuesto a asumir responsabilidades.
- Habilidades: inteligente, conceptualmente hábil, creativo, diplomático y discreto, facilidad de palabra, conocedor de la labor del grupo, habilidad administrativa, persuasivo y socialmente hábil”¹⁹.

¹⁸ Ibidem Daft, Organizaciones; pag. 521.

¹⁹ Gary A. Yukl, Leadership in Organizations. Editorial Prentice Hall, EUA, 1981.

El perfil de las características de un líder varía de acuerdo a la situación o a los subordinados, en ocasiones el líder con éxito puede ser autoritario, decisivo y tener confianza en sí; pero en otras ocasiones el líder debe ser cooperativo, elocuente y creativo.

3.5 Tipos de Liderazgo.

3.5.1 El Origen de los estilos del líder.

Existen una serie de factores que ejercen influencia sobre la conducta del administrador como: sus ideas sobre la naturaleza del hombre, el desarrollo de su trabajo, sus valores personales, sus necesidades y la autovaloración de sus méritos. Todos estos aspectos hacen que el individuo reaccione de cierta manera ante determinado medio ambiente, por ello los estudiosos tratan de predecir la conducta de los líderes, denominándolo el estilo del administrador.

El estilo del administrador es único y a lo largo del estudio del liderazgo se ha intentado agrupar en categorías. Una de las primeras teorías que da a conocer los estilos del liderazgo, es la llamada “ventana de Johari”, ofrece una manera de considerar las diferencias entre los individuos. Consiste en un cuadro que está dividido en cuatro sectores, en el sector 1 se representan las características de la personalidad individual, que son percibidas por el mismo interesado y por los demás; en el sector 2 son características que los demás perciben pero el individuo no porque se manifiestan de manera inconsciente; el sector 3 son características percibidas por el individuo quien conscientemente las oculta para que no las perciban los demás y en el sector 4

son las características profundamente escondidas en las personas que nadie ni el individuo puede percibir, pero influyen en su conducta.

	Conocido	Desconocido
Conocido	1	2
Desconocido	3	4

Ventana de Johari. Fuente: "El Administrador Profesional", Douglas McGregor

La "ventana de Johari" dice que el estilo administrativo del individuo está influido por las características pertenecientes a los cuatro sectores, a eso se debe que muchas veces uno perciba un estilo distinto al que los demás perciben de uno. De esta surgen otras teorías que explican diferentes estilos del líder.

3.5.2 Método de Grid de Blake y Mouton.

Durante los años cuarenta y cincuenta en la Universidad de Michigan y en la Universidad estatal de Ohio realizaron una serie de investigaciones, para identificar las características del comportamiento y sintetizarlas en el menor número de conductas relacionadas con el éxito del líder. Estos estudios permitieron establecer dos dimensiones de la conducta de liderazgo. Observaron que los líderes tendían a concentrar su atención en los empleados o en el trabajo:

- "Líderes centrados en los empleados: están preocupados por las necesidades personales de sus subordinados, dan especial atención a los empleados, enfatizan las relaciones interpersonales positivas, están

dispuestos a adaptarse a las diferencias entre los empleados y son amistosos y accesibles.

- Líderes centrados en el trabajo: este tipo de líderes por el contrario enfatizan la terminación de la tarea. Se concentran en lograr eficiencia en la producción y en lograr las metas de producción, se preocupan solamente por realizar el trabajo”²⁰

La conclusión de estas investigaciones fue que los líderes que se centraban en los empleados tendían a lograr mayor productividad y sus subordinados estaban más satisfechos; en cambio los líderes que se centraban en el trabajo tendían a tener grupos menos satisfechos y menos productivos.

La Universidad estatal de Ohio al mismo tiempo investigaba las cualidades de un líder para identificar agrupamientos de conductas asociadas con el éxito de los líderes, esta investigación le permitió descubrir dos conductas básicas de los líderes denominadas:

- La estructura de iniciación: es el grado hasta el cual los líderes definen y dirigen las actividades de trabajo de sus subordinados hacia el logro de las metas. Generalmente tienen altos estándares de desempeño, enfatizan las fechas límite, dan direcciones, programan las actividades del grupo y enfatizan la planeación y el establecimiento de objetivos.
- La consideración: es el grado hasta el cual los líderes enfatizan el respeto a sus subordinados, consideran sus sentimientos y establecen un sentimiento de confianza mutua. Además dedican tiempo para escuchar a los

²⁰ Ibidem; McGregor, El Administrador Profesional; pag. 522

subordinados, son amistosos, y están preocupados por el bienestar personal de los miembros del grupo.

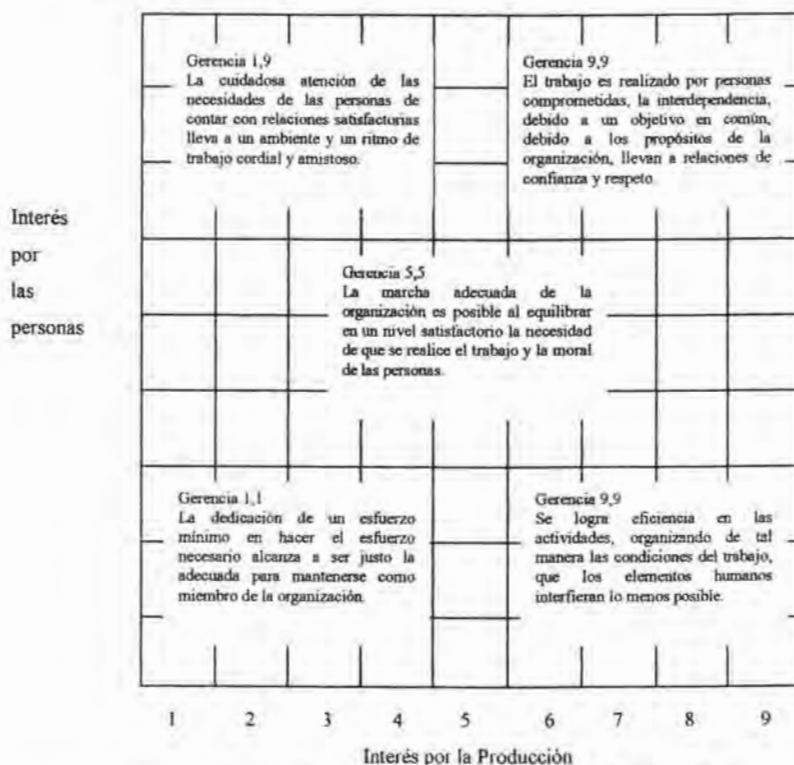
Ambas teorías son similares, la diferencia es que en la investigación de la universidad de Michigan sugirió que los líderes se centraban en una de las dos variables y la Investigación de la Universidad de Ohio señalaba que el líder podría mostrar interés en una de las dos variables, en ambas o en ninguna.

Un tercer grupo de investigadores propusieron un método bidimensional al igual que los dos anteriores. En este modelo las dos dimensiones que determinan el estilo son: el interés por la producción y el interés por las personas, y se representaron en una gráfica de 9 puntos.

Las dimensiones son interdependientes y representan actitudes, todo gerente demostrará cierto interés por los fines de la organización y por las personas, el cual es diferente dependiendo del líder; la forma en que se mezclen estos intereses determina el estilo del líder. El número 1 representa un interés mínimo y el 9 el interés máximo, existen 81 combinaciones posibles pero Blake y Mouton consideran cinco posiciones más representativas:

- El 9,1 representa un máximo interés por la producción y un mínimo por las personas. El gerente se concentra en llevar la producción al máximo ejerciendo su poder y autoridad y manteniendo el control de las personas mediante la sumisión.
- El 1,9 es un mínimo interés por la producción con el máximo por las personas. Se le da atención primordial al fomento de buenos sentimientos entre colegas y subordinados.

- 1,1 representa el mínimo interés tanto por la producción como por las personas. Este gerente hace lo mínimo necesario para seguir dentro de la organización.
- 5,5 es la teoría del punto intermedio, representa la conformidad por el estado actual.
- 9,9 es el interés por la producción y por las personas en un alto nivel, es el enfoque de equipo, orientado hacia una meta y busca obtener resultados en gran cantidad y alta calidad mediante la participación, la entrega y la resolución de conflictos.



Grid Gerencial. Fuente: "Desarrollo organizacional", Warner Burke.

Blake y Mouton a través de cuestionarios que ayudan a diagnosticar, en un estudio cultural buscan lo que los gerentes consideran las barreras más

comunes que obstaculizan la eficacia dentro de la organización y se encontraron a la comunicación en primer lugar y en segundo lugar la falta de planeación; éstas barreras surgen de la naturaleza de la supervisión, el estilo predominante que se encontró entre los supervisores, fue el que ellos clasifican como 5.5. Para corregir estas causas Blake y Mouton desarrollaron un enfoque de desarrollo organizacional de seis fases para lograr la excelencia, un modelo estratégico que cambiará el estilo de dirección hacia una gerencia participativa.

1. Fase 1. Comienza con un seminario de una semana, los participantes evalúan su estilo actual y aprenden los comportamientos asociados con el estilo 9.9, además de recibir retroinformación.
2. Fase 2. Es el desarrollo del trabajo en equipo, se procede a una evaluación para identificar las normas y las características de trabajo de todos los equipos gerenciales de la organización.
3. Fase 3. Es el desarrollo intergrupalo, el objetivo es reducir las pautas ganador-perdedor de comportamiento entre los grupos de la organización. Cada grupo desarrolla en forma independiente un modelo o una relación ideal y se planean los pasos de acción.
4. Fase 4. Es el desarrollo de un modelo estratégico ideal, llamado planeación estratégica. Se especifican los objetivos, describe las actividades de negocios que se realizarán, define mercados para penetración, crea una estructura interna para resultados, delinea políticas que habrán de orientar decisiones futuras, e identifica las necesidades de desarrollo.
5. Fase 5. Es la ejecución del modelo estratégico ideal. Este proceso va cambiando.

6. Fase 6. Es una crítica sistemática, se evalúa la labor de cambio y se identifican los llamados factores rémora (barreras específicas que siguen existiendo) y se busca eliminarlos.

Las conclusiones de Blake y Mouton sugieren que los líderes logran un mejor desempeño cuando emplean un estilo de liderazgo caracterizado como alto en su preocupación tanto por las personas como por la producción.

3.5.3 Modelo de Contingencia de Fiedler.

Fred Fiedler creó un modelo de contingencia para el liderazgo, que especifica que el desempeño de un grupo depende de dos factores: el estilo de liderazgo y la naturaleza de la situación en que se presenta el liderazgo.

El estilo de liderazgo se mide mediante la evaluación que hace un líder de los compañeros menos preferidos; se empleó un cuestionario de dieciseis escalas de adjetivos positivos y negativos. Cada líder tiene que pensar en la persona con la que trabajaba menos bien y calificarla en cada escala. Se muestran tres ejemplos de las escalas:

Aburrido.....	Interesante
Pendenciero.....	Afable
Timido.....	Jovial

Los líderes que veian a los compañeros menos preferidos en términos positivos sugiere a un líder con orientación hacia las personas o las relaciones; por otro lado los que reportaron una descripción desfavorable de los

compañeros menos preferidos tendían a presentar una orientación hacia el trabajo.

El factor situacional del modelo define la situación en la que funciona un líder, es decir, si se presta para hacer más fácil o más difícil el papel del líder. Fiedler definió la situación en tres dimensiones:

- **Relaciones líder-miembro.** Se refiere a la actitud del grupo hacia el líder y su aceptación por parte del grupo. Cuando los miembros del grupo tienen confianza, seguridad y respeto por el líder, entonces la situación es favorable; si los miembros del grupo rechazan al líder, el ambiente del grupo es desfavorable.
- **Estructura de la tarea.** Se refiere al grado hasta el cual las tareas están bien definidas. Cuando las tareas son rutinarias y están bien definidas, los empleados saben que hacer y la situación es favorable para el líder; cuando las tareas son ambiguas y no rutinarias, las metas son poco claras y la situación para el líder es menos favorable.
- **Poder del puesto.** Se refiere al grado hasta el cual el líder tiene una base de poder fuerte y legítima sobre sus subordinados. Una posición de poder fuerte es cuando el líder recompensa o castiga a sus subordinados en forma efectiva y aceptan los subordinados la autoridad.

Las situaciones de trabajo se pueden evaluar en cuanto a si tienen una calificación alta o baja en relación a cada una de las tres dimensiones. La combinación de las tres dimensiones conduce a ocho situaciones de liderazgo, denominadas octantes. Las relaciones líder miembro son buenas (octantes 1-4) o malas (octantes 5-8), la estructura de la tarea se puede catalogar como alta

(octantes 1, 2, 5 y 6) o baja (octantes 3, 4, 7 y 8) y la posición de poder del líder se puede catalogar como fuerte (octantes 1,3,5 y 7) o débil (octantes 2, 4, 6 y 8).

Relaciones Líder Miembro	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
Estructura de la tarea	Alta		Baja		Alta		Baja	
Poder del Puesto	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
Situaciones	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Muy favorable				Muy desfavorable				

Fuente: "Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos", Richard Daft.

En este modelo la efectividad del liderazgo depende de la adecuación del estilo a las condiciones de la organización, cuando la situación es favorable o desfavorable para el líder lo que funciona mejor es una orientación hacia las tareas. Cuando la situación es mas o menos desfavorable se necesitan mayores habilidades interpersonales, para obtener un mejor desempeño.

3.5.4 Modelo de Trayectoria Meta.

Esta teoría situacional surgió de los trabajos de Evans y House; sugiere que los líderes son efectivos cuando aumentan la motivación de los empleados a través de:

1. Explicar las trayectorias hacia las recompensas disponibles, significa que el líder trabajará con los subordinados para ayudarlos a aprender las conductas que los conducirán a realizar con éxito sus labores.

2. Incrementar las recompensas valiosas y deseadas por los subordinados, significa que el líder debe hablar con los subordinados para descubrir cuáles son las recompensas más importantes para ellos.

La teoría de trayectoria meta identifica cuatro tipos de conducta del líder:

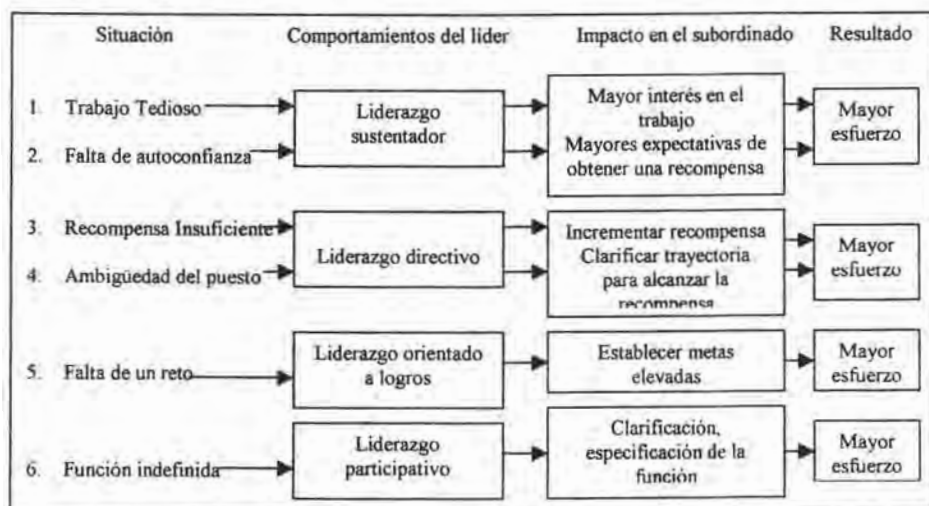
- Liderazgo de apoyo. Muestra preocupación por el bienestar y las necesidades personales de los subordinados, crea un ambiente amistoso.
- Liderazgo directivo. Indica a los subordinados qué se espera que hagan, establece guías y direcciones, proporciona estándares, programas y objetivos de desempeño.
- Liderazgo participativo. Consulta con sus subordinados las actividades de trabajo, programas y objetivos: permite la participación en la toma de decisiones de sus subordinados.
- Liderazgo orientado a la realización. Establece metas que representan un desafío, busca mejorar el desempeño y muestra confianza en las habilidades de los subordinados para alcanzar estándares elevados.

Además este modelo considera dos factores situacionales para el estilo de liderazgo:

- Las características de los subordinados. Los subordinados pueden diferir en cuanto a la confianza en su propia habilidad, en la posición de control y en sus necesidades de estimación, afiliación, autonomía o responsabilidad; dependiendo de la confianza del subordinado en cada característica, o de sus necesidades es el tipo de líder que van a preferir.

- Las características del medio ambiente de trabajo incluyen el grado hasta el cual las labores están estructuradas o mecanizadas y el grado de formalización en términos de reglas, procedimientos y descripciones de puestos. Al igual que el factor anterior dependiendo del grado de la estructura, indicará el tipo de líder que requieren.

En las situaciones 1 y 2 los subordinados pueden tener un trabajo rutinario y aburrido, o pueden no tener confianza en ellos, demandan un estilo de liderazgo de apoyo. En las situaciones 3 y 4 los roles de trabajo son ambiguos o la magnitud de las recompensas es demasiado reducida, de manera que los empleados no se desempeñan efectivamente; el liderazgo directivo es importante para reducir la ambigüedad. En la situación 5 los subordinados no se enfrentan al reto de la tarea y un supervisor con orientación a la realización establecerá metas elevadas y aumenta el esfuerzo de los empleados. La situación 6 se caracteriza por una labor no estructurada y el liderazgo participativo puede ser efectivo.



Fuente: "Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos". Richard Daft

Entonces con el modelo trayectoria meta, el reto para los líderes consiste en analizar la situación; los líderes deben conversar con sus subordinados, conocer sus necesidades, analizar el medio ambiente de trabajo y después aplicar el estilo adecuado.

3.6 El liderazgo y la cultura organizacional

Richard Daft señala que es diferente la perspectiva de la gerencia desde el nivel superior a la de los niveles medio e inferior, porque los altos líderes son responsables de la organización en su conjunto. En un estudio de Henry Mintzberg, se llegó a la conclusión de que los altos líderes se encuentran bien informados y toman decisiones importantes dentro de la organización pero tienen dos funciones principales:

- Debe determinar las metas y la estrategia de la organización adaptarla a un medio ambiente cambiante, es decir, suministrar dirección.
- Debe influir en los valores culturales dentro de la organización y mantener la estabilidad y la integridad de las operaciones de la organización. Establecen los valores que son importantes para las necesidades de las personas.

Por ello la estrategia y la cultura son responsabilidades básicas de los altos líderes.

3.6.1 Estrategia Organizacional.

Es el conjunto de planes, decisiones y objetivos que una organización adopta para lograr sus metas. Es decir, ayuda a la organización e identifica una trayectoria a través del medio ambiente. De este se desprende la formulación, que es el proceso de elegir una estrategia, formular políticas y objetivos y definir la misión de la organización. También se desprende la implantación que es el aprovechamiento de la estructura, la asignación de recursos y los sistemas de control de la organización adecuados para lograr la estrategia.

La estrategia es importante porque es la que determina el éxito o el fracaso de la empresa y suministra dirección a los demás empleados dentro de la organización.

3.6.2 Cultura Organizacional.

Los altos líderes influyen en las necesidades del personal de la organización a través de la cultura, la cual representa las reglas y valores no escritos de la compañía, además proporciona a los empleados una idea de lo que deben hacer y de cómo deben comportarse. La cultura mejora la estabilidad del sistema social y sirve para guiar y dar forma a la conducta de los empleados.

Pero, cómo influyen los gerentes en los valores culturales dentro de las organizaciones; los altos gerentes pueden influir en la dirección y la naturaleza de la cultura interna. El elemento más poderoso de la influencia cultural es la dirección simbólica, ellos trabajan con símbolos, señalan los valores y metas a los participantes de la organización a través de sus declaraciones públicas, sus

actividades y ceremonias. Los empleados observan a los altos ejecutivos para aprender aquello que importa dentro de la organización. También emplean medios convencionales para influir en los valores compartidos, como la capacitación y socialización de los nuevos empleados y la comunicación de la filosofía y valores generales en forma oral y escrita. El instrumento más poderoso que tiene el alto directivo para influir en la cultura es el uso de símbolos. Los dos tipos de símbolos que los altos directivos usan con frecuencia son:

- 1) El lenguaje. Incluye el uso de declaraciones públicas y metáforas para comunicarse con un gran número de empleados. Los gerentes pueden seleccionar conscientemente palabras y frases que capten la esencia de la cultura organizacional. Pueden influir en la cultura interna aprovechando cada oportunidad que tengan para transmitir sus ideas y valores a los empleados. El uso efectivo del lenguaje puede comunicar un valor esencial para transmitir sus ideas y valores a los empleados
- 2) La actividad, el ritual y la ceremonia. Son ritos periódicos que comunican valores importantes a los empleados. Las actividades representan la intervención de los altos gerentes en el trabajo, que sirve para señalar aquello que los gerentes consideran importante; un ejemplo puede ser el demostrar sus valores con hechos como contestar el gerente personalmente su teléfono, tener encuentros personales con los empleados, para terminar con la burocracia, etcétera. El ritual puede ser como la fiesta anual de Navidad, en la cual se entregan premios o bonos especiales y se consideran como un símbolo para demostrar su preocupación por su "familia".

3.7 Los valores y el líder.

Los grandes líderes son fuertemente motivados hacia los valores humanos, ya que son ellos los encargados de transmitirlos a cada uno de los miembros de la organización; ya que cuando llegan a ésta, traen consigo sus propios valores, es entonces cuando el líder en cada fase del proceso administrativo tiene que llevar a cabo una síntesis de los valores personales con los valores de la institución; se tiene que tratar de hacer que se aprecien los valores de la institución para poder identificarse con ella y a la vez que cada miembro aporte los propios. Cabe aclarar que no se trata de aceptar todos los valores, pero si los más característicos y destacados.

La solución ideal al problema anterior es que se cree un clima de desarrollo y crecimiento hacia los valores comunes y así se llegue al enriquecimiento de todos, tanto en el aspecto: individual, institucional y social.

Pero existe otro aspecto, el líder es un hombre que al igual que todos tienen valores y antivalores; por lo cual es inevitable que los valores del líder den la pauta de comportamiento dentro de la organización. Aquí influyen los diferentes tipos de liderazgo, y estos a su vez conllevan muchos valores implícitos, Mauro Rodríguez nos da cinco perfiles de líder aclarando que en las organizaciones estos no son puros:

- “Autócrata – dictador. Sus valores son egocentrismo, desconfianza, seguridad para tapar inseguridad, obediencia ciega, desigualdad jerárquica, rigidez.

- **Administrador.** Sus valores son eficiencia, apego a los reglamentos, disciplina, trabajo y lealtad a la institución; este tipo es mas jefe que líder.
- **Carismático.** Sus valores son la vocación, participación, visión, entusiasmo, trascendencia, empatía y prestigio.
- **Democrático.** Sus valores son el diálogo, la participación, la dignidad humana, el respeto, la igualdad, la creatividad, la interdependencia, la responsabilidad y el servicio.
- **Anárquico (laissez – faire).** Sus valores son la comodidad, la libertad y la rutina²¹.

A pesar de los tipos de líderes que puedan existir, Mauro Rodríguez resalta los valores humanos que toda empresa debe buscar y los sintetiza en dos: “el respeto a la dignidad de las personas y el bien común”. Pero la realidad es que muchas veces el dirigente, con su escala de valores se impone a la institución, olvidando que el buen líder debe reflejar los valores de los seguidores más que los suyos.

Existen muchas maneras de clasificar al hombre, en este caso al personal de la empresa, de acuerdo con su desarrollo psíquico. Mauro Rodríguez nos presenta una clasificación de seis niveles de existencia psicológica que presenta en sus estudios el Center for Values Research of Dallas, Texas:

- **“Tribal:** tiene una forma de vida basada en tradiciones, caracterizada por actitudes conformistas. Carece de valores propios y reacciona a las situaciones con poco más que el esquema estímulo – recompensa.

²¹ Rodríguez Estrada, Mauro, Los valores clave de la excelencia. Editorial McGraw Hill, México, 1992, pag. 59-60

- **Egocéntrico:** llega al nivel de la autoconciencia, pero se percibe separado de los demás y se siente solo frente al mundo. Actúa con destreza, defensa, orgullo, imposición.
- **Conformista:** sus perspectivas de vida son más fáciles y agradables, sigue por lo ya experimentado; adopta el papel de resignado, modesto, sumiso y es muy disciplinado.
- **Manipulativo:** busca el poder como afirmación personal, quiere dominar el medio ambiente, aprovechando contactos y amistades.
- **Sociocéntrico:** pone gran valor en el sentido de afiliación o pertenencia. Desea ser aceptado por sus compañeros y por las autoridades. Valoriza más la cooperación que la competencia. Rechaza la violencia.
- **Existencial:** se mueve por los valores de producción y poco por valores de satisfacción de carencias. Valoriza la espontaneidad y la creatividad²².

Cada uno de estos tipos reacciona en forma peculiar a las estrategias de los administradores y de la autoridad y requieren ser tratados en una forma especial. Los estudios más recientes del liderazgo concluyen que debe ser situacional teniendo en cuenta los grados de madurez y los valores de los sujetos; sin dejar al margen las necesidades de los individuos, es decir, el estilo de administración debe ser mas humanista.

3.8 El liderazgo, factor para lograr el cambio de cultura organizacional.

Para que la organización se adapte y maneje con éxito su entorno, en un medio cada vez más difícil y competitivo, los líderes deben saber y transformar la

²² Hughes, Charles L., Value Systems Analysis: Theory and Management Application. Edit. Center for Values Research Inc., Dallas, 1978.

cultura organizacional, dentro de un medio que presenta retos y cambios constantes. En la administración actual lo que queda es la búsqueda de la competitividad a partir de la lealtad y motivación de su personal, de sus clientes y mejores relaciones de la sociedad con los proveedores; como señala Alfonso Siliceo en su libro de Liderazgo, valores y cultura organizacional.

Entendiendo como competitividad “el conjunto de condiciones óptimas, derivadas de la competencia en sí y de la experiencia frente a otros, para tener éxito en el logro de los objetivos²³”, es decir, es una manera de actuar, pensar y hacer dentro de una cultura organizacional en la que la visión, misión y los valores de toda empresa, van a ser en beneficio del hombre y de la sociedad, en contribución al bien común.

Para lograr estas condiciones dentro de la organización, el líder debe promover el capital intelectual y emocional de su organización.

3.8.1 Capital Intelectual.

El capital intelectual es el cúmulo de conocimientos expresados en tres dimensiones:

- La tecnológica como los procesos, productos y servicios.
- La información como el conocimiento del entorno, los clientes, los proveedores y la competencia.
- Las habilidades humano administrativas formada por los procesos humanos como la comunicación, la motivación, el liderazgo, la capacitación y el desarrollo del personal.

Las empresas visionarias, dan prioridad al fortalecimiento y optimización de su capital intelectual, logrando de esta manera una mayor competitividad organizacional, ya que responden a las necesidades del mercado y del cliente.

Los retos que enfrenta el capital intelectual, Alfonso Siliceo los agrupa en seis dimensiones:

1. La educación integral de todo el personal de la organización; que comprende: el adiestramiento, la capacitación, el desarrollo, la formación y el entrenamiento.
2. La cultura organizacional y valores, que comprende las actitudes de lealtad y compromiso, y la definición de la visión, misión y valores de la empresa.
3. La selección del personal. La calidad de los productos y servicios esta basada en la calidad de su personal, la cual se debe identificar desde el proceso de reclutamiento y selección.
4. El empowerment, comprende la delegación, la automotivación, el desarrollo integral y la creatividad de todo el personal.
5. La apertura al mundo, implica el conocimiento del entorno, del mercado, de los clientes y del aprendizaje de lo que hacen bien todos.
6. La formación de líderes. Ya que de ellos depende todo el capital intelectual y la competitividad. El líder crea y sostiene la cultura organizacional, la cual debe ser orientada a la calidad y el servicio.

²³ Ibidem Siliceo, Liderazgo, valores y cultura, pag 144-147

3.8.2 Capital emocional.

Se refiere a la vida afectiva y a las actitudes básicas de integración, lealtad y compromiso en la relación hombre, organización y productividad. La voluntad, la lealtad, el compromiso y la responsabilidad son los factores que nos llevan a la eficacia y productividad del ser humano en su trabajo y en su vida general.

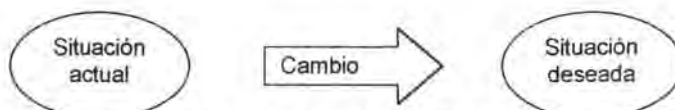
Además existe un tercer elemento, para lograr una cultura organizacional dirigida a la competitividad; es la dimensión ético social, es decir, que toda empresa en su visión de negocio debe contribuir al bienestar social de la comunidad.

CAPÍTULO 4. EL CAMBIO PLANIFICADO, UN PROCESO PARA LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN EXITOSA

4.1 Concepto de cambio.

Robert Fulmer menciona que “el cambio es una alteración o ajuste en la organización de alguna unidad, es algo que altera ese ambiente en su estructura, procesos, funciones y objetivos”²⁴.

Entonces el cambio es cualquier modificación o movimiento de un estado a otro, en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etcétera. El cambio es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado, para alcanzar una estabilidad relativamente perdurable que facilite la eficacia y la efectividad en la ejecución de las acciones.



Fuente: “El ABC del desarrollo organizacional”, Augusto Audirac

Cuando la organización está en equilibrio, se manifiesta una condición en la cual las partes están en armonía; las personas saben que esperar de cada situación y que respuesta del comportamiento es la adecuada.

El cambio altera este equilibrio y el líder de la organización, debe buscar un equilibrio dinámico que acentúe los beneficios positivos del cambio y la minimización de sus consecuencias. El equilibrio dinámico se caracteriza por la:

²⁴ Robert Fulmer, Administración y Organización. Compañía Editorial Continental, México 1985: pag. 288

1. Estabilidad para permitir el logro de los objetivos actuales.
2. Continuidad para asegurar un cambio ordenado.
3. Adaptabilidad para reaccionar en forma apropiada a las oportunidades y a las cambiantes demandas y condiciones externas.
4. Capacidad innovadora para permitir que la organización sea proactiva.

4.2 Causas de cambio.

Los gerentes desean maximizar lo positivo y disminuir los efectos negativos del cambio, para lograrlo pueden anticipar los cambios y prepararse en varias áreas. Estas pueden ser:

- Factores ambientales. Son condiciones externas que pueden afectar la operación de la organización, como: el precio de las materias primas, el tamaño del mercado, los reglamentos gubernamentales, las decisiones legales, el clima político, la opinión pública, los cambios de tecnología, etcétera. Como existe poco o ningún control sobre estas condiciones se debe disponer de estrategias de adaptación.
- Factores sociales. Son fuerzas tales como convicciones morales, la conciencia social y los objetivos públicos. Por ejemplo, los medios noticiosos pueden provocar la molestia de la moral pública respecto a una situación en particular que tenga relación con la organización.
- Factores tecnológicos. Como el constante cambio que existe tanto en las áreas técnicas, en las ciencias biológicas, en las ciencias del comportamiento y otras.

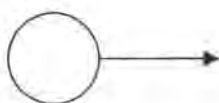
- Factores organizacionales internos. Un miembro del consejo, un grupo de trabajo disidente, una máquina rota o un nuevo sistema de archivo son factores dentro de la organización, que pueden suscitar cambios.
- Factores administrativos. Estos pueden originarse con los gerentes, como cuando establece una nueva política o un nuevo procedimiento; también cuando éstos son promovidos o salen de la organización.

Éstos pueden ser algunos factores que detonan el cambio dentro de la organización.

4.3 El Proceso de Cambio.

El proceso de cambio se lleva a cabo en tres etapas secuenciales que facilitan el proceso en los sistemas:

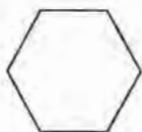
- a) Descongelamiento del nivel actual de comportamiento. En esta etapa se produce una sensación de desequilibrio, insatisfacción, se toma conciencia de la situación y de los procedimientos, hábitos, costumbres, actitudes, que obstaculizan la adaptación; también se presenta ansiedad y dudas del propio modo de conducirse. Entonces surge la necesidad de identificar las estructuras sujetas a cambio, satisfacer nuevas necesidades, además se busca el equilibrio para lograr la situación deseada. Se lleva a cabo un proceso que suaviza la posición del individuo en el proceso de cambio, para que acepte y entienda las nuevas ideas.



- b) **Movimiento o cambio.** Se va a emprender la acción para llevar a la organización a un nivel nuevo. En esta etapa no hay estructura, hay inestabilidad, inseguridad e incertidumbre; entonces es necesario observar el entorno, generar información, buscar alternativas, seleccionarlás, abandonar esas viejas estructuras o esquemas, buscar una mayor adaptación y adoptar los nuevos esquemas y estructuras.



- c) **Recongelamiento.** En esta etapa se vuelve a un estado homeostático, ya existe claridad de la situación, equilibrio y mayor adaptabilidad. Se necesita integrar los nuevos esquemas, establecer un contacto real con la opción elegida, considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas y la duración del cambio.



4.4 Razones de la resistencia al cambio.

Carlos Audirac menciona que la resistencia al cambio, “es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrear consigo las modificaciones”. Es decir, son aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan el cambio.



La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial, para el cual se necesita adoptar las condiciones que la disminuyan, la tarea del gerente es conocer los factores de resistencia, para contrarrestar las objeciones al cambio. La resistencia al cambio proporciona información sobre el sistema u organización en tres niveles:

- Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene.
- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presiente.

Los factores de resistencia al cambio son:

- Factores económicos. La mayoría de las veces los cambios que beneficiaran a la empresa, pueden perjudicar a determinados individuos, como en la pérdida del trabajo para los empleados.
- Inconveniencia. Debido a que se ocupa más del tiempo y el esfuerzo, porque se tiene que aprender nuevas formas de hacer las cosas, para ajustarse a la nueva situación o para incorporar nuevas pautas de comportamiento.
- Incertidumbre y temor. Cualquier cambio de lo familiar a una nueva situación en la cual las expectativas no están aún establecidas, puede tender a activar el temor y la incertidumbre en el individuo.
- Alteraciones en las relaciones sociales. No es probable que los trabajadores favorezcan cambios que puedan romper los patrones del grupo; además

tienden a resistir los cambios que amenacen su status en su grupo. Por último los sistemas de relaciones informales entre el supervisor y los empleados se pueden ver amenazados por el cambio organizacional.

- Resentimiento por la intrusión de la autoridad formal. La introducción de un cambio en el procedimiento o en el personal significa que una autoridad formal interviene en forma más directa y obvia; lo que tenderán a resentir los empleados, ya que es un recordatorio de que no poseen una autonomía total y por lo tanto se resistirán al cambio.
- La conformidad con las normas. Estas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo, por lo que cuando es necesario llevar a cabo un cambio que se contrapone a las normas del grupo, se encuentra resistencia porque amenaza la estabilidad.
- Cultura en la organización. La cultura de la organización da unidad e identidad a la vida de ésta; por eso cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización, se alteran algunos elementos de su cultura y surge la resistencia al cambio. Entre más grande es la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia.

La resistencia al cambio se manifiesta de muchas maneras y no solamente de manera hostil, también se presentan en forma indirecta. Las más comunes son:

- Cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle del proyecto para generar el cambio.
- Exteriorizar dudas acerca de la necesidad de introducir un cambio.
- Generalmente ridiculizan y se burlan de la iniciativa.
- Remitir el proyecto a la aprobación de muchos comités de estudio.

- Fingir indiferencia hacia el proyecto.
- Recordar el pasado con nostalgia.
- Evocar las malas consecuencias que traerá el cambio.
- Se abstienen de cooperar en el proceso.
- Adoptar un comportamiento totalmente apegado a lo ya establecido, a las reglas.
- Desacreditar a las personas iniciadoras del cambio.
- Convertir el proyecto de cambio en el causante de todos los contratiempos que sufre el sistema.
- Reconsiderar continuamente los plazos de implantación.
- Sobrestimar la situación actual.

4.5 Cómo disminuir la resistencia al cambio.

Existen formas para disminuir la resistencia al cambio, para ello es indispensable llevar a cabo un análisis de la situación y de las razones de las fuerzas restrictivas. Vencer la resistencia al cambio implica entender:

1. Los elementos psicológicos y sociales del cambio. El cambio en las organizaciones se da a través de los individuos y de los grupos sociales; cada uno de ellos posee como individuo y como grupo actitudes, percepciones y valores propios, los cuales deben ser tomados en cuenta ya que son de suma importancia para lograr un cambio efectivo.
2. Participación en la toma de decisiones. Los cambios impuestos desde arriba pueden ser resistidos, porque los trabajadores tienden a sentirlo como una imposición de la autoridad formal sobre sus actividades; esta

resistencia se puede vencer reconociendo el principio de que las personas resisten menos a los cambios que ellos ayudan a iniciar.

3. Confianza en la autoridad. Los trabajadores tenderán a resistir si tienen razones para creer que la administración no es sincera al tratar de convencerlos que el cambio va a ser benéfico, porque sus experiencias pasadas no han sido buenas o no conocen al agente de cambio; por ello se debe fomentar la confianza de los empleados en la administración para disminuir la resistencia.
4. Identificar y eliminar los factores de resistencia al cambio. Kurt Lewin sugirió que hay dos formas básicas para lograr la aceptación del cambio: aumentar las presiones para el cambio, haciendo difícil o costosa la resistencia lo cual puede ser en ocasiones contraproducente; y la segunda es identificar sistemáticamente todos los factores en el campo que están generando resistencia e intentar eliminarlos.
5. Hacer solo los cambios necesarios. La resistencia al cambio aumentará si perciben que los cambios no beneficiarán ni a los empleados ni a la compañía, sino que solo se hacen por que el gerente está inquieto o inconforme.

Entonces de manera general algunas actitudes que se pueden llevar a cabo, para enfrentar la resistencia son:

- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.

- Reducir incertidumbre e inseguridad.
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad.
- No combatir la resistencia ya que solo es un síntoma, se necesita buscar la raíz del problema.
- No imponer el cambio.
- Hacer un cambio participativo.
- Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar las percepciones y opiniones.
- Plantear problemas, no soluciones unilaterales.
- Realizar cambios continuamente, aunque sean pequeños.
- Crear un compromiso común.

Por otro lado existen diferentes tipos de resistencia al cambio para las cuales, Augusto Audirac señala una acción correctiva, dependiendo del tipo de resistencia:

- “Cuando la persona no sabe, la acción correctiva sería clarificar, informar y educar.
- Cuando no puede, se le debe proporcionar las herramientas y habilitar para lograr disminuir la resistencia.
- Cuando no cree, se necesita involucrar a la persona y hacerla participar.
- Finalmente cuando no quiere, no se puede lograr el cambio”²⁵.

Existen factores que favorecen la iniciativa de cambio de una organización, para satisfacer la necesidad y alcanzar la situación:

²⁵Ibidem, Audirac, El ABC del Desarrollo Organizacional, pag. 47

- Insatisfacción en el individuo o en la organización con la situación actual.
- Experimentar sensaciones desagradables que llegan a saturar su nivel de tolerancia.
- Sentir un fuerte deseo de cambio para evitar la situación actual.
- Generación de energía que será encaminada a la utilización de recursos disponibles.
- Tener bien clara la situación deseada.

4.6 Concepto de cambio planificado.

Pierre Collorette define el cambio planificado como “un esfuerzo deliberado para cambiar una situación insatisfactoria, mediante acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistémico de la situación en cuestión”²⁶.

Al planificar no basta solo con elaborar un calendario en donde señalemos las modificaciones a llevar a cabo, además se necesita que el calendario de implantación, sea producto de un análisis riguroso de la situación insatisfactoria, y que tome en cuenta los diferentes procesos que se encuentran en el entorno social.

Augusto Audirac nos da un concepto parecido al anterior de cambio planeado nos dice que “está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie

²⁶ Collorette, Pierre, La Planificación del cambio. Editorial Trillas, México 1998; pag. 49.

de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema social”²⁷

De acuerdo a estos conceptos se concluye que el cambio planeado es una serie de pasos que se llevan a cabo para eliminar una situación insatisfactoria, pero estos pasos se realizan después de haber sido perfectamente analizada la situación dentro del sistema a modificar. Entendiendo por situación insatisfactoria, el objeto en particular que plantea un problema y al cual se debe corregir.

Por otro lado existen una serie de razones que denotan la necesidad de planificar el cambio, Augusto Audirac menciona algunas:

- Cuando existen cambios rápidos y radicales del entorno.
- Para lograr que los efectos perduren.
- Para obtener un cambio participativo.
- Para aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización.
- Para aplicar las herramientas adecuadas a la organización.
- Para establecer las metas deseadas.
- Para poder predecir los efectos del cambio.
- Para determinar las posibles unidades de cambio.
- Para manejar adecuadamente la resistencia al cambio.
- Para alcanzar la situación deseada a través de acciones y prácticas seguras.

²⁷ Ibidem, Audirac, El ABC del Desarrollo Organizacional; pag. 48.

La práctica del cambio planificado se caracteriza por seguir un procedimiento de preparación de las intervenciones en el que nada se deja al azar. Para planear mas certeramente el porvenir lejano, es más sencillo hacerlo de corto plazo en corto plazo, para así lograr acercarse al largo plazo. Además se deberá planear dentro de un contexto cambiante, es decir, el cambio planificado no se trata de que se deba actuar dentro de un escenario inmutable, al contrario el entorno siempre va a estar en constante movimiento.

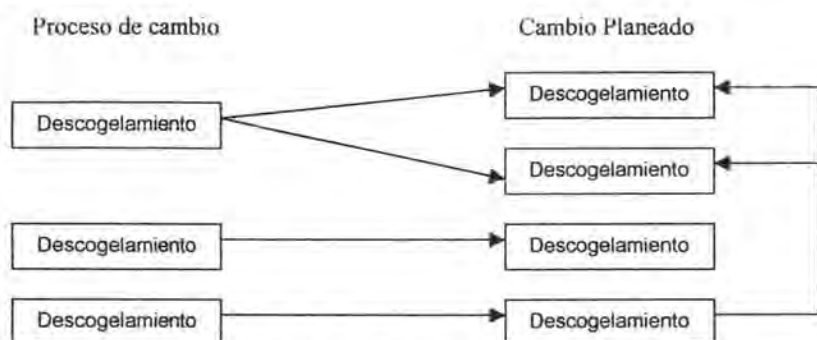
4.7 Las Fases del cambio planificado.

Al introducir un cambio dentro de la organización se lleva a cabo una intervención. “Intervenir es penetrar en un sistema ya en marcha para situarse entre dos o más personas, grupos u objetos con el fin de ayudarles”²⁸. Una intervención siempre debe responder a una necesidad real de cambio del cliente, se debe implicar al cliente en la planeación y realización del cambio, y se debe llevar a cabo un cambio en la cultura de la organización.

Para que la intervención sea eficaz se necesita:

- Información válida y útil, aquello que describa los factores que crean el problema para el sistema.
- Libre elección, que implica que los miembros puedan explorar cuantas alternativas consideren importantes y escoger las que ayuden a sus necesidades.
- Compromiso interno, es decir, que el cliente es dueño de la elección y debe sentirse responsable de llevarla a la práctica.

El cambio planificado es una herramienta que al hacer funcionar los propósitos del cambio, permite verificar su realismo y sus limitaciones y que facilita la elección de los procedimientos que han de seguir. Tanto Audirac como Collorette, coinciden en que el procedimiento del cambio planificado consta de cuatro fases:



Fuente: "El ABC del Desarrollo Organizacional", Augusto Audirac.

4.7.1 El diagnóstico de la situación.

Esta fase tanto Audirac como Collorette la llaman diagnóstico, y Audirac la relaciona con la fase de descongelamiento del proceso de cambio. El diagnóstico de la situación incluye todas las actividades que están encaminadas a proporcionarnos una visión clara de la situación insatisfactoria, para que podamos abordarla.

Primero se debe de crear conciencia de que existe una necesidad de cambio dentro de la organización, ejemplos de la necesidad de cambio puede ser: la disminución de las ventas, los costos han subido, la rotación y ausentismo del personal, etcétera. Pero en cualquier circunstancia puede existir predisposición

²⁸ Burke, Warner, Desarrollo Organizacional. Editorial SITESA, E.U.A., 1988; pag. 118.

de ver la necesidad de cambio, por eso se debe generar esa necesidad. Para generar la necesidad existen dos formas:

- Reunir información y hechos, acerca de la situación actual y contrastarla con las metas que la organización tendría que haber alcanzado. Si los miembros de la organización se identifican con esas metas, sentirán la necesidad de cambiar.
- Describir un futuro más deseable y mejor para generar esa necesidad de cambio.

Posteriormente a la generación de la necesidad, las actividades que se llevan a cabo durante un diagnóstico se realizan alrededor de tres dimensiones:

1. El acopio de datos relativos a la situación.
2. El análisis de los datos.
3. El realce de los elementos más reveladores y significativos.

Un diagnóstico completo debería tener las siguientes características:

- Definir la situación insatisfactoria y en qué aspectos se la considera como tal.
- Comprobar la magnitud de la diferencia entre las situaciones insatisfactorias y la situación deseada.
- Explicar estas diferencias.
- Tomar en cuenta vínculos e impactos recíprocos entre el sistema en cuestión y su entorno.

- Establecer la percepción que los individuos afectados tienen de la situación.
- Tomar en cuenta los recursos disponibles dentro del sistema.
- Tomar en cuenta los recursos del agente de cambio.

Las actividades de diagnóstico deben apoyarse por una parte en proceder a un estudio sistemático de la situación insatisfactoria a fin de desarrollar soluciones adecuadas; por otra parte en realzar un estudio del contexto para destacar sus peculiaridades y así poder recurrir a procedimientos y modos adecuados de intervención.

4.7.2 Planificación de la Intervención.

Al igual que la fase anterior Audirac y Collorette coinciden en nombrar a ésta como planificación, por otro lado Audirac la relaciona con la fase de descongelamiento del proceso de cambio.

En esta fase el interventor elegirá y elaborará los procedimientos adecuados para actuar sobre la situación que desea modificar. La elección de los medios de acción deberá hacerse en función de los diferentes elementos que se detectaron en el diagnóstico.

El líder en esta fase tiene un papel importante, ya que deberá cerciorarse de que el plan procede, y generar la energía y entusiasmo dentro de la organización; además incluir a los líderes informales para atacar preocupaciones sobre: como afectara el cambio a los miembros de la organización y que beneficios obtendrán.

La planificación se caracteriza por la decisión, la concepción y la preparación de los procedimientos. Las actividades que se llevan a cabo en el procedimiento de la planificación son las siguientes:

- La definición de los objetivos.
- La elaboración de las estrategias.
- La elección de los medios de acción.
- La identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- El establecimiento de un plan de acción.
- La concepción y preparación de las herramientas necesarias para la acción.
- La concepción y elaboración de los instrumentos de control y evaluación.

La planificación tiene un carácter estratégico, ya que una estrategia es elegir entre varios medios aquellos que nos parecen ser más eficaces en relación con nuestro objetivo y el contexto particular en que nos encontramos, y luego combinar esos medios de manera que produzcan el efecto deseado. La planificación es la hipótesis de trabajo a la que es necesario volver a evaluar con regularidad.

Durante la intervención, pueden ocurrir acontecimientos que quebranten nuestro plan de acción, por eso es necesario un plan de acción para el corto plazo, y por otra parte uno para el mediano plazo, que identifique las principales acciones que se han de efectuar, las cuales deberán ser vueltas a evaluar y precisar y un tercer plan de acción para el largo plazo, que se base

en los tipos de acciones u orientaciones que se tendrán que tomar en cuenta en su oportunidad.

4.7.3 La ejecución.

Audirac nombra a esta fase como acción y la relaciona con la fase de movimiento del proceso de cambio; Collorette explica la diferencia entre acción y ejecución, la ejecución él la refiere como la fase en que se procede a la implantación de las soluciones elegidas y elaboradas. En cambio la acción se refiere a las medidas que se llevan a cabo dentro de esta fase; por eso la nombraremos ejecución.

En esta fase se lleva a cabo el plan de acción proyectado, toma en cierto sentido la forma de un experimento cuyo grado de éxito varía de acuerdo con las circunstancias. Es necesario desprenderse de determinadas formas trabajo pasadas, para que se lleve a cabo es necesario tomar en cuenta dos principios:

- Asunto inacabado. Cuando algo queda incompleto, los humanos tendemos a intentar alguna forma de terminación; por ello en los cambios organizacionales se debe proporcionar los medios para que los miembros se desprendan del pasado y no saboteen el cambio.
- Orgullo. Cuando se produce un cambio, es como decir que la forma en que se hacían las cosas era incorrecta. Los miembros de la organización se sentirán menos valiosos; para evitar este sentimiento es necesario dar un reconocimiento sencillo y formal a esas personas.

Para fundamentar la ejecución es necesario prever mecanismos de control que permitan verificar en forma periódica si el plan de acción es respetado o no, si vamos por buen camino hacia los objetivos. Estos mecanismos pueden incluir la formación de un equipo que cuide la transición, dar retroinformación a los miembros de los avances que se van obteniendo, y mantener enfocados y orientados a los miembros de la organización, a través de un símbolo o lema que represente la meta. De no ser así será necesario reconsiderar el diagnóstico y la planificación.

4.7.4 La evaluación.

Esta fase Audirac la relaciona con la fase de recongelamiento del proceso de cambio. La evaluación planteará lo siguiente, en qué medida han permitido las acciones tomadas alcanzar los objetivos y cuáles son los factores responsables de ese resultado; por lo tanto la evaluación consiste en describir los resultados obtenidos, relacionarlos con los objetivos perseguidos y averiguar qué factores o fenómenos explican esos resultados.

La evaluación constituye un nuevo diagnóstico porque ofrece una nueva imagen de la situación, describe la distancia entre la situación actual y la deseada.

La evaluación cumplirá dos funciones: conducirá a establecer un balance de la intervención y orientará la actuación del interventor al brindarle una información que le ayudará a decidir si debe seguir adelante o detenerse.

Warner Burke propone cuatro formas de medir el avance del cambio:

1. Que la naturaleza de los problemas haya cambiado y que los miembros de la organización se enfrenten a problemas nuevos y diferentes.
2. Cuando los miembros de la organización expresan su frustración por la ausencia de avance del esfuerzo del cambio. Es señal de adelanto porque las personas tienden a quejarse de lo que está bien.
3. Cuando los problemas intereses y avances referentes al esfuerzo de cambio pasan a ser parte del orden del día de las reuniones y juntas.
4. La celebración de actos con cierta frecuencia para apreciar el progreso, reevaluar su dirección, celebrar los éxitos alcanzados y agradecer a los individuos sus logros.

En general los cuatro tipos de actividad: el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación del proceso del cambio planificado; se encuentran en constante interacción y algunas se llevan a cabo en forma concurrente, es decir, que antes de concluir cualquiera de las fases se puede iniciar algunas acciones de las fases posteriores.

El enfoque de la teoría de sistemas considera que un cambio puede ser orientado hacia cualquier subsistema de la organización, sea a nivel estructural, humano - social, administrativo o tecnológico. Lo importante es que cualquier cambio no es un fenómeno aislado; ocurre en relación con otros acontecimientos y con otros sectores; no se puede modificar algo en una parte del sistema sin afectar las otras.

4.8 Modelos de Cambio de Cultura Organizacional.

Alfonso Siliceo propone tres modelos, que ha desarrollado dentro de su práctica profesional, en los estudios del cambio organizacional.

1. “Estrategia de revitalización organizacional.
1. Modelo de cambio Global (macroeventos).
2. Estrategia de implantación de valores”.²⁹

Estos modelos pretender reforzar y fortalecer la cultura de las empresas de manera global, contemplan el reforzamiento y la creación de la infraestructura cultural sobre la cual se realiza el cambio. La infraestructura se sostiene en cuatro componentes:

1. La filosofía, los principios y los valores.
2. Las estrategias de dirección, es decir, la visión, misión y objetivos del negocio.
3. La estructura, las políticas y las normas.
4. Los procesos humanos de liderazgo, motivación, integración, trabajo en equipo e innovación continua.

Los factores de éxito que aseguran el proceso de cambio de la cultura organizacional son:

1. Involucración del director general como líder del proyecto de cambio.

²⁹ Ibidem, Siliceo, Liderazgo, valores y cultura organizacional, pag. 194

2. Comprensión y compromiso del personal con la visión, filosofía y estrategia de cambio de la organización.
3. Formación del equipo coordinador y promotor del proyecto de cambio.
4. Involucración y apoyo de los directivos sindicales.
5. Formación de equipos de alto desempeño y agentes de cambio en todas las áreas.
6. Monitoreo y medición de los avances logrados y su difusión.

4.8.1 Estrategias de revitalización organizacional.

Consiste en un programa educativo y de consultoría para toda la organización. Inicia con un diagnóstico preliminar y una serie de seminarios que favorecen el primer impulso de cambio. Es un proceso paulatino y sostenido a lo largo de varios meses.

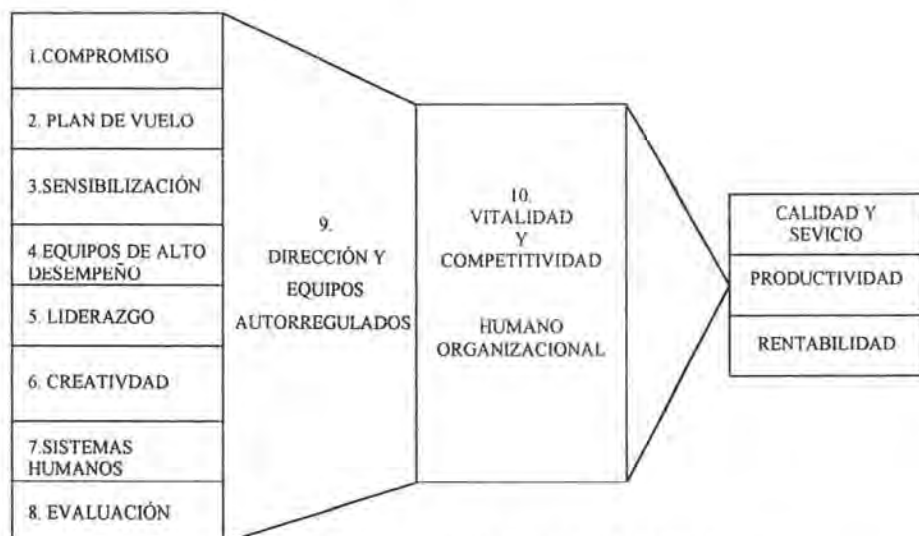
Su principal objetivo es transformar toda la organización a partir de su gente, fortaleciendo la participación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la creatividad y la competitividad.

Logra resultados inmediatos en las actitudes y hábitos de la gente y resultados a mediano plazo (12 meses) en los procesos productivos. El modelo se desarrolla en 8 Etapas:

1. El compromiso. Los directivos son los que generan y dirigen el cambio, requieren mostrar y modelar las nuevas prácticas y hábitos que exige la nueva organización deseada. En esta etapa se llevan a cabo entrevistas con los directores y los líderes sindicales y se da un seminario para cada uno de

- ellos, se hace un diagnóstico preliminar de fuerzas y debilidades para el cambio y se promulga el proceso de cambio.
2. Proyecto o plan de vuelo. Se tiene que hacer un buen diseño del proceso de cambio para que oriente e integre los esfuerzos de todos los miembros. En esta etapa se va a instalar el comité, planear la logística del proyecto, además de contar con la asesoría permanente del comité.
 3. Sensibilización. Es una etapa de anuncio y motivación al cambio. Todos los miembros deben conocer y tener la oportunidad de visualizar y comprometerse con la filosofía, los objetivos y los beneficios esperados. Se proporcionarán seminarios para invitar a todo el personal para sensibilizarlos e invitarlos a que se unan al proceso; se les dará formación a los instructores externos, y se identificarán y seleccionarán los agentes del cambio.
 4. Equipos de alto desempeño. Se invita a los líderes naturales y a los más comprometidos, y se les entrena para formar equipos de alto desempeño para la implementación de mejoras.
 5. Liderazgo. Se refuerza a través de un proceso educativo de toda la cadena de mando. Se da un seminario de liderazgo en equipo para los gerentes y supervisores.
 6. Creatividad. Se llevan a cabo seminarios de creatividad y análisis de problemas para los directores y los mandos medios; para generar una mentalidad de mejora continua e innovación en los líderes.
 7. Sistemas humanos. Se realizan una serie de auditorías de sistemas humanos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, compensación y plan de carrera para reforzar la nueva cultura.

8. Evaluación. Deberá de hacerse una evaluación y difusión de resultados con efecto de contagio, la evaluación deberá ser continua y servir para la propuesta de la estrategia a futuro.



Fuente: "Liderazgo, valores y Cultura Organizacional". Alfonso Siliceo.

Estas ocho etapas se dirigen a la creación de una cultura de trabajo en equipo que aseguren el éxito del proceso de delegación y facultamiento. Genera mayor vitalidad, compromiso y competitividad en cada persona y área de la empresa, lo que se debe reflejar y medirse en la calidad y servicio.

4.8.2 Modelo de cambio global de la organización (macroeventos).

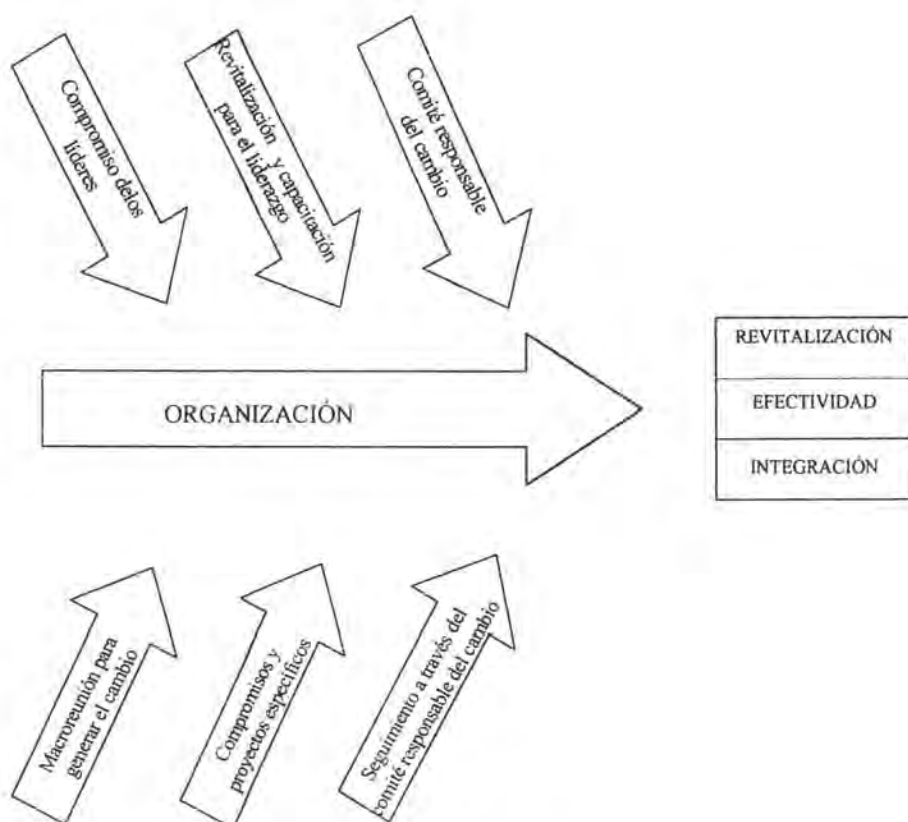
Es una herramienta que involucra a todos los integrantes de la empresa o institución para lograr cambios específicos a nivel de toda la organización intensiva, rápida y permanente.

Esta teoría sostiene que si todo el personal de una empresa o de un área determinada participa en el diagnóstico, manejo de la información, análisis de los problemas, propuesta e implantación de soluciones, el cambio se da con mayor rapidez y fuerza; logrando cambios globales en un tiempo muy reducido, mejorando el servicio al cliente y en los cambios de cultura y de mejora del clima laboral. Además de la implantación de nuevos valores y revitalizar a toda la empresa.

Los componentes básicos son:

1. Compromiso directivo. Es el proceso de conocimiento de la estrategia y de las decisiones de inversión de recursos, talento y tiempo de los ejecutivos para llevar a cabo el proceso de cambio. Se lleva a cabo una entrevista para conocer las expectativas de la organización, se elabora el plan y se compromete a los directivos para llevarlo a cabo.
2. Revitalización y capacitación del liderazgo para el cambio. Consiste en seminarios de directores, y supervisores para capacitarlos y desarrollar las habilidades requeridas para conducir el proceso y los cambios de la estrategia.
3. Comité responsable del cambio. Se formará un equipo multinivel presidido por el director general, que tiene la misión de conocer, analizar y dirigir el proceso de cambio, se les darán seminarios y entrenamiento para capacitarlos.
4. Macroevento. Son eventos que reúnen a los miembros de la organización, que participan en el conocimiento, de diagnóstico y decisiones operativas estratégicas del cambio. Llevan a cabo la aprobación y coordinación del plan para el cambio.

5. Compromisos para el cambio. Son los acuerdos globales y las acciones surgidas de los macroeventos, que definen las estrategias y acciones de la transformación planeada.
6. Seguimiento. Se llevan a cabo los acuerdos globales y las acciones a través del comité responsable del cambio. Además se diseñan los mecanismos de control, se lleva a cabo una revisión semanal de control y se da un reporte mensual para evaluar el proceso.



Fuente: "Liderazgo, valores y Cultura Organizacional", Alfonso Siliceo

4.8.3 Estrategia de implantación de valores.

Es una estrategia para definir e implantar la filosofía, la misión y los valores de una organización hacia todos los niveles de la misma.

Para lograr la definición de una filosofía y valores de la organización y lograr que toda la organización se involucre, los analice y los haga propios, se diseñó este modelo de cuatro fases.

Primera fase.

Modelaje directivo. Inicia con la definición de los nuevos valores o con la revitalización de los ya existentes, para esta tarea se necesita realizar una labor de investigación y la participación de todos los miembros de la organización, que todos se sientan partícipes y responsables de los mismos.

Una vez definidos los valores, los directores deben de promulgar y asegurarse que todos los conocen y que han captado el compromiso de implantación.

Los valores serán vividos por toda la organización, si cada director se convierte en un modelo para su aplicación. Las juntas directivas y departamentales son idóneas para que toda la organización conozca, analice, estudie y encuentre las actitudes, conductas y sistemas necesarios para vivir los principios acordados y adaptarlos a las necesidades de cada área.

Segunda fase.

Comunicación e imagen corporativa. Corresponde al uso de todos los medios de comunicación disponibles para dar a conocer y tener presentes los valores. Se pueden utilizar carteles en las paredes, cristales con los valores grabados y también placas de metal.

La revista interna es un instrumento de comunicación y educación con respecto a la cultura y los valores. Debe tener un apartado para que se analicen y se muestren ejemplos de experiencias reales de la vivencia de los valores en la organización. Adicionalmente se pueden utilizar videos, películas y el correo electrónico para difundir y promover los principios valórales.

Tercera fase.

Alineación de los sistemas de recursos humanos. Todos los sistemas de recursos humanos deben estar inspirados y orientarse a implantar y reforzar permanentemente la cultura y los valores de la organización.

También los sistemas de planeación, innovación, de calidad total y los sistemas de compensación, deben ser coherentes con cada uno de los valores y la filosofía básica de la organización.

Cuarta fase.

Monitoreo y seguimiento. Es indispensable el nombramiento de un comité de implantación. Tendrá la responsabilidad de diseñar y planear toda la estrategia

y el seguimiento de implantación de valores, también la función de conocer y aprobar los temarios de las juntas directivas y departamentales. Diagnóstica y evalúa la eficacia de dicha estrategia, midiendo el grado de modelaje que presentan los líderes de la organización y sus equipos. Y se aboca a definir, implantar y dar seguimiento a toda la estrategia y reporta a la dirección general de la organización.



Fuente: "Liderazgo, valores y Cultura Organizacional", Alfonso Siliceo.

CAPÍTULO V. EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE ÉXITO PARA LOGRAR EL CAMBIO PLANIFICADO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN LA SECUNDARIA NÚMERO 240.

5.1 Antecedentes.

El sistema educativo de México, según la Ley General de Educación de 1993, el sistema está compuesto por seis niveles educativos: Inicial, Preescolar, Primaria, Secundaria, Media Superior, Superior. Además, ofrece servicios de Educación Especial, de Capacitación para el Trabajo, de Educación para Adultos.

El sistema ofrece el servicio educativo en dos grandes modalidades:

- El servicio escolarizado que proporciona educación mediante la atención a grupos de alumnos que concurren diariamente a un centro educativo de acuerdo con el calendario educativo oficial.
- El servicio no escolarizado que proporciona la oportunidad de continuar o concluir su educación a los alumnos que no pueden incorporarse a los servicios escolarizados. Se imparte a través de asesorías pedagógicas sin que para ello tengan que concurrir diariamente a una escuela. Se sujetan a una serie de exámenes para certificar el adelanto en el cumplimiento del programa.

Los seis niveles están divididos en: Educación básica, media superior y superior; además de la educación especial, para adultos y la capacitación para el trabajo.

Educación básica comprende las siguientes:

- La Educación Inicial proporciona educación y asistencia a los niños de 45 días a cinco años 11 meses de edad, hijos de madres trabajadoras. Se proporciona en los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI) y en centros privados. Se ofrecen servicios médico, psicológico, de trabajo social, pedagógico, nutricional y generales. La educación inicial no es obligatoria.
- Educación Preescolar, este precede a la Educación Primaria y atiende a niños de cuatro y cinco años de edad. Se imparte en tres grados escolares. El primero y el segundo atienden a niños de cuatro años; el tercero, a los de cinco. Actualmente ya es obligatoria y se ofrece en tres modalidades: general, indígena y cursos comunitarios.
- Educación Primaria, que es de carácter obligatorio y se imparte a niños y adultos. La Primaria para niños la cursan, en seis años, a niños en edad escolar, desde seis hasta catorce años y se imparte en los medios urbano y rural conforme al plan de estudios establecido en 1993, que incluye ocho asignaturas. La educación primaria es propedéutica, es decir, previa e indispensable para la Educación Secundaria.
- Educación Secundaria, es obligatoria de acuerdo con el artículo tercero de la Constitución Política de México y se imparte en los siguientes servicios: general, para trabajadores, telesecundaria, técnica y abierta. Consta de tres años y se imparte a la población de 12 a 16 años de edad que haya concluido la Educación. Se incluyó en la educación básica en 1993 y se incluyó su obligatoriedad, separándola de la educación media. Las

personas mayores de 16 años pueden estudiar en la Secundaria para trabajadores o en la modalidad abierta. Este nivel es propedéutico, es decir, necesario para iniciar estudios Medios.

- Media superior, dicha formación es posterior a la secundaria. Comprende tres tipos de educación: propedéutica, propedéutica-terminal y terminal.

Los dos primeros se imparten en las modalidades escolarizada y abierta. La modalidad escolarizada atiende generalmente a la población de 16 a 19 años de edad.

El propedéutico o Bachillerato General, propicia la adquisición de conocimientos, métodos para cursar estudios superiores. La mayoría sigue un plan de estudios de tres años de duración y algunas siguen uno de dos años.

El propedéutico-terminal o Tecnológico. Los alumnos reciben, además de la preparación propedéutica general, capacita al alumno para el ejercicio de alguna actividad productiva.

El Terminal o Educación Profesional Técnica Profesional ofrece formación técnica, pero no los prepara para continuar estudios superiores. La duración de estos estudios es de dos a cuatro años. Los prepara como profesionales técnicos en actividades industriales, de servicios y del mar.

- Educación Superior, es el máximo nivel de estudios y se imparte después del bachillerato. Comprende Licenciatura y Postgrado (especialidad, maestría y doctorado) en sus tres sistemas, Educación Normal, Universitaria y Tecnológica. Para cursar estudios de maestría es

indispensable la licenciatura; para cursar estudios de doctorado, es necesario tener el grado de maestría o méritos académicos equivalentes.

Algunas instituciones de Educación Superior (Institutos Tecnológicos, Instituto Politécnico Nacional, Universidad Pedagógica Nacional, Instituto Nacional de Antropología e Historia, Universidad Nacional Autónoma de México) ofrecen estudios en la modalidad abierta. En general, los estudios de licenciatura tienen una duración de cuatro a cinco años, organizados en periodos semestrales.

El sistema universitario se compone de instituciones públicas y particulares, el sistema tecnológico está conformado por el Instituto Politécnico Nacional, su Centro de Investigación y Estudios Avanzados (Cinvestav) y por Institutos Tecnológicos. El sistema de Licenciatura de Normal se divide en Normal de Educación Preescolar; Normal de Educación Primaria; Normal de Educación Secundaria; Normal de Educación Física; y Normal de Educación Especial.

- Educación Especial, es una modalidad del Sistema Educativo Nacional que se imparte a niños y jóvenes que no pueden incorporarse a las instituciones educativas regulares, por presentar alguna alteración orgánica, psicológica o de conducta social. Se clasifica en dos grupos, según sea el tipo de atención que requieran:

En el primer grupo se atiende a niños y jóvenes cuya necesidad de educación especial es indispensable para su integración y normalización. Comprende las siguientes áreas: deficiencia mental, trastornos visuales, de audición y lenguaje y neuromotores.

El segundo grupo da atención a niños y jóvenes cuya necesidad de educación especial es transitoria y complementaria a su educación normal, comprende las áreas son: problemas de aprendizaje, de lenguaje y de conducta.

- La Capacitación para el Trabajo prepara a los estudiantes para que se incorporen a la actividad productiva. Este tipo de educación se ha descentralizado con la intención de vincular más a las instituciones de capacitación con el aparato productivo. Tiene como antecedente propedéutico la Educación Primaria; se cursa en uno a cuatro años, según la capacitación de que se trate; prepara al educando en especialidades industriales, agropecuarias, comerciales y de servicios. No equivale a la Educación Secundaria. Se imparte a través de la SEP, organismos oficiales (ISSSTE, IMSS, secretarías de Estado, universidades autónomas, etcétera) e instituciones privadas.
- Educación para adultos, se refiere a la población de 15 años o más que no ha cursado o concluido los estudios básicos. Es un proceso abierto, en el que la sociedad entera se incorpora a la educación; pretende reconocer la preparación por vía de la práctica y la experiencia. Existen 19 organismos estatales encargados de brindar servicios de alfabetización, primaria y secundaria a los adultos que lo solicitarán; a través del Instituto Nacional para la Educación de Adultos, la SEP y los gobiernos estatales a través de los Centros de Educación Básica para Adultos y los Centros de Educación Extraescolar.

El presente trabajo se desarrollo dentro de la educación básica, en una secundaria. La Escuela Secundaria N. 240, que se encuentra ubicada en la

calle 8 y Av. Santiago, Col. Guadalupe proletaria, dentro de la delegación Gustavo A. Madero; México D.F. Esta escuela empezó a funcionar en el mes de septiembre de 1979, por ordenes de la Secretaría de Educación Pública, respondiendo a la petición de los colonos de esta localidad, ya que solo había una secundaria para una zona bastante poblada. Por ello en el año de 1979 comenzó a funcionar con aulas provisionales y contaba con cuatro grupos en el turno matutino y cuatro en el turno vespertino.

A mediados del mes de enero de 1980 se terminó de construir las instalaciones de la escuela.

*

Actualmente la escuela tiene 15 grupos de 33 alumnos en promedio en el turno matutino (el turno en el que se hizo la investigación), cuenta con 41 empleados:

- Autoridades educativas (director y subdirector).
- Personal docente conformado por 16 maestros y 2 ayudantes de laboratorio.
- Personal de asistencia educativa compuesto de 3 orientadores, 1 trabajador social, 3 prefectos y no cuenta con médico escolar.
- Personal administrativo formado por un contralor y 6 secretarías.
- Personal de Servicios generales formado por 1 conserje, 6 asistentes de servicios y el velador.

Según las distintas actividades de la escuela se distinguen las siguientes funciones:

1. Función de equipamiento: donde se incluyen las actividades de selección y compra de muebles y útiles, la construcción, mantenimiento y reparación de edificios e instalaciones. Esta se lleva a cabo a través de la delegación a petición de la Dirección y otras reparaciones se realizan por parte de la misma escuela con las aportaciones de la SEP y de la sociedad de padres de familia.
2. Función de reclutamiento, selección y capacitación: cuando se requiere de personal directivo, docente, auxiliar y administrativo capacitado para realizar las actividades que conducirán hacia los objetivos de la organización escolar; la Dirección hace la petición del personal necesario a la oficina de selección y contratación de personal de la SEP. La Secretaría lleva a cabo el reclutamiento, la selección y la capacitación y el personal es enviado a la escuela.
3. Función de logro de objetivos: Cumple una función esencial que es su razón de ser con respecto a la sociedad, recibe alumnos para proporcionar a la sociedad individuos con capacidades que hayan sido desarrolladas. A través de la enseñanza de conocimientos y disciplina.
4. Función de financiamiento: La SEP es la que se encarga de proveer y administrar los fondos requeridos para el funcionamiento de las escuelas, además la escuela obtiene recursos de la Delegación y de las aportaciones de la sociedad de padres de familia.

Dentro de la estructura escolar se pueden distinguir cuatro niveles:

Nivel I, lo forman los dirigentes, es decir, las personas que ocupan altos puestos dentro del sistema escolar y tienen a su cargo la estructuración general de la enseñanza, señalar las finalidades últimas, elaborar los planes generales de acción, supervisar y ante los resultados totales aplicar medidas correctivas.

Nivel II, está compuesto por los supervisores o inspectores del nivel anterior, ejercen sus funciones en zonas o sectores determinados en ellos se orientan y controlan los procedimientos y eficacia de la acción.

Nivel III, que esta integrado por los directores de la escuela y el subdirector. El primero es la máxima autoridad dentro de la escuela, la cual ejerce sobre el grupo de docentes de un centro, el personal administrativo y el de asistencia educativa. Entre sus funciones se encuentran sistematizar la labor organizativa, dirigir y coordinar todas las actividades que se realizan en ella; encargándose también de una parte de la didáctica de la escuela, verifica el rendimiento y mantiene las relaciones de la organización escolar con las otras instituciones sociales de la comunidad. El director es apoyado por el subdirector quien coordina el trabajo docente y administrativo.

Nivel IV, está integrado por los docentes y ayudantes de laboratorio, el personal administrativo y el personal de asistencia educativa.

Personal docente, se divide en maestros y ayudantes de laboratorio; los primeros ejercen las tareas educativas en relación directa con los alumnos; y

los segundos sirven de apoyo en la enseñanza de las ciencias naturales. Su función es fundamentalmente didáctica:

- Interpreta, gradúa y adapta los objetivos de la enseñanza al grupo.
- Elabora programas y métodos, para realizar su labor didáctica.
- Evalúan periódicamente el resultado de su enseñanza y el grado de conocimientos adquiridos por los alumnos, a través de las acciones y actividades que realizan.

Personal administrativo, esta integrado por:

- Contralor: administra los recursos materiales, económicos y los bienes de la escuela.
- Secretarías: son las encargadas de organizar la documentación escolar de cada alumno.
- Personal de servicios generales Formado por el conserje, quien coordina las actividades de los asistentes de servicios en el plantel, además de vigilar que las instalaciones estén en buen estado, así como el material y equipo dentro de la escuela. Asistentes de servicios, se encargan de asear y conservar limpia la escuela. Velador, que es quien se encarga de vigilar las instalaciones y el equipo.

Personal de Asistencia educativa promueve en forma conjunta con los directivos, la adaptación a la comunidad escolar, además de colaborar en el desarrollo integral de la personalidad del alumno. Esta integrado por:

- Orientador, es el encargado de integrar al alumno al medio escolar, ayudarlo a aprovechar los servicios de la escuela, asesorarlo en sus problemas y orientarlo en su vocación educativa superior.
- Trabajador social cuyas funciones son apoyar al alumno en sus problemas familiares, registrar su asistencia general y visitar a los alumnos en su domicilio en caso necesario.
- Prefecto, contribuye a dar a conocer las normas disciplinarias, apoyar al alumno en caso de ausencia del personal docente, mejorar la puntualidad, asistencia y aseo personal del alumno y comunicar a los grupos la información sobre el desarrollo de actividades escolares.

ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA SECUNDARIA N. 240



5.2 Investigación.

Dentro de la escuela Secundaria 240, se ha observado que en los últimos años se ha generado un ambiente de trabajo apático, con falta de participación y entusiasmo en la realización de sus actividades, por parte del personal en general.

Esta problemática ha provocado que el personal no realice su trabajo de manera eficaz. Lo cual afecta en la calidad de su trabajo, el cual es de suma importancia ya que el producto de este tipo de organizaciones, es dar a la sociedad individuos capaces de adaptarse al medio externo; de esta manera la apatía que muestra el personal en su trabajo no permite mejorar la calidad y desarrollo del servicio.

Debido a lo anterior se llevó a cabo el presente caso práctico.

La información fue recabada con el personal docente, debido a la naturaleza de su trabajo, ya que son los que se encuentran en contacto más directo tanto con el director como con los alumnos y son los que se encargan de ayudar a estos últimos a desarrollarse dentro del ambiente escolar integrándolos en la escuela; además de ser conexión entre ellos, las autoridades escolares y los padres.

Se aplicaron dos cuestionarios diferentes, para conocer el estilo de liderazgo, uno el que se aplicó al personal docente con el objetivo de que ellos calificaran el tipo de liderazgo que su autoridad ejerce sobre ellos (Anexo 1); y el segundo se aplicó al director para que el mismo calificara el tipo de

liderazgo que ejerce dentro de la Institución (Anexo 2). Finalmente al personal docente se le aplico un segundo cuestionario para calificar su actitud en relación a tres factores al trabajo, su familia y la vida en general (Anexo 3).

Se aplicaron 16 cuestionarios al personal docente, ya que son los que tienen un contacto más directo y su trabajo depende más de la dirección considerando entonces esta muestra como el 100%, de la población.

Las respuestas a los cuestionarios realizados por el personal fueron de manera anónima.

Los cuestionarios de Liderazgo constan de 36 reactivos que tienen dos alternativas a escoger según la que crea que se acerca más a la realidad. Estas respuestas se comparan contra un cuadro que indica a que estilo de liderazgo corresponde la opción elegida y después se saca una suma del total de cada estilo, y se pasa a una gráfica que indica cual es el estilo más predominante. El cuestionario de actitudes consta de 10 preguntas en las cuales de una escala del 1 al 10 cada persona tiene que calificar su actitud presente.

CUESTIONARIO (Anexo 1)

INSTRUCCIONES: Por cada pregunta seleccionar una alternativa y anotar una "x" en el paréntesis.

1.- Considera que sus autoridades le dan la suficiente motivación para lograr alcanzar las metas una vez que se establecieron. ()	Sus autoridades le otorgan la responsabilidad en el trabajo, pero también se la retiran si su desempeño no corresponde a ella. ()
2.- Sus autoridades le recomiendan que no se preocupe por el desempeño de los demás y que se concentre en mejorar el suyo propio. ()	En una situación en que se ha logrado establecer confianza con sus autoridades y ha tenido la oportunidad de participar en el trabajo con sus opiniones; sus autoridades ya no le piden reportes de su trabajo, ni existe una supervisión estrecha. ()
3.- Si su rendimiento en el trabajo no es de acuerdo a las expectativas de las autoridades, será considerado inadecuado. ()	Cuando su plan de trabajo es inadecuado, sus autoridades lo exhortan a volver a pensar el asunto y elaborar un plan distinto. ()
4.- Considera que sus autoridades le dan mayor importancia a sus derechos y valores que a su trabajo inmediato por hacer. ()	Es recompensado por el buen trabajo y es retroalimentado cuando su desempeño no es óptimo. ()
5.- Sus autoridades le sugieren distintas maneras de hacer las cosas, en vez de indicar la forma en que a ellas les gustaría que se realizaran. ()	Considera que se confía en su capacidad de sobreponerse por usted mismo, a las dificultades que confronta en su camino al cumplimiento del trabajo. ()
6.- Cuando da a sus autoridades varias alternativas para realizar el trabajo, ellas deciden el curso de acción que prefieren. ()	Cuando usted no está de acuerdo con sus autoridades, éstas le dan a conocer las razones por las que quieren que las cosas se hagan de cierta forma. ()
7.- Sus autoridades recurren a la disciplina, para que usted realice su trabajo. ()	Sus autoridades desarrollan una relación personal cercana con usted. ()
8.- Es recompensado por el buen trabajo y es retroalimentado cuando su desempeño no es óptimo. ()	Cuando usted falla en su desempeño, sus autoridades le hacen saber de su error en una forma firme y con razones. ()
9.- Sus autoridades esperan que cumpla con los planes que ellos han preparado. ()	Considera que se confía en su capacidad de sobreponerse por usted mismo, a las dificultades que confronta en su camino al cumplimiento del trabajo. ()

10.- Cuando sus autoridades toman una decisión, intentan convencerlo para que la acepte. ()	Los planes que ya han sido aceptados, representan generalmente las ideas de usted y de sus compañeros. ()
11.- Sus autoridades le permiten desarrollar su trabajo en un ambiente de confianza, y le dan la oportunidad de participar ()	Considera que sus autoridades le dan la suficiente motivación para lograr alcanzar las metas una vez que se establecieron. ()
12.- Cuando es disciplinado por sus autoridades, se le informa con precisión lo que ha hecho mal. ()	En una situación en que se ha logrado establecer confianza con sus autoridades y ha tenido la oportunidad de participar en el trabajo con sus opiniones; sus autoridades ya no le piden reportes de su trabajo, ni existe una supervisión estrecha. ()
13.- Sus autoridades mantienen una disciplina firme para la realización del trabajo. ()	Sus autoridades piden informes detallados de sus actividades. ()
14.- Ve a sus autoridades como líderes de carácter popular. ()	Si usted se retrasa con su trabajo, se le anima y se le deja sobreponerse por usted mismo a los problemas. ()
15.- Sus jefes despiertan en usted el deseo de logro. ()	Sus jefes muestran interés en tener altas normas de desempeño y tratan de impulsarlo para que cumpla con ellas. ()
16.- Sus jefes están disponibles para que acudan a ellos para consultarlos o recibir un consejo, cuando necesita ayuda. ()	Sus autoridades le permiten desarrollar su trabajo en un ambiente de confianza, y le dan la oportunidad de participar ()
17.- Cuando su plan de trabajo es inadecuado, sus autoridades lo exhortan a volver a pensar el asunto y elaborar un plan distinto. ()	Sus autoridades le dan ordenes en forma de sugerencia, pero dejan claro lo que en el fondo desean que se realice. ()
18.- Considera que sus autoridades le dan importancia a la seguridad de su empleo y a sus prestaciones para mantenerlo contento dentro de su trabajo. ()	Cuando su plan de trabajo es inadecuado, sus autoridades lo exhortan a volver a pensar el asunto y elaborar un plan distinto. ()
19.- Considera que si tuviera diferencias con sus autoridades podría perder su trabajo. ()	Sus autoridades desaniman las discusiones entre usted y sus compañeros cuando les puede causar un conflicto. ()

20.- En una situación en que se ha logrado establecer confianza con sus autoridades y ha tenido la oportunidad de participar en el trabajo con sus opiniones; sus autoridades ya no le piden reportes de su trabajo, ni existe una supervisión estrecha. ()	Sus autoridades esperan que cumpla con los planes que ellos han preparado. ()
21.- Sus autoridades prefieren que sigan su ejemplo dentro del trabajo, mas que establecer relaciones personales cercanas con usted. ()	Considera que sus autoridades le dan mayor importancia a sus derechos y valores que a su trabajo inmediato por hacer. ()
22.- Sus autoridades atienden mas a lograr que usted mejore su desempeño individual que a conseguir que tenga un alto nivel de cumplimiento. ()	Sus autoridades desaniman las discusiones entre usted y sus compañeros cuando les puede causar un conflicto. ()
23.- Si usted se retrasa con su trabajo, se le anima y se le deja sobreponerse por usted mismo a los problemas. ()	Cuando sus autoridades toman una decisión, intentan convencerlo para que la acepte. ()
24.- Cuando usted no está de acuerdo con sus autoridades, éstas le dan a conocer las razones por las que quieren que las cosas se hagan de cierta forma ()	Sus autoridades recurren a la disciplina, para que usted realice su trabajo. ()
25.- Sus jefes muestran interés en tener altas normas de desempeño y tratan de impulsarlo para que cumpla con ellas. ()	Sus autoridades mantienen una disciplina firme para la realización del trabajo. ()
26.- Sus autoridades desaniman las discusiones entre usted y sus compañeros cuando les puede causar un conflicto. ()	Sus autoridades esperan que usted siga las instrucciones al "pie de la letra". ()
27.- Sus autoridades desarrollan una relación personal cercana con usted. ()	Cuando da a sus autoridades varias alternativas para realizar el trabajo, ellas deciden el curso de acción que prefieren. ()
28.- Cuando usted falla en su desempeño, sus autoridades le hacen saber de su error en una forma firme y con razones. ()	Sus autoridades prefieren que sigan su ejemplo dentro del trabajo, mas que establecer relaciones personales cercanas con usted. ()
29.- Sus autoridades esperan que usted siga las instrucciones al "pie de la letra". ()	Sus autoridades le dan ordenes en forma de sugerencia, pero dejan claro lo que en el fondo desean que se realice. ()

30.- Sus autoridades le otorgan la responsabilidad en el trabajo, pero también se la retiran si su desempeño no corresponde a ella. ()	Sus jefes están disponibles para que acudan a ellos para consultarlos o recibir un consejo, cuando necesita ayuda. ()
31.- Considera que se confía en su capacidad de sobreponerse por usted mismo, a las dificultades que confronta en su camino al cumplimiento del trabajo. ()	Cuando es disciplinado por sus autoridades, se le informa con precisión lo que ha hecho mal. ()
32.- Sus autoridades prefieren buscar el consenso del grupo de trabajo, que llevar a cabo una supervisión o un control directo. ()	Sus autoridades le sugieren distintas maneras de hacer las cosas, en vez de indicar la forma en que a ellas les gustaría que se realizaran ()
33.- Para reducir sus dudas ante una decisión, las autoridades le indican los beneficios que le puede traer esta decisión. ()	Sus autoridades atienden mas a lograr que usted mejore su desempeño individual que a conseguir que tenga un alto nivel de cumplimiento. ()
34.- Sus autoridades le dan ordenes en forma de sugerencia, pero dejan claro lo que en el fondo desean que se realice. ()	Considera que si tuviera diferencias con sus autoridades podría perder su trabajo. ()
35.- Sus autoridades piden informes detallados de sus actividades. ()	Sus jefes muestran interés en tener altas normas de desempeño y tratan de impulsarlo para que cumpla con ellas. ()
36.- Los planes que ya han sido aceptados, representan generalmente las ideas de usted y de sus compañeros. ()	Ve a sus autoridades como líderes de carácter popular ()

CUESTIONARIO (Anexo 2)

INSTRUCCIONES: Por cada pregunta seleccionar una alternativa y anotar una "x" en el paréntesis.

1.- Creo que después de que se hayan establecido las metas, cada persona debe tener la suficiente motivación para lograr alcanzarlas. ()	Puedo otorgar la responsabilidad a mis colaboradores, pero también retirarla si su desempeño no corresponde a ella. ()
2.- Les digo a mis colaboradores que no se preocupen por el desempeño de los demás y que se concentren en mejorar el suyo propio. ()	Siento que los reportes o una supervisión estrecha no son muy necesarios, en una situación en que se ha logrado establecer la confianza y los colaboradores han tenido oportunidad de participar con sus opiniones ()
3.- Tengo altas normas de desempeño, y una menor simpatía por las personas cuyo desempeño no alcanza a cumplirlas. ()	Cuando el plan de trabajo de un colaborador es inadecuado, le sugiero volver a pensar el asunto y elaborar un plan distinto. ()
4.- Creo que los derechos y valores de mis subordinados son de mayor importancia que el trabajo inmediato por hacer. ()	Recompenso el buen trabajo y siento que es de utilidad el retroalimentar a un colaborador por su mal desempeño. ()
5.- Prefiero sugerir distintas maneras de hacer las cosas, en vez de indicar la forma en que a mí me gustaría realizarlas. ()	Pienso que los colaboradores deben ser capaces de sobreponerse por ellos mismos, a las dificultades que confrontan en su camino al cumplimiento del trabajo ()
6.- Cuando me describen varias alternativas, no tardo en indicar el curso de acción que yo prefiero. ()	Cuando un colaborador no está de acuerdo conmigo, tengo el cuidado de darle a conocer mis razones para querer que las cosas se hagan de cierta forma. ()
7.- Pienso que el disciplinar a los empleados, causa más daño que beneficio. ()	Desarrollo una relación personal cercana con mis colaboradores, ya que opino que esto es señal de ser un buen jefe. ()
8.- Recompenso el buen trabajo y siento que es de utilidad el retroalimentar a un colaborador por su mal desempeño. ()	Cuando un colaborador falla en su desempeño, le hago saber de su error en una forma firme y con razones. ()
9.- Espero que mis colaboradores cumplan los planes que he preparado. ()	Pienso que los colaboradores deben ser capaces de sobreponerse por ellos mismos, a las dificultades que confrontan en su camino al cumplimiento del trabajo ()

10.- Cuando tomo una decisión, voy más allá y trato de convencer a mis colaboradores para que lo acepten. ()	Siento que los planes que ya han sido aceptados, deben de representar generalmente las ideas de mis colaboradores. ()
11.- Siento que las personas desarrollan su mejor esfuerzo en un ambiente de confianza, o cuando tienen la oportunidad de participar ()	Creo que después de que se hayan establecido las metas, cada persona debe tener la suficiente motivación para lograr alcanzarlas. ()
12.- Cuando disciplino a un colaborador le informo con precisión lo que han hecho mal. ()	Siento que los reportes o una supervisión estrecha no son muy necesarios, en una situación en que se ha logrado establecer la confianza y los colaboradores han tenido oportunidad de participar con sus opiniones ()
13.- Pienso que una disciplina firme es importante para lograr que el trabajo se vaya realizando. ()	Insisto en que mis colaboradores me entreguen reportes detallados de sus actividades. ()
14.- Creo que un líder popular es mejor que uno que no lo es. ()	Pienso que los colaboradores no deben desanimarse a causa de los retrasos que tenga el trabajo, y en cambio deberán ser capaces de sobreponerse por ellos mismos a los problemas. ()
15.- Creo que es labor de un jefe, el despertar el deseo de logro en sus colaboradores. ()	Me interesa constantemente el tener altas normas de desempeño e impulsar a mis colaboradores para que cumplan con ellas ()
16.- Estoy disponible para que mis colaboradores acudan a mí, para consultarme o recibir consejo, cuando sea un acuerdo que necesiten de ayuda. ()	Siento que las personas desarrollan su mejor esfuerzo en un ambiente de confianza o cuando tienen una oportunidad de participar ()
17.- Cuando el plan de trabajo de un colaborador es inadecuado, le sugiero volver a pensar el asunto y elaborar un plan distinto. ()	Muchas veces doy órdenes en forma de sugerencia, pero dejo claro lo que en el fondo quiero. ()
18.- Creo que la seguridad de un empleo y sus prestaciones son importantes para la felicidad del empleado. ()	Cuando el plan de trabajo de un colaborador es inadecuado, le sugiero volver a pensar el asunto y elaborar un plan distinto. ()
19.- A la larga despediré a la persona que considere imposible de manejar. ()	Desanimo las discusiones entre mis colaboradores que les llegue a causar un conflicto. ()

20.- Siento que los reportes o una supervisión estrecha no son muy necesarios en una situación en que se ha logrado establecer la confianza y los colaboradores han tenido oportunidad de participar con sus opiniones ()	Espero que mis colaboradores cumplan los planes que he preparado. ()
21.- No me interesa tanto el establecer relaciones personales cercanas con mis colaboradores, como que sigan mi ejemplo. ()	Creo que los derechos y valores de mis colaboradores son de mayor importancia que el trabajo inmediato por hacer. ()
22.- Estoy atento a que mis colaboradores mejoren su desempeño individual, más que insistir en que tengan un alto nivel de cumplimiento. ()	Desanimo las discusiones entre mis colaboradores que les llegue a causar conflicto. ()
23.- Pienso que los colaboradores no deben desanimarse a causa de los retrasos que tenga el trabajo, y en cambio deberán ser capaces de sobreponerse por ellos mismos a los problemas. ()	Cuando tomo una decisión, voy más allá y trato de convencer a mis colaboradores para que lo acepten. ()
24.- Cuando un colaborador no está de acuerdo conmigo, tengo el cuidado de darle a conocer mis razones para querer que las cosas se hagan de cierta forma. ()	Pienso que el disciplinar a los empleados, causa más daño que beneficio. ()
25.- Me interesa constantemente el tener altas normas de desempeño e impulsar a mis colaboradores para que cumplan con ellas ()	Pienso que una disciplina firme es importante para lograr que el trabajo se vaya realizando. ()
26.- Desanimo las discusiones entre mis colaboradores que les llegue a causar conflicto. ()	Espero que mis colaboradores sigan mis instrucciones al "pie de la letra" ()
27.- Desarrollo una relación personal cercana con mis colaboradores, ya que opino que esto es señal de ser un buen jefe. ()	Cuando me describen varias alternativas, no tardo en indicar el curso de acción que yo prefiero. ()
28.- Cuando un colaborador falla en su desempeño, le hago saber de su error en una forma firme y con razones ()	No me interesa tanto el establecer relaciones personales cercanas con mis colaboradores, como que sigan mi ejemplo ()

29.- Espero que mis colaboradores sigan mis instrucciones al "pie de la letra" ()	Muchas veces doy órdenes en forma de sugerencia, pero dejo claro lo que en el fondo quiero. ()
30.- Puedo otorgar la responsabilidad a mis colaboradores, pero también retirarla si su desempeño no corresponde a ella. ()	Estoy disponible para que mis colaboradores acudan a mí, para consultarme o recibir consejo, cuando sea un acuerdo que necesitan de ayuda. ()
31.- Pienso que los colaboradores deben ser capaces de sobreponerse por ellos mismos, a las dificultades que confrontan en su camino al cumplimiento del trabajo ()	Cuando disciplino a un colaborador le informo con precisión lo que han hecho mal. ()
32.- Dependo más del consenso de grupo, que de una supervisión o control directo. ()	Prefiero sugerir distintas maneras de hacer las cosas, en vez de indicar la forma en que a mí me gustaría realizarlas ()
33.- Busco reducir la resistencia a una decisión mía, indicándole a mis colaboradores lo que con ella tienen por ganar. ()	Estoy atento a que mis colaboradores mejoren su desempeño individual, más que insistir en que tengan un alto nivel de cumplimiento. ()
34.- Muchas veces doy órdenes en forma de sugerencia, pero dejo claro lo que en el fondo quiero. ()	A la larga despediré a la persona que considere imposible de manejar. ()
35.- Insisto en que mis colaboradores me entreguen reportes detallados de sus actividades. ()	Me interesa constantemente el tener altas normas de desempeño e impulsar a mis colaboradores para que cumplan con ellas ()
36.- Siento que los planes que ya han sido aceptados, deben de representar generalmente las ideas de mis colaboradores. ()	Creo que un líder popular es mejor que uno que no lo es. ()

ESCALA DE ACTITUD (Anexo 3)

El presente cuestionario tiene el objetivo de que usted califique su actitud presente en diversas áreas. Lea cada frase y encierre en un círculo de una escala del 1 al 10, el número que usted crea que le corresponde, el 10 es la calificación mas alta y el 1 la mas baja. SEA HONESTO.

- | | |
|---|----------------------|
| 1. Pienso que mi jefe calificaría mi actitud con un: | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 2. Dada la misma oportunidad, mis compañeros de trabajo y mi familia calificarían mi actitud con un: | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 3. Desde un punto de vista real, yo calificaría mi actitud actual con un: | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 4. Al tratar con los demás, creo que mi efectividad se calificaría con un: | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 5. Mi nivel de creatividad actual es un: | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 6. Si hubiera un metro que pudiera medir mi sentido del humor, creo que llegaría cerca de un: | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 7. Mi disposición más reciente — la paciencia e interés que muestro hacia los demás — merece una calificación de: | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 8. Al llegar al punto de no dejar que las cosas pequeñas me molesten, merezco un: | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 9. Basándome en la cantidad de elogios que he recibido últimamente, merezco un: | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 10. Calificaría mi entusiasmo hacia mi trabajo y mi vida durante las últimas semanas con un: | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |

Presentación de los resultados.

Cuestionario de Liderazgo.

Los resultados de las 16 personas encuestadas que pertenecen al área del personal docente se presentan en la siguiente tabla:

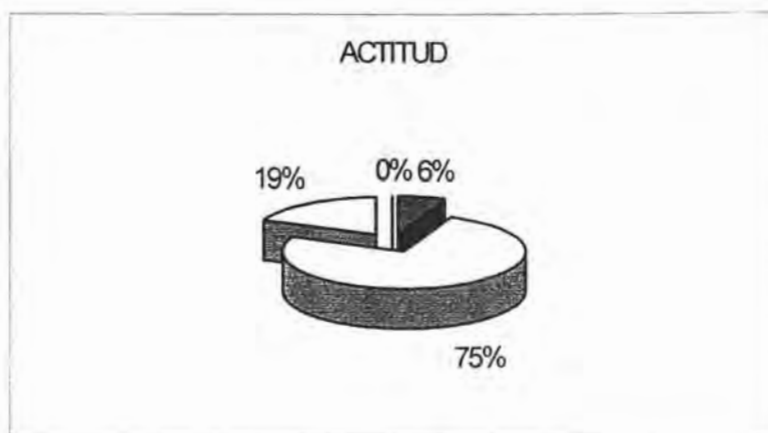
LETRA	ESTILO DE LIDERAZGO	No. PERSONAS	PORCENTAJE
A	COERCITIVO	4	25%
B	MARCAPASOS	3	19%
C	AUTORITARIO	6	37%
D	AFILIATIVO	2	13%
E	DEMOCRATICO	1	6%
F	DESARROLLADOR	0	0%



Cuestionario de Actitud.

El cuestionario de actitud aplicado al área del personal docente, presento los siguientes resultados:

RANGO	ACTITUD	No. PERSONAS	PORCENTAJE
0-49	MALA	0	0%
50-69	REGULAR	1	6%
70-89	BUENA	12	75%
90-100	MUY BUENA	3	19%



5.3 Diagnóstico.

De acuerdo a los resultados de los cuestionarios podemos ver que el 25% considera que su director ejerce un liderazgo coercitivo, es decir, que ellos consideran que la Dirección provee instrucciones específicas, sin escucharlos, es muy claro, espera obediencia y conformidad inmediatas, controla con rigor, exige muchos informes detallados, ofrece retroalimentación inmediata, normalmente negativa y personalizada, se sienten atacados, y piensan que motiva mediante amenazas de tomar medidas disciplinarias o castigos, rara vez premia o recompensa, no desarrolla a los colaboradores, espera que ellos sepan su trabajo y/o simplemente hagan lo que se les ordenó.

El 19% opina que el estilo de liderazgo de la Dirección es marcapasos, el personal considera que la Dirección no escucha, espera que las personas sepan sus labores y las hagan bien, posee altos criterios de desempeño, dirige a los demás estableciendo metas y estándares mediante su ejemplo y como “modelo” de lo que hay que hacer, le parece difícil delegar responsabilidades, cree que puede ejecutar las tareas mejor que los colaboradores, trabaja incesantemente para tratar de hacer todo personalmente, se muestra coercitivo cuando el rendimiento es pobre, es solitario, coordina poco tiene escaso apoyo social, no facilita el desarrollo de sus colaboradores,

El 37% opina que la Dirección es autoritaria, piensan que sí escucha lo que dicen los demás, pero queda claro que él es quien toma las decisiones, da instrucciones con claridad y tacto, no deja lugar a dudas sobre lo que espera, controla rígidamente, requiere informes detallados, observa la ejecución de las tareas, influye en sus colaboradores explicándoles el porqué de sus decisiones

en términos de los intereses de ellos y de la organización, ofrece retroalimentación positiva tanto como negativa, existe un equilibrio firme y justo entre las recompensas o reconocimientos y los castigos, no desarrolla directamente a los colaboradores, ellos aprenden a modelar su comportamiento. Pero este tipo de liderazgo no funciona cuando el personal no puede actuar cuando el jefe está ausente, y cuando no se percibe al jefe o gerente como un experto o con cierta autoridad.

El 13% considera que la Dirección ejerce un liderazgo afiliativo, consideran que escucha mucho, está más interesado en la información personal que en la del trabajo, no establece metas o estándares ni hace planes explícitos, no dirige la ejecución del trabajo claramente ni ejerce influencia en los colaboradores, ofrece seguridad en el trabajo, busca beneficios adicionales para mantener contento a su grupo, recompensa con base a las características personales del colaborador; prácticamente no castiga, no proporciona retroalimentación orientada al trabajo, no desarrolla a los colaboradores, evita conflictos.

El 6% considera que la dirección actúa de manera democrática, es decir que piensan que su líder los escucha, celebra juntas con frecuencia, confía en su grupo en vez de dar instrucciones específicas y de supervisarlos estrechamente, establece metas y estándares por consenso, permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones, ofrece recompensas a los de rendimiento adecuado, muy poca retroalimentación negativa, castiga muy pocas veces, desarrolla poco a los colaboradores.

Finalmente el 0% de los encuestados eligió el estilo desarrollador.

5.4 Propuesta.

Como se observo en los resultados de los cuestionarios, la mayoría del personal considera que su líder los escucha, pero no toma en cuenta las opiniones del personal dentro de la realización de su trabajo; la otra mayoría considera que de igual manera sus opiniones dentro de su trabajo no son escuchadas y no son tomados en cuenta, consideran que lo único que se espera de ellos es la realización de las tareas, y el director solo se dedica a supervisar el trabajo, la coincidencia de todo el personal que se refleja en los resultados de estos cuestionarios es que no siente que el líder busque su desarrollo desarrollados dentro de su trabajo, lo cual de acuerdo a la observación y las conversaciones que se sostenían con el personal durante la aplicación de los cuestionarios, se encuentra cierto descontento e insatisfacción, ya que no se sienten tomados en cuenta y desarrollados, motivo por el cual su trabajo lo llevan a cabo sin motivación. Sin embargo existe una contradicción ya que el cuestionario que se aplico a la dirección, refleja que considera ejercer un liderazgo democrático, siente que sí toma en cuenta a su personal y lo hace participe en la realización de su trabajo, que los y los motiva hacia una participación activa con sus opiniones dentro e la toma de decisiones, pero de igual manera según las características de este liderazgo no busca el desarrollo de su personal.

Esta situación provoca apatía y descontento entre el personal, ya que se lleva a cabo un liderazgo limitado a supervisar las funciones del personal y a éstos solo les corresponde realizar una serie de tareas que les son impuestas, sin tomar en cuenta el sentir y pensar del personal y no se busca desarrollar sus habilidades y conocimientos. Como factor positivo se encuentra que la actitud

de la mayoría del personal e acuerdo al cuestionario de actitud posee una actitud buena o muy buena lo que ayuda a que el cambio se lleve a cabo con una mayor facilidad.

De acuerdo a lo anterior se propone aplicar un modelo en donde se busque cambiar la cultura dentro de la organización que busque principalmente desarrollar al personal y su participación dentro de su trabajo y en la toma de decisiones para que se sientan pertenecientes a la misma, además de mejorar la comunicación entre todo el personal en todas las direcciones (vertical ascendente y descendente y horizontal). Con todo ello lograr que el personal de igual manera colabore con el logro de los objetivos de la organización. Con este modelo se busca la solución de los problemas de manera más efectiva y con ello mejorar el servicio que ofrece la organización a la comunidad. Además se busca implantar una serie de valores para que todos conozcan la razón de ser de la organización y se enfoquen al logro de los mismos. En este modelo se incluyen las siguientes actividades:

Primero que nada se debe buscar el apoyo de la Dirección, ya que se requerirá de la inversión de tiempo y recursos tanto económicos como de su personal. En este punto es importante hablar con el Director y hacerlo consciente de la importancia de buscar un cambio de cultura que busque el desarrollo del personal y hacerlos parte importante de la organización y los beneficios que esto traería para la misma, como un mejor desarrollo del trabajo.

Una vez obtenido el apoyo se deberá informar al personal del cambio de cultura y darles a conocer la importancia de su participación dentro del

cambio, además de las ventajas. Esta información se puede dar a través de juntas informativas o conferencias.

Los Directivos deben de tomar seminarios que los concientice de lo importante que es el recurso humano dentro de la organización, estos deberán ser teórico prácticos. Se proponen cursos semanales o mensuales, dependiendo de la carga de trabajo que este tenga, de manera que no interfiera en sus funciones normales. Los temas de los seminarios son liderazgo, comunicación, motivación de personal, manejo de conflictos y manejo de relaciones humanas.

Dentro de la estructura de la organización escolar no existen factores importantes como la misión, visión y un código de valores, que como sabemos son importantes para dar sentido y dirección a la misma y que el personal conozca la importancia de su labor.

De esta manera estos deben ser propuestos por el mismo personal a través de líderes que sean elegidos por los compañeros buscando así líderes que el mismo personal elija, con los que sientan una identificación, los líderes de cada área deberán de ser sometidos a una evaluación en donde se asegure que cuentan con un perfil adecuado para ejercer el liderazgo; el personal debe estar consciente que el líder a elegir debe contar con características mínimas como: Integridad, interés por su grupo, equidad, empatía, iniciativa, confiabilidad, inteligencia, persuasividad, objetividad e identidad con la organización, para asegurar que se pueda alcanzar el cambio de forma exitosa. Así cada área deberá elegir un líder, considerando que son cuatro áreas diferentes se tendrá un equipo de cuatro personas elegidas de manera popular y el líder formal que sería la Dirección.

Los integrantes del equipo deberán tomar también cursos – talleres de los siguientes temas: liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo y motivación.

Cada líder de área deberá realizar juntas semanales de trabajo con su equipo, para tratar asuntos relacionados con el trabajo, en cuanto a buscar como resolver problemas internos, además de buscar que estos propongan alternativas de mejora en la realización de su trabajo y sugerencias en temas diversos relaciones con el ambiente de trabajo. Las sesiones deberán de tener una duración máxima de una hora, con el fin de evitar que sean tediosas y poco objetivas. Estas sesiones se realizarían en forma de mesas redondas o lluvia de ideas y haciendo uso de situaciones simuladas pidiendo la opinión de los miembros y sus posibles soluciones.

Los líderes de cada área también deberán ser evaluados por su equipo de manera anónima y así detectar posibles problemas y buscar una solución.

En las primeras sesiones se buscará definir los tres aspectos importantes de una organización la misión, la visión y un código de valores, en este último se debe de resaltar puntos como el trabajo en equipo, el respeto a los compañeros y a su trabajo, buscar la calidad en todo lo que se realiza y proporcionar el mejor servicio.

Una vez que se haya definido estos tres aspectos, se procederá a definir objetivos por cada área de trabajo, estos deberán ser medibles y alcanzables, por ejemplo dentro del servicio de asistencia educativa su objetivo puede ser

reducir el ausentismo de los alumnos, o en el servicio docente: reducir el índice de reprobación; entonces una vez definidos sus objetivos, cada equipo deberá buscar la manera de llegar a esos objetivos.

El comité tendrá juntas mensuales con el Director en donde se expondrán las ideas de cada miembro, en la primera reunión se deberá definir de manera conjunta la misión, visión y los valores de la organización, de acuerdo a las conclusiones a las que se haya llegado en cada área. Una vez definidos estos aspectos cada líder de equipo deberá proporcionar los objetivos que estableció cada área y reportarlos al director para que sean medidos o monitoreados. Estos objetivos deberán ser evaluados mensualmente, en donde cada líder les dará seguimiento con su equipo una vez terminado el mes se evaluarán y se entregaran resultados al Director.

Si se necesitan recursos extraordinarios se deberá presentar el proyecto y al director, el cual lo evaluará y determinará si este procede.

Cada mes los objetivos que sean alcanzados serán recompensados, en una junta que el Director haga con todo el personal en donde se den a conocer los resultados de cada área a todas las demás y dar reconocimientos, además de ser recompensados con algún premio como una comida con el área que haya alcanzado mejores resultados.

Todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización deberán ser comunicadas, la misión, visión y valores deberán de ser difundidos a través de letreros que se encuentren pegados en las oficinas y dentro de las aulas y

áreas de recreo. Además deberán ser reforzados dentro de las juntas semanales de cada área.

Se puede llevar acabo un pequeño boletín mensual en donde se comuniquen actividades escolares, deportivas y sociales que se lleven a cabo dentro de la organización, esta se elaboraría por el comité y estaría abierta a cualquier opinión del resto del personal.

Cada líder de área además deberá de buscar cursos para sus compañeros, los cuales pueden ser mensuales, en donde de igual se les imparta información teórica y talleres de situaciones simuladas, apoyo y orientación en la forma de realizar su trabajo; a través de dinámicas de grupo y que ellos también presenten trabajos de diversos temas que los miembros del área propongan. El líder deberá asegurar que se asimilen los valores, habilidades, actitudes y conocimientos, para que sean puestos en práctica.

Otro aspecto importante dentro de la cultura son las actividades socioculturales, se llevaría a cabo actividades sociales como festejos de cumpleaños del personal, cada mes se celebraría el cumpleaños de todos los empleados de ese mes, celebrar las festividades del año; también llevar acabo actividades recreativas en fines de semana en donde puedan participar junto con su familia, como deportes, excursiones, etcétera.

Una vez que ya se haya difundido la nueva cultura, cada líder de área tendrá que darle seguimiento a los resultados y determinar si las nuevas pautas de conducta y la nueva forma de trabajar esta siendo asimilada por cada miembro del área, para detectar a aquellas personas que no se han adaptado al

cambio y atacar el problema. Esto se determinaría a través de la observación del líder y de los resultados del trabajo de cada miembro.

CONCLUSIONES

Las nuevas teorías administrativas buscan como objetivo principal darle un mayor énfasis e importancia al desarrollo del recurso humano, estas han sido aplicadas con éxito dentro de la empresa privada y en México la última década se han empezado a introducir dentro del sector público, buscando una nueva cultura de trabajo.

Sin embargo estas teorías se manejan a nivel general y no se introducen desde las células más pequeñas, como es el caso de este trabajo, sin embargo se puede notar que todos los seres humanos poseen esa necesidad de ser tomados en cuenta de sentirse parte importante de la organización a la que pertenecen y de buscar y lograr su desarrollo tanto personal como profesional, el cual se puede lograr a través del trabajo.

Por ello es importante lograr un cambio dentro de la cultura organizacional para alcanzar la efectividad de la misma, ya que si se posee una cultura apropiada influenciará de manera positiva a la organización. La cultura va a ser el patrón que dirija la conducta y los valores de sus miembros, es aquí donde los líderes tienen un papel importante ya que de ellos depende que la cultura se difunda de manera apropiada y también de acuerdo a los valores que ellos posean es el tipo de dirección que dará a los empleados para el logro de los objetivos de la organización.

Otro aspecto importante de este trabajo es darse cuenta que cuando los empleados son participes de la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo provoca que se sientan identificados con sus propios planes y de esta

manera lo realizan con mayor compromiso, lo que beneficia a la organización porque el trabajo es realizado de una manera efectiva.

Con este modelo de cambio se busca que los integrantes de la organización se sientan parte importante de la misma desarrollando sus cualidades, habilidades y actitudes. Los líderes tienen el compromiso de crear un clima de trabajo en el que las tareas se desarrollen en armonía y cordialidad, predominando siempre la búsqueda del reconocimiento y apoyo de cada uno de los miembros.

Con el cambio de cultura se busca un cambio de mentalidad para realizar el trabajo de manera positiva y mejorar las relaciones humanas entre los trabajadores y los líderes, al igual que con los miembros de la sociedad hacia la comunidad, para alcanzar los objetivos tanto personales como organizacionales en beneficio de la comunidad. De esta forma se contribuye a la realización personal, mejorado a través de la capacitación lo que les permite participar de manera más activa en el logro de los objetivos de la organización y así se ve beneficiada ésta, contribuyendo también al medio ambiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Ibarra, Lilia, Elaboración y validación de un instrumento para determinar el nivel de cultura organizacional en una empresa. ENEP Iztacala, México, 1994.
- Audirac Camarena, Carlos Augusto, ABC del Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas, México, 1994.
- Brunet, Luc, El clima del trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas, México, 1987.
- Burke, W. Warner, Desarrollo Organizacional. Editorial SITESA, E.U.A., 1998.
- Ceron Aguilar, Salvador, Un Modelo Educativo para México. Editorial Santillana, México, 1998.
- Certo, C. Samuel, Administración Moderna. Editorial Interamericana, México 1984.
- Colletette, Pierre y Delisle, Giles, La Planificación del Cambio. Editorial Trillas, México, 1998.
- Daft, Richard L. y Steers, Richard M., Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. Editorial Limusa, México, 1992.

- Denison, Daniel R., Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Legis Fondo Editorial, Colombia, 1991.
- Dessler, Gary, Organización y Administración. Editorial prentice-hall, México, 1979.
- Fernández Arenas, José Antonio, Principios Administrativos. Editorial Diana, México, 1992, 2ª. Edic.
- Fulmer, Robert M., Administración y Organización. Compañía Editorial Continental, México, 1985.
- Galindo, Munch, Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, México, 1992.
- Garmendia, José A., Tres Culturas: Organización y Recursos Humanos. Editorial ESIC, España, 1994.
- Gibson, James L. e Ivancevich, John M., Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. Editorial Iberoamericana, E.U.A., 1994.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., y Donnnelly H. James, Dirección y Administración de empresas. Editorial Addison Wesley Iberoamericana, E.U.A., 1994.

- Guevara González, Iris, La Educación en México Siglo XX. Editorial Textos Breves de Economía, México, 2002.
- Hicks, Herbert G., Administración. Compañía Editorial Continental, México, 1989.
- Jaramillo Calvo, Sandra Ivonne, El papel de Liderazgo como agente de cambio de cultura organizacional a través del cambio planificado. Facultad de Psicología, México, 2003.
- Koontz, Harold, Administración. Editorial McGraw Hill, México, 1991.
- Lazzati, Santiago, Anatomía de la Organización. Ediciones Macchi, Argentina, 1997.
- Lazzati, Santiago, Management del cambio y del Desempeño. Ediciones Macchi, argentina, 2000.
- Martínez, María Josefina, El Planeamiento de Institución Escolar, España, 1969.
- McGregor, Douglas, El Administrador Profesional. Editorial Diana, México, 1970.
- Munne, Frederic, Psicología Social. Ediciones Ceac, España, 1993.

- Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna. Editorial Limusa, México, 2002.
- Risieri, Frondizi, Que son los valores. Fondo de Cultura Económica, México, 1962.
- Rodríguez Estrada, Mauro, Los valores clave de la excelencia. Editorial McGraw Hill, México, 1992.
- Sánchez Romero, María de los Angeles, La cultura organizacional factor determinante para la implantación de programas de modernización administrativa. Facultad de Ciencias políticas y sociales, México, 2002.
- Sandoval Flores, Etelvina, La trama de la Escuela Secundaria, Instituciones, Relaciones y Saberes. Plaza y Valdez Editores, México, 2000.
- Siliceo Aguilar, Alfonso y Casales Arrangoiz, David, Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Editorial McGraw Hill, México, 1999.
- Smith, Peter B., Liderazgo, Organización y Cultura. Ediciones Pirámide, Madrid, 1990.
- Torres Valadez, Beatriz, Planeación del cambio de cultura organizacional y valores del mexicano. Facultad de Psicología, México, 1994.