



Universidad Nacional Autónoma de México

**Programa de Posgrado en
Ciencias de la Administración**

**Examen General de Conocimientos
Trabajo Escrito de Modalidades**

Investigación Monográfica

Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral

Que para obtener el grado de:

**Maestra en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Ana Belém García Viveros

Tutor: Dr. José Miguel Ramírez Ramos

México, D.F.

2008.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Introducción	5
Antecedentes de la Cultura Organizacional	6

CAPITULO 1

1. Cultura Organizacional

1.1	Conceptualización	9
1.2	Importancia de la Cultura Organizacional	10
1.3	Funciones de la Cultura Organizacional	11
1.4	Elementos de la Cultura Organizacional	12
1.5	Características de la Cultura Organizacional	14
1.6	Niveles de la Cultura Organizacional	19
1.7	La Cultura y el Sistema Social de la Organización	19
1.8	La Cultura Formal e Informal	21
1.9	Orientación de la Cultura	22
1.10	Formación de la Cultura	23
1.11	Cambio de Cultura	25
1.12	Resistencia al Cambio	29
1.13	Proceso de los Tres Pasos de Kurt Lewin	31
1.14	Desarrollo Organizacional	32

CAPITULO 2

2. Factores que intervienen en la Cultura Organizacional

2.1	Liderazgo	34
2.1.1	Conceptualización	34
2.1.2	Elementos Constitutivos del Liderazgo	35
2.1.3	Estilos de Liderazgo	36
2.1.3.1	Clasificación	36
2.1.4	Sistemas de Liderazgo	39
2.1.4.1	La Rejilla Gerencial	39
2.1.4.2	Sistema de Administración de Likert	40

2.2 Comunicación	42
2.2.1 Conceptualización	42
2.2.2 Funciones de la Comunicación	43
2.2.3 Importancia de la Comunicación	44
2.2.4 Proceso de la Comunicación	45
2.2.5 Elementos del Modelo de Comunicación	46
2.2.6 Barreras de la Comunicación	47
2.2.7 La Comunicación Organizacional	48
2.2.8 Redes de Comunicación	49
2.2.9 La Comunicación Organizacional Interna y Externa	51
2.2.10 Responsabilidad de la Comunicación	52
2.2.11 Comunicación Informal	52
2.3 Motivación	53
2.3.1 Conceptualización	54
2.3.2 La Motivación como variable del Desempeño Laboral	54
2.3.3 Teorías de la Motivación	55
2.3.3.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow	56
2.3.3.2 Teoría de ERC Alderfer	57
2.3.3.3 Teoría de dos factores de Herzberg	58
2.3.3.4 Teoría de las necesidades de McClelland	61
2.3.4 Factores que influyen en la Motivación	62
CAPITULO 3	
3. PROCESO PARA DESARROLLAR UN DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.	66
3.1 Proceso para el Diagnóstico	67
3.2 Test de Camerón	69
3.2.1 Instrumento para determinar la Cultura Organizacional	70
CONCLUSIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	78

INTRODUCCIÓN

Esta investigación intitulada Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral, se desarrolla tomando en cuenta que la cultura organizacional es uno de los pilares que apoya a las organizaciones en la obtención de la mejora continua.

Sabemos que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural sujetas a vivir en constante cambio, tanto social como económico y tecnológico. En esa realidad se reflejan los valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. Algunos cambios como la globalización, la apertura económica y la competitividad, causan gran impacto en la cultura organizacional, propiciando que las empresas se vean en la necesidad de orientar sus acciones hacia los avances tecnológicos con el fin de alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. Sin embargo, es necesario continuar diseñando procesos y estructuras flexibles que permitan generar equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje genera valor al trabajo y la adaptabilidad brinda una amplia visión hacia la innovación.

Por lo anterior, es que esta monografía pretende analizar los conceptos y aspectos más relevantes de la cultura organizacional a través de tres capítulos. En el capítulo uno se describe la cultura organizacional a partir de un sistema integral; se exponen sus elementos, características, factores internos y externos que influyen en ella sin pasar por alto su función y la forma en que se consolida y transforma hacia el conocimiento. En el siguiente capítulo, destacan los factores que intervienen en el desarrollo y cambio de la cultura organizacional, tales como la motivación, liderazgo y comunicación, además de analizar su interrelación factores clave para el adecuado funcionamiento de la organización. Por último el capítulo tres, aborda el Diagnóstico de la Cultura Organizacional a partir del Test Cameron desarrollado por Kim S. Cameron, adscrito al Departamento de Conducta Organizacional de la Universidad de Michigan; este instrumento mide seis dimensiones de la Cultura Organizacional que de acuerdo al autor posibilita a los administradores enfocarse en las áreas de oportunidad con el fin de lograr implementar una cultura organizacional exitosa.

ANTECEDENTES

La Cultura Organizacional es el sello distintivo de una empresa, es decir, es el elemento que la distingue entre la variedad de sistemas existentes y competentes del mercado; planteando nuevos valores y creencias que la posibilitan a alcanzar los objetivos y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales del personal.

Para comprender la función de la Cultura Organizacional es necesario abordar brevemente tres teorías administrativas fundamentales: Administración Científica, de las Relaciones Humanas y la de Sistemas.

La Teoría de la Administración Científica surgió a principios del siglo XX con los trabajos de Frederick Winslow Taylor, creador de los estudios de eficiencia en la industria y Henri Fayol autor de la Teoría Clásica quien desarrolló los 14 Principios Generales. A pesar que ellos no se comunicaron entre sí, ambos propusieron mejorar la productividad analizando la relación trabajador- ambiente-producto final y creando incentivos salariales según el aporte del empleado a la organización.

Por su parte, la Teoría de las Relaciones Humanas, desarrollada en 1930 en los Estados Unidos por Elton Mayo y sus colaboradores, analizó la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores deberían someterse forzosamente. Esta teoría sentó las bases en la existencia de la cultura y la identidad corporativa; sin embargo, se manejó sobre un supuesto, que pretendía hacer creer a los trabajadores que había una comunicación horizontal y un interés desde la dirección hacia ellos, todo con la intención de lograr que el empleado no sólo se sintiera más cómodo, sino que desarrollara un sentido de pertenencia que lo llevaría a esforzarse mucho más en su trabajo.

Por último, la Teoría de Sistemas, derivada de la Teoría General de Sistemas, surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968; propone la existencia de relaciones, que son interdependientes, en

todas las partes de la organización (endógenas), incluyendo aquellas que van desde ella hacia fuera (exógenas). Esta condición es lo que hace que los sistemas sean abiertos posean fronteras permeables que toman energía o insumo del ambiente, procesa y se devuelve al ambiente con un nuevo objetivo.

El comportamiento de los grupos humanos, la forma en que administran los recursos (humanos, materiales e inmateriales) y la interacción del medio externo son factores que permiten alcanzar los objetivos organizacionales, por lo que es necesario analizar estos factores con el fin de conocer cómo se relacionan los individuos ante la división del trabajo, la autoridad, el flujo de información, las reglas y normas internas, entre otros.

Por lo anterior, es conveniente aclarar el término organización es una derivación del vocablo “organismo”. Al que se denomina como “un conjunto de elementos compuestos principalmente por personas que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para los recursos humanos, financieros, físicos, de información, entre otros; de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas para lograr determinados fines”¹.

Las organizaciones surgen por una toma de conciencia de los seres humanos quienes se percataron que uniendo recursos y esfuerzos lograban más y mejores beneficios de los que podrían conseguir en forma individual. Así, las organizaciones se convierten en espacios sociales, donde los seres humanos realizan trabajos individuales y grupales logrando resultados eficaces (menor tiempo al menor costo) y eficientes (menor esfuerzo y con la mejor calidad); espacios que además cumplen con la parte gregaria más arraigada en la esencia del ser humano.

Para cumplir los objetivos organizacionales se deben crear elementos de identificación, que posibiliten la participación de los integrantes de la organización hacia un mismo punto. Los objetivos organizacionales se logran con el aporte de

¹ Thompson, Iván. Organización. Disponible en <http://www.promonegocios.net>. Consultado el 5 de noviembre, 2008.

todos los miembros de la organización. Una vez establecidos los objetivos, el paso siguiente será distribuir las actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada uno. Esta distribución estará guiada por la consideración de la naturaleza de la actividad y las capacidades personales. Cabe señalar que la organización debe propiciar detectar y satisfacer las necesidades de sus integrantes con el fin de convertirla en un organismo funcional.

En el ámbito administrativo, tanto directivos como personal deben ver a la organización como una unidad productiva en la cual todos juegan un papel primordial en preservación de su existencia, sobre todo, en un entorno cada vez más competido. Es menester de todos los integrantes priorizar la competitividad como condición indispensable para la subsistencia de la empresa, de su fuente de empleo y de su realización personal, lo cual será posible mediante el seguimiento de un proceso continuo que consta de actividades planificadas, coordinadas, dirigidas y evaluadas.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por lo tanto la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes. La satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de éstos hacia su trabajo influye en la rotación, ausentismo y aparición de conflictos.

Como sabemos, cada organización está conformada por una estructura y una colectividad que como consecuencia producen patrones de relaciones variadas y específicas a lo que se denomina Cultura Organizacional (amalgama social y normativa que sustenta a una organización y la mantiene unida. Influye en las prácticas y actitudes administrativas de los miembros de la organización).

CAPITULO 1

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Hasta mediados de la década de los 80 se pensaba que la organización era un medio racional para coordinar y controlar grupos de personas que estaban conformadas por una estructura, organización y relaciones de autoridad. Sin embargo, hoy se concibe a las empresas como organizaciones culturales, en las que existe un sistema de significados que comparten los integrantes. Los teóricos como Fayol y Taylor, entre otros, reconocieron la importante función que cumple la cultura así como la problemática que enfrentan las organizaciones cuando se descuida.

1.1 Conceptualización

El concepto amplio de cultura fue definido por Clifford Geertz en 1957 quien argumentó, en la revista *American Anthropologist*, vol 59, como la trama de significados en función de la cual los seres humanos interpretan su existencia y experiencia conducen sus acciones. Por su parte, Kroeber y Kluckhoholm argumentaron que la esencia de la cultura son las ideas tradicionales y especialmente los valores.

En el ámbito empresarial, Schein define a la cultura como “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos.”¹ Distingue varios niveles de cultura: supuestos básicos; valores o ideologías; artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

Por su parte, Robbins afirma que la cultura “por definición, es difícil de describir ya que es intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización

¹ Schein E. *La Cultura empresarial y el Liderazgo*, Barcelona: Plaza & Janes; 1988.

desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo.”²

El estudio de la Cultura Organizacional surge en 1980. Algunos autores como Ouchi, Pascale y Athos, Peters y Waterman, y Deal y Kennedy al estudiar las empresas se dan cuenta que al igual que éstas poseen las mismas características de las organizaciones sociales (sociedad).

El análisis pudo ser posible utilizando la antropología comparativa (surgida en el siglo XIX) a raíz de este hecho se inicia este largo camino por conocer y analizar el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones laborales. Si bien como se mencionó anteriormente, el concepto surge en los 80 el primer antecedente se le atribuye a Taylor, el cual establece dos corrientes básicas: la Holística y la Diferenciadora, la primera se refiere a la generación de ideas y sentimientos de un grupo humano que se traducen en cultura -incluye objetos, utensilios, y elementos no materiales; la segunda nos habla de que sólo a algunos elementos forman parte de la cultura, como son los valores y creencias que comparten la mayoría de las personas, los otros elementos son manifestaciones de la misma.

Elliot Jaques (1951), definió la cultura de una empresa como la forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten y aceptan en mayor o menor grado todos sus miembros y que deben aprender los nuevos con el fin de ser aceptados en la organización.

1.2 Importancia de la Cultura Organizacional

La importancia de la Cultura Organizacional radica en que sienta las bases para determinar la forma en que funcionará la empresa, dentro de ella se encuentran:

² Robbins S. Comportamiento Organizacional, México: Prentice Hall; 1999. Pág. 601.

- ✓ Visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones.
- ✓ Liderazgo como transmisor de la cultura en las organizaciones.
- ✓ Comportamiento entendido como el conjunto de prácticas gerenciales que forman parte de la dinámica organizacional, la cual pretende que todos los integrantes de la empresa se identifiquen con los propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto-motivación.

1.3 Funciones de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional cumple varias funciones en el seno de una organización.

- 1) Define los límites y el comportamiento de los miembros.
- 2) Transmite un sentido de identidad.
- 3) Facilita la creación de un compromiso colectivo y decreta los intereses personales del individuo.
- 4) Incrementa la estabilidad del sistema social.
- 5) Crea cohesión social.
- 6) Determina la forma en que funcionará una empresa a partir de:
 - ✓ Gestión gerencial.
 - ✓ Utilización de tecnologías comunicacionales.
 - ✓ Administración de recursos humanos.

- ✓ Competitividad e innovación.
- ✓ Capacitación permanente.
- ✓ Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo y honestidad.
- ✓ Formación de líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Creación de premisas para la toma de decisiones.

1.4 Elementos de la Cultura Organizacional

La cultura no solo incluye estructuras, valores, actitudes, normas, creencias, símbolos y costumbres, es decir, el comportamiento, sino también la misión, visión, estrategia y acción, que en conjunto permiten que la organización funcione como un sistema dinámico que está en continuo aprendizaje.

Elementos de la Cultura Organizacional

Concepto	Definición
Valores	<p>Son las convicciones de la organización, se sustentan en una base moral, formando los pilares de la cultura organizacional. Estos supuestos (elementos abstractos) están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa que constituyen los fundamentos de la organización; sirven de integradores del grupo y ofrecen la coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización.</p> <p>Cabe señalar que existen Valores Centrales o principales que se aceptan en toda organización. Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y solamente estuvieran compuestas por subculturas, el valor de la cultura organizacional decrecería al no existir una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.</p>
Creencias	Agrupar a todos aquellos individuos que comparten el mismo modelo. Es una adaptación al medio, natural o social y se convierte en una pauta de acción que constituye una identidad de grupo.
Tabúes	Se trata también de otro elemento ideológico, plasmado en una serie de prohibiciones, por ejemplo: el fumar, no llevar corbata, etc. Su principal función es la de actuar como barrera, sanciona comportamientos y posee una función de control.
Normas	Pueden considerarse como la aplicación práctica de los valores y definen lo que debe ser.
Símbolos y signos	Los símbolos están formados por un elemento material y otro ideal, su riesgo esencial, su carga afectiva y la multitud de significaciones que pueden encerrar. Los signos son un significante carente de afectividad, con un solo significado que se identifica sensorialmente, por ejemplo: el humo como signo de fuego, distribución del espacio, decoración, mobiliario.
Ritos, rituales y ceremonias	<p>Los ritos son comportamientos y acciones desarrollados rutinariamente. Por ejemplo: cena de fin de año, etc. Al conjunto de ritos se le denomina rituales.</p> <p>Las ceremonias son espectáculos y celebraciones para festejar éxitos alcanzados por la empresa o simplemente para unir a los empleados.</p>
Mitos, leyendas e historias	<p>Forman la sabiduría popular de la organización, revelan sus principios básicos. Los mitos son narraciones imaginarias que describen los comienzos y transformaciones de la organización. Mientras que las leyendas son narraciones de una serie de sucesos transmitidos de generación en generación, pero adornada con detalles fantásticos.</p> <p>La historia también son narraciones solo que basadas en hechos verídicos que han tenido lugar en la empresa.</p>
Misión	Es la razón de ser de la empresa. Contesta las preguntas para qué existe la empresa, en qué negocio debe estar la empresa.
Visión	Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro, es decir lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.
Acción	Es la facultad para hacer algo
Estrategia	Es la principal fuerza que provee un anteproyecto comprensible e integrativo de la organización. Es decir, es una manera de dar forma a los objetivos a largo plazo de la organización, para lo cual es necesario definir los programas de acción y desplegar los recursos que sean necesarios para alcanzar dichos objetivos.

1.5 Características de la Cultura Organizacional

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensas, toma de decisiones y filosofía; la unión de estos elementos es lo que constituye la cultura. Con el tiempo la cultura organizacional llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura tiende a atraer y conservar a los individuos que aceptan sus valores y creencias.

La cultura puede caracterizarse como fuerte o débil según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización; una cultura débil es la que se debería cambiar.

Factores	Débil	Fuerte
Autonomía Individual	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo.	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
Estructura	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados.	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados.
Apoyo	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal.	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
Recompensa y Desempeño	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal.	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
Tolerancia al Conflicto	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
Tolerancia al Riesgo	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador por ser innovador.	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal.

Aunque todas las organizaciones poseen su propia cultura, no todas las culturas tienen el mismo impacto en el comportamiento y actos de los empleados. La cultura fuerte se refiere a que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos y ejercen mayor influencia que en los empleados que laboran en empresas de cultura débil. Qué la cultura de una organización sea fuerte, débil o haya algún punto en común en ellas depende de factores como la antigüedad, la rotación de los empleados y la fuerza con la que se originó la organización. El hecho de no dejar claro los valores, así como lo que se tiene que hacer es característico de una cultura débil ya que no existe compromiso alguno por parte del empleado como en el caso de una cultura fuerte.

La cultura fuerte se caracteriza principalmente porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Por consiguiente, la formalización y la cultura llevan un mismo destino: aumentar la congruencia de la conducta basada en el orden, crear consenso entre los trabajadores respecto a los objetivos e ideales de la organización originando cohesión, fidelidad y compromiso organizacional que a su vez disminuye la propensión a abandonar la empresa. Mientras más activos sean los trabajadores que acepten los valores centrales mayor será su adhesión.

La fortaleza o debilidad de la cultura organizacional según Schein³, depende de varios factores:

- a) Estabilidad en los miembros de la organización;
- b) Homogeneidad del equipo directivo;
- c) Permanencia del fundador;
- d) Intensidad de las experiencias compartidas por el grupo;
- e) Mecanismos de aprendizaje del grupo.

³Idem pág. 451.

La diferencia entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que cada cultura se considere única y exclusiva, además de permitir un alto entendimiento e interrelación entre sus miembros. La cultura refleja las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa además de reflejar la imagen de la organización.

Los individuos si bien constituyen su propia personalidad y lenguaje aprenden a interpretar correctamente las exigencias y comprenden la interacción de los distintos individuos así como de la organización.

Robbins expone que “la cultura es un sistema de significado compartido que determina... cómo actúan los empleados:”⁴ Presenta una lista de características entre las cuales podemos encontrar.

- ✓ **Identidad de sus miembros:** Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo.
- ✓ **Énfasis en el grupo:** Las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- ✓ **Enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- ✓ **Integración de unidades:** Se instruye para que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- ✓ **Control:** Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.

⁴Ibidem pág. 452.

- ✓ **Tolerancia al riesgo:** Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- ✓ **Criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas; entre las que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- ✓ **Perfil hacia los fines y los medios:** Se refiere a la manera en que la administración visualiza los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- ✓ **Enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

Estas características al combinarse dan por resultado organizaciones diferentes, relativamente estables y propensas al cambio.

Las investigaciones más recientes sugieren que hay siete características primarias:

1. Innovación
2. Toma de riesgos
3. Atención al detalle (precisión, análisis y atención),
4. Orientación a los resultados (gerencia, enfoque a resultados)
5. Orientación hacia las personas (efecto en la gente)
6. Orientación al equipo, energía (emprendedor y competitivo),
7. Estabilidad (actividades organizacionales que mantienen el status quo en vez del crecimiento).

Mientras que Freitas sugiere que los valores organizacionales deben replantearse a partir de cuatro nuevas adopciones del sistema en función del entorno:

- a) Gestión del conocimiento** es la gestión de los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades o competencias esenciales, distintivas. Es por lo tanto un concepto dinámico. La mayoría de estos activos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión del conocimiento. (Carrión, 2002).
- b) Aprendizaje organizacional** es el uso intencionado del proceso de aprendizaje a nivel individual, de grupo y de sistema, para transformar de forma continua la organización, con el propósito de satisfacer cada vez más a sus clientes internos y externos por lo que es la mejor herramienta de la gestión del conocimiento. (Dixon, en García y Palacios, 2002) Las empresas competitivas se mantienen en busca de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno.
- c) Innovación** como la forma de responder ciertamente a nuevas situaciones. Se supone que actuando con la diligencia adecuada y a veces con la anticipación suficiente, se puede responder a tiempo y certeramente incorporando cambios uno tras otro.
- d) Responsabilidad social** de la empresa es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, derivados de la actividad organizacional en el ámbito social, laboral, ambiental y de derechos humanos. La responsabilidad social de la empresa abarca aspectos internos y externos y obedece al mandato de la sociedad por implicación del entorno empresarial en los problemas sociales.

1.6 Niveles de la Cultura Organizacional

Schein distingue 3 niveles⁵:

Nivel	Nombre	Características
1	Producción	Es el más visible e incluye el espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje, conducta observada de los miembros de una organización, producciones artísticas; en general se compone de todos aquellos elementos que pueden captarse con nuestros sentidos.
2	Valores	La organización y sus miembros piensan que deben ser, en función de lo cual actúan de una u otra manera.
3	Presunciones Básicas, Invisibles y Preconscientes	Son cuestiones indiscutibles y asimiladas por el personal, que piensa que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo.

1.7 La Cultura y el Sistema Social de la Organización

Para analizar la cultura en el Sistema Social de las Organizaciones, debemos partir de un breve recorrido por la Teoría General de Sistemas (TGS), la cual afirma que las propiedades de los sistemas no se pueden separar de sus elementos, ya que se deben estudiar globalmente, involucrando todas las interdependencias con sus partes.

La TGS⁶ se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de los sistemas.
2. Los sistemas son abiertos.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura

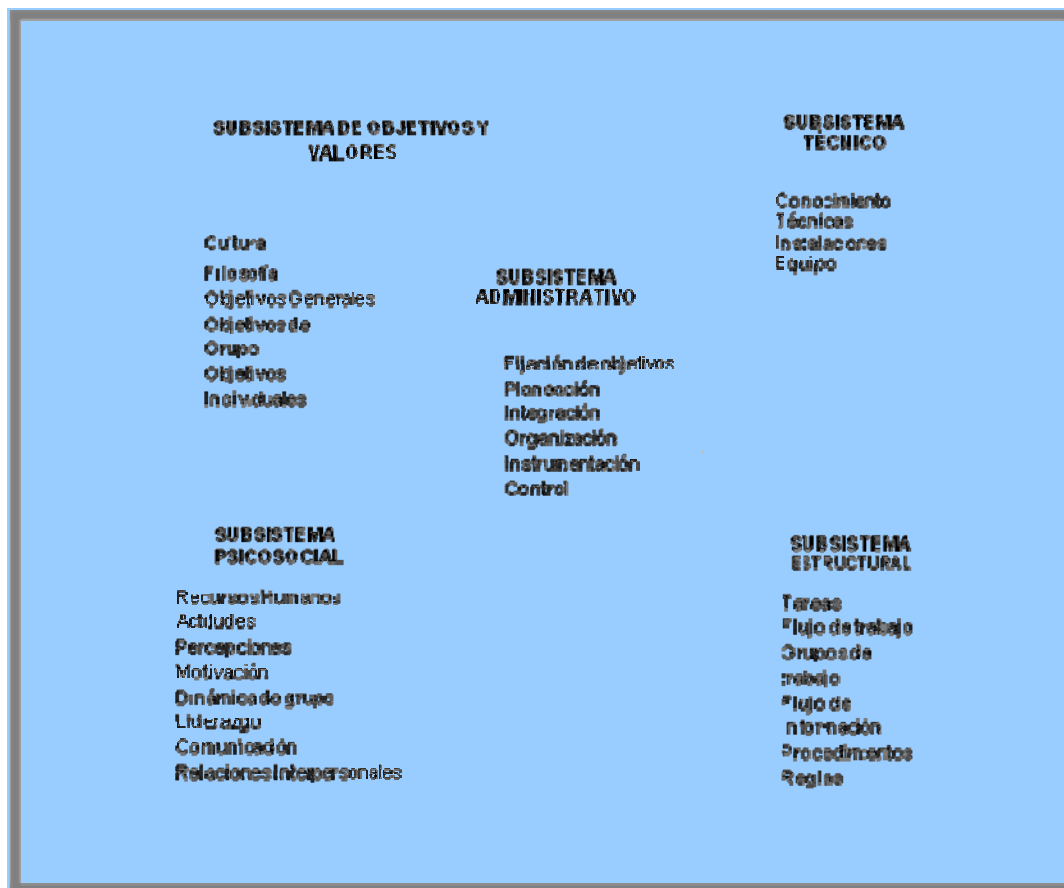
⁵ Schein, E, *ob. cit.* pág. 295.

⁶ Esta teoría penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones fundamentales: a) La necesidad de integrar las ciencias del comportamiento al análisis organizacional y b) La incorporación de nuevas ciencias en el ámbito tecnológico, como la cibernética y la informática que posibilitaron, el desarrollo de las operaciones aplicadas a la organización.

A partir de esta idea, sabemos que los elementos que conforman el sistema se encuentran interrelacionados y se afectan mutuamente, a esta conformación se le denomina Sistema Social.

El Sistema Social, de acuerdo a Kast y Rosenzweig, está conformado por 5 subsistemas: Subsistema administrativo, Subsistema de objetivos y valores, Subsistema técnico, Subsistema psicosocial y Subsistema estructural; que se refuerzan mutuamente y cambian continuamente, así que lo que suceda en cada uno modifica a los restantes. Estas esferas, están envueltas por un sistema ambiental externo y un interno (Sistema Abierto) de relaciones interdependientes. Para analizar cada uno de los Subsistemas obsérvese el cuadro que se presenta a continuación:

EL SISTEMA SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN



Como se observa, los subsistemas están conformados por los elementos que se encuentran dentro de una empresa, los cuales se clasifican de acuerdo a grupos o niveles de organización. La forma en que éstos se relacionan entre sí es a través de las interacciones que realizan los integrantes del grupo social.

La cultura se encuentra en la esfera de los Objetivos y Valores y está acompañada por las actividades que dan consistencia ideológica a la empresa.

Como se mencionó en anteriormente, la cultura amalgama la forma de pensar, sentir y actuar de los integrantes del grupo; por ello si éstas no son sustentadas adecuadamente será imposible dar un paso en el desarrollo de estructuras organizativas, de trabajo, estilos de dirección, productividad, sistema y métodos de información, distribución de autoridad, etc. Sólo con el dominio de estas áreas se puede desarrollar de manera asertiva las actividades dentro de la organización.

1.8 Cultura Formal e Informal

Los subsistemas expresan los valores, objetivos, tareas, recursos y las ideas sociales, así como las creencias que los miembros de una organización llegan a compartir, proporcionando pautas de conductas y normas con las cuales la gente opera para alcanzar objetivos generalmente compartidos.

En general es posible identificar, al menos, dos grandes aspectos culturales en una organización:

- ✓ **Cultura Formal:** Consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, de los valores, creencias y el comportamiento de los miembros.

- ✓ **Cultura Informal:** Que contiene los comportamientos reales. En ocasiones, estas dos culturas chocan entre sí.

A la cultura formal e informal también se le denomina como cultura predominante y subcultura, respectivamente. La primera se refiere a lo que muestran o expresan los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Mientras la subcultura es el reflejo de situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Deal y Kennedy⁷, manifiestan que al confrontarse la cultura formal con la informal se crea:

- ✓ Endogamia cultural, la cual se produce cuando no hay intercambio entre el aspecto formal o informal.
- ✓ Choques entre subculturas, aunque sea deseable una sana tensión en ellas, si se torna muy pronunciada se vuelve nociva y puede desarrollarse un problema.
- ✓ Exclusividad, se refiere a la imposición de grupos selectos que imponen restricciones para pertenecer a ellos, produciéndose exclusión arbitraria de algunos individuos.
- ✓ Jerarquías, cuando los valores de las subculturas tienen prioridad sobre los valores compartidos de la empresa.

1.9 Orientación de la Cultura

Charles Handy (1987), distingue cuatro tipos de cultura organizacional a partir de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas.

La cultura del poder se caracteriza por una persona clave que dirige y controla desde un centro de poder las organizaciones.

⁷ Deal TA, Kennedy A. Cultura Corporativa. México: Fondo Educativo Interamericano; 1985.

La cultura basada en el rol se identifica frecuentemente con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto en la organización.

La cultura por tareas está soportada fundamentalmente en el trabajo, por los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

Finalmente, la cultura centrada en las personas, basada en los individuos que integran la organización.

La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que produce que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

1.10 Formación de la Cultura

La cultura organizacional se construye a partir de los siguientes elementos:

1. Filosofía de los fundadores de la organización⁸
2. Criterios de selección
3. Alta gerencia
4. Socialización

✓ Filosofía de los fundadores de la organización

La cultura resulta de la interacción entre:

⁸ La fuente primera de la cultura de una organización son sus fundadores, que siempre ejercen un notable influjo en la creación de la cultura inicial. Tienen una visión de lo que se debe hacer de ella.

- a) Los prejuicios y suposiciones de los fundadores y
- b) El comportamiento que establecieron los primeros integrantes de la organización.

Es evidente que los fundadores suelen tener personalidades fuertes y puntos de vista claros sobre cómo hacer las cosas y tratar a las personas, ello probablemente explica, el por qué hay tantos casos en los que la huella de éstos permanece presente y es la base de la cultura.

✓ **Criterios de Selección**

La selección de empleados determina el tipo de personal reclutado, refleja y refuerza la cultura de la organización.

✓ **Alta gerencia**

La Alta gerencia determina la naturaleza de la organización a partir de su estructura, niveles jerárquicos y funciones. Algunas empresas promueven una cultura en particular, como las consultoras o la banca.

✓ **Socialización**

Basado en el Comportamiento de los empleados donde los recién contratados imitarán lo que hacen los demás. Esto va desde la forma de vestir, hasta el horario de trabajo, pasando por cómo utilizan la tecnología. Es importante mencionar que la empresa elabora normas y reglas aunado a las representaciones sociales como las historias, rituales símbolos y lenguaje.

1.11 Cambio de Cultura

En las organizaciones la única constante es el cambio. El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad.

Por ello el cambio organizacional puede definirse como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que surja en el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje el cual requiere la participación activa de los directivos para que los trabajadores acojan el proceso como algo natural.

Para lograr una cultura de cambio e innovación se debe llevar a cabo un proceso donde se incluyan a todas las personas que laboran en la organización. El éxito del proceso de modificación debe llevarse de manera estratégicamente coordinada y lo más rápida posible, con un sistema de seguimiento y medición que asegure el resultado deseado. Cuando un cambio se desarrolla de manera inesperada es muy importante que la Dirección General sea proactiva, maneje la información de manera adecuada, tanto externa como internamente, para disminuir rumores y asegurar la productividad, manteniendo lo más motivado posible al personal. Los cambios sin información o con un manejo inadecuado de la misma pueden ser fatales para la organización. Mantener la solidaridad en tiempos de crisis es la clave para lograr salir de ella, pero para motivarla hay que transmitir mensajes adecuados que apelen tanto a la razón como a las emociones, en el momento adecuado y de la mejor forma posible.

El cambio de la cultura organizacional actualmente responde a las nuevas corrientes de pensamiento sobre la administración de empresas; una de ellas es la necesidad de readecuar la organización para implementar tecnologías de la información, otra es la reestructuración de la empresa que permita el trabajo por procesos y finalmente, la calidad para convertirse en una organización competitiva que aprende.

Un aspecto de importancia que favorece al cambio es el compromiso organizacional, ya que las organizaciones de más alto desempeño tienen líderes que están profundamente comprometidos con el concepto de equipo ya que proyectan la confianza en que el desempeño del equipo es el mejor camino para la satisfacción económica y personal. Cuando los equipos están motivados para buscar metas claras y difíciles, se puede lograr el desempeño superior, es decir, el soporte percibido de la organización está íntimamente relacionado con el compromiso afectivo.

Con indudables relaciones con las variables satisfacción, motivación, percepción de aceptación por los otros y percepción de facilidades y soporte recibidos, se le ha prestado una gran atención a la actitud que tiene una extraordinaria relevancia para que las organizaciones se constituyan en grupos coherentes: el compromiso que alcanzan a tener los trabajadores con el éxito y pervivencia de la entidad en la que ejercen sus funciones laborales. El compromiso organizacional se entiende como:

La vinculación afectiva a la organización y al logro de sus objetivos, constituido por tres factores:

- ✓ Aceptación de los objetivos y valores de la organización.
- ✓ Disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización.
- ✓ Deseo de permanecer en la organización.

El término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Así surgen tres componentes del compromiso:

- ✓ Identificación: (aceptación de las metas organizacionales) tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa.

- ✓ Membresía: (deseo de permanecer como miembro) sentimiento de pertenencia hacia la organización (ser parte de).
- ✓ Lealtad: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

Para lograr el cambio, es necesario realizar una auditoría para evaluar la cultura actual y compararla con los elementos culturales de la que se pretende modificar. Una vez que se conozca cuál es la situación, la administración deberá responsabilizarse del proceso, debido a la trascendencia, y tomar una decisión crítica con el fin de ofrecer un nuevo modelo de funciones y de comportamiento.

Algunos puntos a considerar son:

- a) Diagnosticar y reconocer los elementos de la cultura prevaleciente, para buscar su adaptación al entorno.
- b) Reafirmar los valores y demás elementos valiosos de la cultura actual y cambiar aquellos que resulten disfuncionales.
- c) Hacer que los directivos se conviertan en modelos positivos de roles, dando pauta mediante su comportamiento.
- d) Promover los valores y principios congruentes con un entorno en constante cambio.
- e) Crear nuevas historias, símbolos y rituales compatibles con los nuevos valores.
- f) Seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores que abrazarán los nuevos valores que se pretende implementar.
- g) Rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a los nuevos valores.

- h) Cambiar el sistema de premios para favorecer la aceptación del nuevo conjunto de valores.
- i) Reemplazar las normas no escritas con las reglas formales que se tengan que cumplir.
- j) Procurar obtener el consejo de los grupos afines utilizando la participación de los trabajadores para la creación de una atmósfera con alto grado de confianza.

Cabe señalar que para modificar la cultura es fundamental:

- ✓ Establecer métodos de medición y control.
- ✓ Diseñar estilos que se emplearán en momentos complejos.
- ✓ Establecer los lineamientos que se utilizan en los procesos de contratación y orientación.
- ✓ Establecer los criterios para asignar estímulos y recompensar.
- ✓ Establecer los criterios para realizar ascensos.

Algunas de las dimensiones a través de las cuales puede medirse la cultura son:

- ✓ Individual vs. Colectivo: Conocer si el empleado trabaja sólo o se organiza en grupos o equipos.
- ✓ Distribución del poder: Conocer dónde se concentra o reparte el poder en la organización.
- ✓ Manejo de la incertidumbre: Conocer si los empleados se sienten amenazados por las reglas, empleo a largo plazo, seguridad laboral, etc.

- ✓ Sexismo: Conocer los valores dominantes a partir del género; masculinos (más agresivos y orientados al dinero) o femeninos (enfocados en la calidad de las relaciones).
- ✓ Corto plazo vs. largo plazo: Conocer el tiempo considerado en la toma de decisiones.
- ✓ Creatividad y manejo del fracaso: Conocer si se estimula la innovación aunque lleve al fracaso, o se prefiere mantener el status quo.

1.12 Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio, se oponen porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de autoestima. Cualquiera que sea su naturaleza, los empleados tratarán de protegerse contra los efectos del cambio, sus acciones pueden incluir desde quejas, morosidad intencional y resistencia pasiva hasta ausentismo, sabotaje y lentitud en la realización del trabajo.

Si bien el ser humano tiende a resistir al cambio, esa inclinación la contrarresta el deseo de nuevas experiencias y de recibir los premios que acompañan al cambio. Es verdad que no todos los cambios encuentran resistencia, si existe es demasiado débil para poder percibirla. Una lección que los administradores han de aprender es: el cambio será un éxito o un problema, según la habilidad con que se administre; otra es que el cambio puede realizarse con lentitud y exige un alto precio en cuanto a planeación y recursos.

Existen tres clases de resistencia, las cuales se presentan en combinación y producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado, ordenándose como sigue⁹:

⁹ Keith Davis, W. Newstrom, Comportamiento Humano en el Trabajo, México, 2000. págs. 335 y 336.

✓ Lógica

Surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo.

✓ Psicológica

Se refiere a las actitudes y sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia, o sentir amenazada su seguridad.

✓ Sociológica

Se refiere a los intereses y valores del grupo, los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente que deben atenderse con mucho cuidado, representar valores opuestos, juicios distintos entre comunidades diversas. En un grupo determinado los empleados se perturban con el cambio y tienen cuestionamientos como: ¿el cambio es congruente con los valores del grupo? ¿Se mantiene el trabajo en equipo?, los administradores necesitan hacer que las condiciones del cambio sean lo más favorables posibles para manejar con éxito las resistencias sociológicas.

La resistencia no es del todo mala. También puede traer beneficios, constituyendo un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas, aprender si el cambio será un éxito o problema, según la habilidad con que se administre para atenuar en lo posible la resistencia. De esta manera los empleados toman el rol de supervisores que vigilan a la gerencia para que planee y lleve a cabo el cambio adecuadamente. Una moderada y justificada resistencia de los empleados hace que la gerencia revise con cuidadosamente las propuestas y prevenga fallas posteriores.

Para implementar una cultura exitosa del cambio y en vista de que la gerencia es la iniciadora de muchas modificaciones, y principalmente es responsable de

llevarlas a cabo con éxito, se debe considerar a los agentes de cambio, que no solamente lo promueven, sino también lo propician; sin embargo los empleados son quienes controlan su resultado final ya que son los que hacen que el cambio funcione, por lo que su apoyo debe ser el principal objetivo del proceso.

1.13 Proceso de los Tres pasos de Kurt Lewin

Kurt Lewin manifiesta que, todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas. Básicamente, la idea que propone es un proceso denominado de tres pasos y que consiste:

✓ Descongelar

Este paso comprende el hecho de crear conciencia de la necesidad de cambiar y de eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio. Al iniciar el proceso de cambio, la organización se encuentra en equilibrio, por lo tanto esta primer etapa consiste en hacer tan evidente la necesidad de cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Esto es necesario para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando lo que le dificulta o cambiando las dos formas anteriores.

✓ Movimiento o Cambio

Consiste en alterar la situación de la organización. En esta etapa se fomentan nuevos valores, actitudes y comportamientos tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos e interioricen. Entre las actividades que habrá que llevar a cabo para lograr que esta etapa se desarrolle de la manera efectiva se encuentran: trazar un claro proyecto para la implementación del cambio, comunicarlo a todos los afectados, plantear retos atractivos que inciten a los afectados a moverse, formarles y entrenarles en las

nuevas habilidades requeridas y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permiten un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación.

✓ Recongelamiento

Aquí se debe estabilizar a la organización después de que se ha operado el cambio. Lo que se ha aprendido se integra en la práctica cotidiana. Además de ser aceptadas, las nuevas prácticas quedan incorporadas en el comportamiento habitual. No basta conocer un nuevo procedimiento para garantizar que se aplicará.

En todo momento la organización es un equilibrio de fuerzas que apoyan o limitan cualquier práctica. El sistema se encuentra en un estado de equilibrio relativo, por lo cual mantendrán su ritmo actual las prácticas mientras no se introduzca un cambio. Los individuos y las organizaciones poseen suficiente inercia para conservar su comportamiento presente e inhibir el cambio. La velocidad con que se dé, depende no sólo de la fuerza que la impulsa hacia delante, sino también de la resistencia que se encuentra en la organización. Así se da el equilibrio dentro de la organización.

1.14 Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es un cambio planeado que tiene sus raíces en la idea de una organización y un sistema social. Es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones.

El desarrollo organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para saber como proyectar un incremento en la productividad,

como reducir el ausentismo, los costos, administrar las modificaciones de la organización, derivados de la influencia de fuerzas internas o externas que obligan a los directivos a un constante mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones. Los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que la intervención del elemento humano, cuya complejidad es asombrosamente diversa, requiere metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos cambios se generan, sobre todo la resistencia, cuya expresión es natural en la personas y es el principal obstáculo para realizar cambios en la empresa, ya sean: estructurales, de personas o de tecnologías.

CAPITULO 2

2. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

2.1 Liderazgo

Hoy día, el liderazgo es un tema crucial debido a que las empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización. Por ello, es indispensable mencionar a los conductores, los denominados líderes, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

2.1.1 Conceptualización

El término liderazgo tiene un gran número de acepciones, de acuerdo a la ponencia José Luis Pariente¹ por cada individuo existe una definición. Sin embargo para este trabajo se utilizará la común para el área administrativa, que se refiere al proceso mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren metas de trabajo prefijadas; para Chiavenato, Liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”²

Antes de 1949, los estudios sobre el liderazgo estaban basados en gran medida en un intento de descubrir los rasgos que poseen los líderes; comenzando con la teoría del gran hombre, que sostiene que los líderes nacen y no se hacen, es una creencia que data de los antiguos griegos y romanos, los investigadores intentaron descubrir los rasgos físicos, mentales y de personalidad de los diversos

¹ Conferencia de Liderazgo, Congreso Internacional de Administración, UNAM, octubre, 2008.

² Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de Administración, Pág. 137

líderes. La escuela conductista rechazó la propuesta debido a que las personas nacen con características físicas heredadas pero no con tendencias al liderazgo. Otros estudios mostraron que los rasgos físicos encontrados en los líderes pueden estar relacionados con la energía, apariencia y estatura. Por lo que se refiere a la inteligencia: adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y confianza en sí mismo; relacionados a las tareas: impulso para logros, persistencia e iniciativa y características sociales: disposición a cooperar, aptitudes interpersonales y capacidad administrativa entre otros.³ En general, el estudio de rasgos de liderazgo es complicado debido a que no todos los líderes los poseen y muchos otros que no son líderes pueden contar con la mayoría ellos, aunado a que no existen guías respecto a la cantidad de rasgo que debe tener un líder.

2.1.2 Elementos constitutivos del Liderazgo

El liderazgo administrativo tiene como función cumplir el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización. Para ello se requiere de cuando menos de tres elementos principales: “aptitud para **comprender** que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes en tiempos diversos y en situaciones distintas; aptitud para **inspirar** y para actuar de tal manera que permita generar un clima organizacional adecuado que **conduzca** a responder ante motivaciones y promoverlas”.⁴ Un líder que motiva conoce la naturaleza y la fuerza de las necesidades humanas y está en mejor situación para definir y diseñar formas para satisfacerlas, a la vez que actúa sobre ellas para obtener las respuestas deseadas; inspira a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes para llevar a cabo un proyecto y conduce las acciones de acuerdo a su estilo.

Además de los puntos antes señalados, para los líderes empresariales, *manager*, se consideran y evalúan tres características importantes: capacidad de dirección, aptitud y actitud; cualidades enfocadas a la toma de decisiones, capacidad para plantear objetivos realistas y viables.

³ Kontz, ob.cit, Pág. 469.

⁴ Idem, Pág. 267.

El líder es aquel que se mueve entre sus compañeros manteniendo un contacto apacible y dando el ejemplo con su conducta.

- ✓ El líder debe tener el carácter de un miembro, es decir, pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- ✓ Cada grupo considera líder al que sobresale en algo, más brillante, mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o bondadoso.
- ✓ Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder son llamadas carisma.

2.1.3 Estilos de Liderazgo

Se refiere a lo que el líder hace, como se comporta para efectuar el liderazgo en relación a sus subordinados, esto es, maneras por la cuales el líder orienta su conducta.

2.1.3.1 Clasificación

Según la formalidad de su elección

Liderazgo formal (Preestablecido por la organización). Es el que confiere un rango gerencial en una organización que incluye una autoridad formalmente asignada. Las personas que cuentan con este rango asumen el liderazgo sólo por el hecho de ocuparlo. Sin embargo, no todos los

líderes son jefes, ni todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo.

También es denominado:

Líder legal: Obtiene el poder mediante una persona o grupo de personas con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. El término legal se refiere a las leyes y normas jurídicas. Un líder legal es simplemente aquél que cumple con la ley.

Líder legítimo: Adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales.

Liderazgo informal (emerge en el grupo). El liderazgo informal, es decir, la capacidad de influir lo que no es producto de la estructura formal de la organización, es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras los líderes pueden surgir dentro de un grupo sin que sean nombrados formalmente para dirigirlo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores

Liderazgo autoritario (Autocrático): Asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. La respuesta pedida a sus subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Liderazgo democrático (Participativo): El líder utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Escucha y analiza seriamente las ideas de sus

subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar la capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Liderazgo liberal o *laissez faire*: También llamado de rienda suelta donde el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Da la instrucción a sus seguidores de que hay un trabajo que hacer y no le importa cómo lo hagan con tal de que se realice bien. Este líder espera que sus subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

Líder transaccional: Los miembros del grupo reconocen al líder como tal y como autoridad. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.

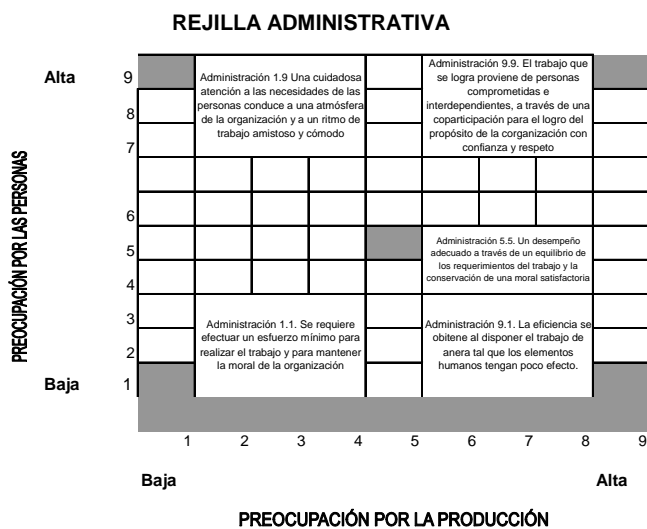
Liderazgo transformacional o carismático: El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores. Sus principales acciones son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

2.1.4 Sistemas de Liderazgo

2.1.4.1 La Rejilla Administrativa

Uno de los enfoques mas reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla, se ha usado como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. La preocupación por la producción incluye la calidad donde intervienen las decisiones políticas, la eficiencia laboral y el volumen de producción; mientras que la preocupación por las personas se interpreta en un sentido amplio, incluye el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, las adecuadas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.



Adaptado de R.R.Blake y J.S. Mouton: The Managerial Gird (Houston, Texas: Guf Publishing Company , 1964), pág.10.

2.1.4.2 Sistema de Administración de Likert

Rensis Likert desarrolló un sistema para comprender la conducta del liderazgo. Este autor considera que un administrador eficaz está muy orientado hacia los subordinados y confía en la comunicación para mantener a todos los integrantes de la organización trabajando como unidad. Todos los miembros del grupo, incluyendo al administrador o líder, adoptan la actitud de apoyo en la que comparten necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes; puesto que hace uso de las motivaciones humanas. Likert considera que este enfoque es la mejor manera de conducir un grupo.

De acuerdo a este autor existen cuatro sistemas de administración:⁵

- 1) Sistema “explotador -autoritario”; se refiere a controlar y dirigir de forma autocrática. El líder tiene poca confianza en los subordinados, motiva a las personas mediante el temor y los castiga o recompensa ocasionalmente; utiliza la comunicación ascendente y limita la toma de decisiones en la cumbre.
- 2) Sistema “benevolente-autoritario”. Donde el líder o administrador tiene confianza paternal en sus subordinados, motiva con recompensas y ciertos temores, permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados, delegan parcialmente la toma de decisiones pero con un control estrecho de políticas.
- 3) Sistema “de consultoría”. Los líderes que lo aplican tienen una confianza considerable pero no completa de sus subordinados, por lo general tratan de utilizar las ideas y opiniones de éstos, conceden recompensas para motivar, ocasionalmente aplican castigos y permiten cierta participación; aceptan comunicaciones tanto ascendentes como descendentes, toman decisiones generales y de políticas amplias en la

⁵ Koontz, ob. cit. Pág. 471.

cumbre y dejan las ocasiones específicas a los niveles inferiores y, en otros asuntos, solicitan asesoría.

- 4) Sistema “participativo”, donde los administradores tienen una confianza absoluta en sus subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de ellos y las usan en forma constructiva, proporcionan recompensas económicas sobre la base de su participación en el grupo y su aplicación se da en áreas tales como: fijación de metas y evaluación del progreso en su logro, participación con una comunicación ascendente, descendente y lateral, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros asuntos operan como un grupo consigo mismos y con sus subordinados.

Likert determinó que los administradores que aplican este último sistema a sus operaciones tienen mayor éxito como líderes.

Es importante mencionar que una eficiente administración se logra cuando existen líderes eficaces. Por ello, la mayoría de las teorías sobre el liderazgo indican con claridad que un líder eficaz distingue un sistema que toma en consideración las expectativas de sus subordinados. Los administradores experimentados toman en consideración el tiempo, las relaciones interpersonales, las recompensas y los factores situacionales; éstos permiten diseñar un clima organizacional que favorezca el desempeño, planeación de metas y estrategias, define y estructura roles en la organización, integra total e inteligentemente a sus subordinados en esos roles y diseña controles e información que hacen posible el autocontrol.

Por último, Schein considera que el líder es el motor del cambio cultural debido a que genera comportamientos grupales, determina normas y valores dominantes tales como: calidad y/o servicio.

2.2 Comunicación

La comunicación es esencial para el efectivo funcionamiento de cualquier organización. Debido a su naturaleza, se suele designar a la comunicación como la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización. Mediante la transmisión de la información se comparten las ideas, los sentimientos y las actitudes, así como el personal y sus actividades en la búsqueda de los objetivos organizacionales y de la satisfacción individual. En una organización, el proceso de comunicación está continuamente en acción entre los individuos y los grupos, tanto hacia arriba como hacia abajo y hacia los lados.

2.2.1 Conceptualización

Se define a la comunicación como “la transferencia de información desde el emisor hasta el receptor, en donde ambos comprenden la información”

Fleury (1989) señala que la comunicación es necesaria en la creación de la cultura, como en su transmisión y consolidación. Su forma significativa en los modelos modernos de gestión organizacional se da a través de los programas institucionales que permiten la cohesión de grupos, factor fundamental en una comunión de creencias.

La gerencia, en ocasiones, mide la efectividad de su comunicación principalmente en términos de la adecuada narración de sus argumentos. Sin embargo, en la actualidad, existe un reconocimiento de la importancia y el valor de obtener también la reacción de los empleados. A esta forma de comunicación se le denomina comunicación bilateral, y es el único método para la creación de un entendimiento mutuo entre la gerencia y los empleados, porque sin entendimiento no existe comunicación. El entendimiento mutuo requiere que el personal de alto nivel conozca la naturaleza dinámica del proceso de comunicación y establezca un clima que fomente un constante intercambio de información y de sentimientos entre los miembros de la organización. Mediante sus esfuerzos para establecer una comunicación formal efectiva y para mantener abiertos todos los canales de

comunicación, la organización formal debe fortalecerse de las necesidades individuales y colectivas, en especial las de afiliación. Aún cuando el principal interés sea establecer y mantener funcionando con eficacia la comunicación formal se encontrará que la comunicación informal se mantiene entre los miembros de la organización y requiere atención y comprensión.

La comunicación interpersonal constituye un área importante ya que en ella se estudian las interacciones humanas, es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable llevar a cabo una estrategia de comunicación que permita el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización.⁶

2.2.2 Funciones de la Comunicación

La comunicación cumple cuatro funciones principales:⁷

- Control
 - Motivación
 - Expresión emocional e
 - Información
-
- ✓ La comunicación contribuye en el control de la conducta de los miembros de la organización mediante el cumplimiento de los lineamientos establecidos y el respeto por las jerarquías.
 - ✓ Fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño.

⁶ Álvarez Karen, Importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales, Consultado el 8 de agosto de 2008.

⁷ Robinns S., Comportamiento Organizacional, 1992. Pág. 284

- ✓ Proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y satisfacción de necesidades sociales. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.
- ✓ Facilita la toma de decisiones, ofrece la información que los individuos y grupos necesitan para realizar esta acción al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Nuevos estudios muestran que los empleados tienen tres necesidades de comunicación:⁸

1. Conocer a dónde se encamina su compañía.
2. Conocer cómo se llegará allí y
3. Conocer qué significan los empleados para la organización.

2.2.3 Importancia de la Comunicación

La importancia de la comunicación en las organizaciones radica en que ésta permite lograr un propósito común (la actividad grupal es imposible sin comunicación). Actualmente existe un gran interés en los problemas humanos que ocurren durante el proceso de comunicación que implica transmitir y recibir información; a estos problemas se les conoce como barreras que dificultan la comunicación.

Como ya se mencionó, la comunicación es esencial para el funcionamiento de las empresas debido a que integra las funciones administrativas:

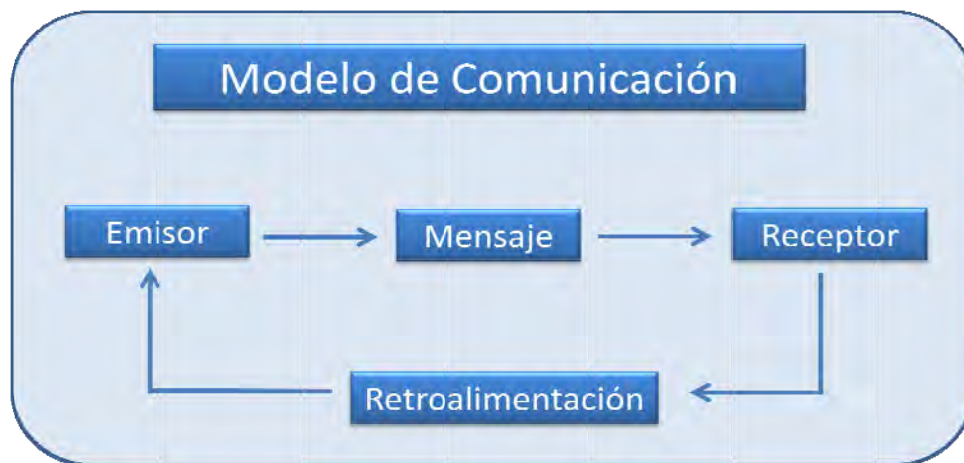
- ✓ Divulga las metas de una empresa.

⁸ Robbins S., *ob. cit.* Pág. 422

- ✓ Elabora planes para su logro
- ✓ Organiza los recursos humanos en la forma eficaz y eficiente.
- ✓ Selecciona, desarrolla y evalúa a los miembros de la organización.
- ✓ Conduce, dirige, motiva y crea un clima en el que las personas deseen contribuir.
- ✓ Controla el desempeño.

2.2.4 Proceso de la Comunicación

La definición más sencilla del concepto comunicación se refiere a poner en común pensamientos, sentimientos e ideas⁹. Para que esta acción pueda desarrollarse es necesario que se cumpla un proceso que implica la participación de los siguientes elementos.



El modelo anterior implica establecer la diferencia entre información y comunicación. La primera se refiere únicamente a la emisión del mensaje; mientras que la comunicación implica la retroalimentación, es decir, que el receptor reciba y comprenda el mensaje emitido por el emisor.

⁹ Idem Pág. 422

El modelo contemporáneo del proceso de comunicación más común es el realizado por Shannon/ Weaver y Schramm, estos investigadores se interesaron en describir un proceso general de comunicación aprovechable en todas las situaciones. El modelo es útil para comprender la comunicación y sus elementos (emisor, codificador, mensaje, medio, decodificador, receptor, retroalimentación y ruido). Cada elemento puede examinarse en el marco de la organización.

2.2.5 Elementos del Modelo de Comunicación

La interpretación del modelo implica analizar el tránsito del mensaje. Para ello a continuación se explicará detalladamente.

Elemento	Definición
Emisor	Es quien emite el mensaje. En el marco de la organización, el emisor es el empleado o administrador quien desea transmitir ideas o intenciones con el propósito de comunicarse.
Codificación	Se refiere al conjunto sistemático de símbolos que permiten al emisor adecuar el mensaje al receptor.
Mensaje	El resultado del proceso de codificación es el mensaje. La intención del emisor se expresa en forma verbal o no verbal. Los administradores tienen numerosas intenciones como inducir una acción.
Canal	El medio es el transmisor del mensaje. Las organizaciones proveen información a los miembros de varias maneras: comunicados en persona, teléfono, juntas de grupo, calendarios.
Decodificación	La decodificación es un término técnico para referirse a los procesos de pensamiento de receptor. Consiste en interpretar los mensajes. Cuanto más se acerque el mensaje decodificado a la intención prevista por el emisor, más eficaz es la comunicación.
Receptor	Es quien recibe el mensaje.
Retroalimentación	La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje. Los procesos bidireccionales propician la retroalimentación ente el receptor al emisor.
Ruido	En la comunicación humana, el ruido es la distorsión del mensaje. Puede producirse en cualquiera de los elementos de la comunicación.

Los elementos antes mencionados son esenciales para que ocurra la comunicación; sin embargo, no deben verse como elementos separados. Por lo contrario son enunciaciones de los actos que se materializan para que ocurra cualquier comunicación.

2.2.6 Barreras de Comunicación

Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan por ello es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente; a dichos obstáculos se les denomina barreras de comunicación y se clasifican en:

Barreras Semánticas: El receptor no entiende el significado lingüístico, por lo que interpreta de manera distinta causando una deformación o deficiencia del mensaje.

Barreras Físicas: Se refiere a ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje o el entorno en el que se encuentra en emisor o receptor.

Barreras Fisiológicas: Son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor, (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales) que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.

Barreras Psicológicas: Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza y alegría) o a prejuicios para aprobar o disprobar lo que se le dice.

Para la administración las barreras de comunicación frecuentemente causan problemas importantes. Una planeación deficiente crea incertidumbre acerca de la dirección de la empresa. En forma similar, una estructura organizacional diseñada en forma deficiente no puede comunicar con claridad las relaciones dentro de la misma. Las normas de desempeño difusas causan incertidumbre a los administradores con respecto a lo que se espera. Cada individuo interpreta la misma información de manera distinta, según sus experiencias¹⁰. Cuando los procesos de codificación y decodificación no son iguales, la comunicación se fractura.

Una parte crucial de la comunicación es escuchar. De hecho casi el 75 % de la comunicación se presenta de esta forma. Las personas que dedican poco tiempo a escuchar cometen muchos errores al atender. “El acto de escuchar está compuesto por cuatro momentos: percepción, interpretación, evaluación y acción.”¹¹ Una táctica para escuchar es descartar las distracciones y concentrarse en quien habla, hay que activar el contacto ocular, escuchar con empatía sin interrumpir y parafrasea los comentarios de quien habla.

2.2.7 La Comunicación Organizacional

Comunicación Organizacional se refiere a la transmisión de información originada en la propia empresa.

Katz y Kahn la definen como el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

Para Goldhaber, la organización ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. También involucra actitudes,

¹⁰ Los marcos de referencia y la interpretación personal de los sucesos se basan en la experiencia y puesto en la organización: Así las necesidades, valores, actitudes y expectativas de los diversos individuos de la organización varían y esto es lo que produce la distorsión de las comunicaciones.

¹¹ Robbins S, *ob. cit.* Pág. 435.

sentimientos, relaciones y habilidades. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

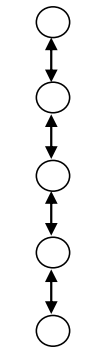
El diseño de una organización debe prever la comunicación en cuatro direcciones: ascendente, descendente, lateral y circular.

2.2.8 Redes de Comunicación

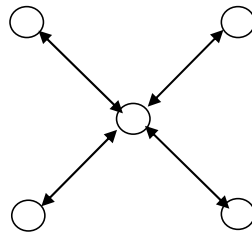
Las redes de comunicación presentan características diferentes de eficiencia, rapidez, unión y exactitud; el estudio de éstas pretende encontrar la mejor manera de comunicar. Actualmente no existe una manera universal de realizarla dentro de las empresas pues los datos e información son enviados dentro de una inmensa variedad de propósitos. La manera más eficaz de comunicar mensajes depende de los factores situacionales. A pesar de ello, un análisis de las redes de comunicación puede ayudarnos a determinar cuál es la manera más indicada de comunicar en cada situación.

Levitt experimentó tres tipos de redes¹²: en forma de rueda, de cadena y de círculo para verificar cuál es la mejor estructura de comunicación. Llegando a las siguientes conclusiones: en las tareas simples, la rueda es mucho más eficiente que la cadena la cual, a su vez, es más eficiente que el círculo. En otras palabras, los grupos de individuos colocados en la rueda, resuelven los problemas de manera ordenada, nítida, clara y bien estructurada, con el mínimo de mensajes. En el círculo, grupos comparables resuelven en mismo problema, con menor rapidez, nitidez y con menos orden y claridad con relación a las tareas individuales y a la estructura de la organización.

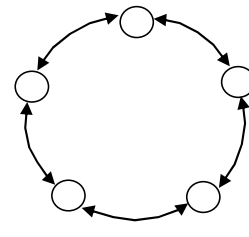
¹² Chiavenato *ob. cit.*, pág. 149.



Cadena



Rueda



Círculo

Características de las Redes

Características	Rueda	Cadena	Círculo
Rapidez de influencia	Rápida	Rápida	Lenta
Exactitud	Buena	Buena	Pobre
Énfasis en el líder	Muy pronunciada	Marcada	Ninguna
Moral	Muy pobre	Pobre	Muy buena
Flexibilidad para el cambio en el cargo	Lenta	Lenta	Muy rápida

Comunicación descendente: Es la que se transmite de niveles jerárquicos superiores a niveles inferiores. Las formas más comunes de comunicación descendente son las instrucciones del puesto. Entre los canales de comunicación ascendentes más comunes están las cajas de sugerencias, juntas de grupo y procedimientos de apelación y queja.

Comunicación ascendente: De acuerdo a Gary Kerps¹³ cumple varias funciones importantes:

¹³ Robbins S., *ob. cit.*, Pág. 427.

- ✓ Ofrece a los gerentes retroalimentación sobre las dificultades y problemas actuales de la organización, así como también informa sobre las operaciones diarias y facilita la toma de decisiones sobre la dirección de la empresa.
- ✓ Es la principal fuente de retroalimentación de los administradores para determinar la eficacia de sus comunicados descendentes.
- ✓ Alivia tensiones a los empleados porque permite que los niveles inferiores compartan información pertinente con sus superiores.
- ✓ Alienta la participación y dedicación de los empleados, lo que fortalece la cohesión de la organización.

Comunicación horizontal: Es la comunicación que se transmite en niveles paralelos y entre departamentos. Por lo regular el diseño de las organizaciones carece de mecanismos para asegurar la comunicación horizontal, se deja que los administradores la moderen. La comunicación entre colegas es necesaria para coordinar, además que satisface las necesidades de carácter social.

2.2.9 La Comunicación Organizacional Interna y Externa

Las organizaciones efectivas deben generar información confiable; crear y mantener una imagen de la organización, mediante la creación y el uso de los canales comunicacionales estructurados cuidadosamente a fin de cumplir objetivos organizacionales.

La Comunicación Interna se refiere a las reuniones de supervisores, sistemas de sugerencias, funciones sociales, informes técnicos y representaciones orales. Mientras que la comunicación externa permiten mejorar la imagen de la empresa; algunas de estas acciones son: las conferencias de medios; publicidad o propaganda; presentaciones cívicas o sociales y convenciones, entre otras.

2.2.10 Responsabilidad de la Comunicación

Por lo general, los administradores influyen en las actitudes de los miembros de la empresa; lo hacen principalmente a través de la información que surge en la alta gerencia, siendo su responsabilidad fijar el ambiente apropiado para una comunicación eficaz, en donde todos los miembros de la organización puedan compartirla. Es decir, los superiores deben comunicarse con los subordinados y viceversa. “La comunicación es un proceso en dos sentidos en el que los participantes son al mismo tiempo emisores y receptores de información, la cual fluye verticalmente a lo largo de la cadena de mando y en forma transversal.”¹⁴

2.2.11 Comunicación informal

Este tipo de comunicación se presenta en las organizaciones como producto de la ambigüedad en los mensajes y ante circunstancias que provocan ansiedad. Al parecer no es del todo inadecuada si los comentarios vertidos en ella no provocan conflicto alguno en la organización. Para que esto no suceda se sugiere:

- ✓ Anunciar un horario para tomar decisiones importantes.
- ✓ Explicar las decisiones y conductas que parecen incongruentes o secretas.
- ✓ Dar a conocer los riesgos de las decisiones actuales y los planes futuros.
- ✓ Discutir abiertamente las posibilidades más negativas

¹⁴ Knootz, *ob.cit.* Pág 489.

2.3 Motivación

Administrar exige la creación y el mantenimiento del medio ambiente en el que las personas trabajen en grupo para lograr un objetivo común. Un administrador no puede lograr este objetivo sin conocer qué es lo que motiva al personal, por ello es ineludible conocer los factores motivacionales para aprovechar al máximo las habilidades de cada miembro de la organización.

La conducta humana se refiere a una serie de actividades que emprenden las personas en un momento dado. Dichas actividades están orientadas hacia las metas; es decir, las personas hacen cosas que les conducen a lograr algo. Pero las metas individuales pueden ser desconcertantes. Algunas personas saben exactamente por qué hacen las cosas; sin embargo, es frecuente que los impulsos individuales estén ocultos en el subconsciente.

La principal tarea del administrador propiciar que las personas realicen actividades que coadyuven a lograr la misión y las metas de la organización. Es claro que para guiar las actividades de las personas en la dirección deseada se requiere saber, en la mayor medida de lo posible, lo que les motiva a realizarlas. Los individuos participan en grupos con el objeto de lograr alguna meta que por sí solos no pueden lograr, pero eso no significa que trabajen o contribuyan con ahínco para asegurar que esas metas se alcancen.

Los responsables "...de administrar una organización deben incluir en su sistema, factores que induzcan a los empleados a contribuir en forma efectiva y eficiente."¹⁵ Los motivos humanos están basados en necesidades, las cuales existen en forma consciente e inconsciente. A estas necesidades las llamamos primarias y secundarias, las cuales varían en intensidad de acuerdo con el tiempo y las características de cada persona.

¹⁵ Chiavenato, *ob.cit*, Págs. 38-39.

2.3.1 Conceptualización

Motivación “es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”.¹⁶ Por lo que la motivación implica una reacción en cadena: empieza en las necesidades “que se refieren a las deficiencias que experimenta un individuo en determinado momento¹⁷” que se transforman en deseos o metas y posteriormente provocan tensiones, es decir, deseos insatisfechos que generan acciones para el logro de metas, para así, finalmente, satisfacer los deseos.

2.3.2 La Motivación como variable del Desempeño Laboral

La motivación no es la función medular del comportamiento organizacional; pero influye en el desempeño laboral, siendo sus variables: la capacidad (conocimientos y experiencias); el grado aspiracional; oportunidad para desempeñarse y otros factores personales como: edad, educación y antecedentes familiares.

En la motivación de los trabajadores, influyen tres áreas importantes:

Aspectos organizacionales: compensaciones, prestaciones, oportunidades profesionales y reputación de la organización.

Aspectos laborales: calendarios de trabajo, oportunidades para aprender nuevas habilidades y labores que constituyan desafíos; y

Aspectos de liderazgo: como la confianza que inspiran, si son buenos motivadores, formadores y flexibles en la resolución de problemas.

Las personas buscan reducir varias deficiencias en las necesidades, las cuales desencadenan un proceso de búsqueda que consiste en hallar formas de reducir

¹⁶ Idem. Pág. 439.

¹⁷ Robbins S, *ob.cit.* Pág. 139.,

la tensión causada por éstas. Para ello, los administradores deberán conducir el comportamiento hacia las metas, para posteriormente a través de la evaluación al desempeño generar el tipo de recompensa o castigo aplicable.

Desde el punto de vista de la administración, “es importante darse cuenta que la motivación, junto con la capacidad y oportunidad... no garantizan niveles de desempeño elevados, lo que de verdad se busca es generar un comportamiento adecuado. Para ello, es conveniente mencionar que la motivación consta al menos de tres componentes: dirección, intensidad y persistencia¹⁸.”

La dirección se relaciona con lo que el individuo elige cuando se le presentan varias opciones; la intensidad, es un atributo que se emplea con frecuencia, se refiere a la fuerza de la respuesta una vez que se hace la elección (dirección).

Por último, la persistencia es un componente importante de la motivación, alude a la resistencia del comportamiento o al tiempo que se esfuerza una persona. Algunos individuos enfocan su comportamiento en la dirección apropiada y con un grado elevado de intensidad pero en un periodo breve. Los que abordan una tarea con entusiasmo pero se cansan rápidamente y pocas veces la terminan, carecen de este atributo básico. Por lo tanto, el verdadero reto para el administrador no es aumentar la motivación, sino crear un ambiente en donde la motivación se canalice en la dirección correcta, con un nivel apropiado de intensidad y continúe en el tiempo.

2.3.3 Teorías de la Motivación

Se enfocan en los factores internos de los individuos que desencadenan, dirigen, sostienen y detienen el comportamiento. Existen cuatro modelos importantes de las teorías: 1) Jerarquía de las Necesidades de Maslow, 2) la Teoría de ERC de Alderfer, 3) la Teoría de los Factores de Herzberg y 4) la Teoría de las Necesidades Manifiestas de McClelland.

¹⁸ Idem, Pág. 138.

2.3.3.1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow

La esencia de la teoría de Maslow se refiere a las necesidades a partir de una jerarquía. Las necesidades de nivel inferior son las fisiológicas, y las necesidades de nivel superior son las de autorrealización y se definen de la siguiente manera:

1. **Fisiológicas:** Necesidad de alimento, bebida, refugio y alivio del dolor.
2. **Salud y seguridad:** Necesidad de estar libre de amenazas, es decir, la seguridad ante sucesos o entornos amenazadores.
3. **Pertenencia social y amor:** Necesidad de afiliación, interacción y amor.
4. **Estima:** Necesidad de autoestima y estima de los demás.
5. **Autorrealización:** Necesidad de satisfacerse aprovechando al máximo las capacidades, habilidades y potencial.

Maslow supone que la persona trata de satisfacer las necesidades más elementales (fisiológicas) antes de dirigir el comportamiento hacia la satisfacción de la necesidad de nivel superior. Hay otros aspectos básicos en el que son importantes para entender el modelo de la jerarquía de las necesidades.

1. Una necesidad satisfecha deja de motivar, por ejemplo cuando alguien determina de un salario suficiente por su contribución a una organización, el dinero pierde su poder motivador al dejar que los empleados elijan y modifiquen las prestaciones en el tiempo, estas empresas permiten que los empleados satisfagan sus necesidades cambiantes.
2. Las necesidades insatisfechas ocasionan frustración, conflicto y estrés. Desde la perspectiva de la administración, las necesidades

insatisfechas son peligrosas porque pueden generar resultados de desempeño indeseables.

3. Maslow supone que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, y en consecuencia, siempre se esforzarán por ascender en la jerarquía en términos de la satisfacción de sus necesidades. Esta premisa puede ser cierta en el caso de algunos empleados, pero no de todos.
4. Conocido como el “participativo”, donde los administradores tienen una confianza absoluta en sus subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de ellos y las usan en forma constructiva, proporcionan recompensas económicas sobre la base de su participación en el grupo y su aplicación se da en áreas tales como: fijación de metas y evaluación del progreso en su logro, participación con una comunicación ascendente, descendente y lateral, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros asuntos operan como un grupo consigo mismos y con sus subordinados. Likert dice que los administradores que aplican este último sistema a sus operaciones tienen mayor éxito como líderes.

2.3.3.2 Teoría de ERC Alderfer

Alderfer¹⁹ coincide con Maslow en que las necesidades individuales obedecen a una jerarquía; sin embargo, la jerarquía de necesidades que propone solo comprende tres conjuntos de necesidades.

1. **Existencia:** Necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, sueldo y condiciones laborales.
2. **Relaciones:** Necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.

¹⁹ Ibidem, Pág. 143.

3. **Crecimiento:** Necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

Estas tres necesidades conocidas como ERC, son similares a las propuestas por Maslow en cuanto a que las necesidades existenciales corresponden a las categorías fisiológica y de seguridad; las de relacionales pertenecen a lo social y amor; mientras que las de crecimiento a las de estima y autorrealización.

Esta teoría señala que además del progreso y satisfacción, actúan como frustración y regresión. Lo que significa que si una persona se siente siempre frustrada al tratar de satisfacer las necesidades de crecimiento, las necesidades de relaciones surgen como fuerza motivadora importante, por lo que el individuo redirige sus esfuerzos hacia la satisfacción de una categoría de necesidades de orden inferior. Si se bloquean las necesidades de orden superior de un subordinado, como la de crecimiento, ya sea por política, por falta de recursos, entonces le conviene al administrador redirigir los esfuerzos del subordinado hacia las necesidades de relaciones o existenciales. La teoría supone que los individuos están motivados para entregarse a comportamientos que satisfagan una de las tres necesidades.

2.3.3.4 Teoría de dos factores de Herzberg

Para Herzberg²⁰ los dos factores de la motivación son: insatisfactores – satisfactores, también denominados higiénicos; y los motivacionales, o factores extrínsecos e intrínsecos. La investigación original que condujo a la teoría dio lugar a dos conclusiones específicas.

1. Existe un conjunto de condiciones extrínsecas como el contexto laboral que puede generar insatisfacción entre los empleados, (factores de insatisfacción o factores de higiene) entre ellos tenemos:

²⁰ Idem, Pág. 144.

- Salario
- Seguridad en el Trabajo
- Condiciones Laborales
- Condición Social
- Procedimientos en el Compañía
- Calidad de la Supervisión Técnica
- Calidad de las relaciones interpersonales (entre compañeros, supervisores y subordinados)

2. Un conjunto de condiciones intrínsecas, es decir, el contenido del trabajo, cuando está presente en el trabajo, crea niveles de motivación sólidos que pueden generar un adecuado desempeño laboral. Si estas condiciones no están presentes, los trabajos no resultan muy satisfactorios. A este conjunto de condiciones se les denomina factores de satisfacción o factores motivacionales, e incluyen:

- Logro
- Reconocimiento
- Responsabilidad
- Condición Social
- Progreso
- El Trabajo mismo
- Posibilidad de Crecimiento

Estos motivadores se relacionan directamente con la naturaleza del trabajo o la tarea. Cuando están presentes, contribuyen a la satisfacción, lo que a su vez, puede generar una motivación intrínseca con la tarea.

En relación a esta teoría destacan algunas repercusiones importantes para la administración:

1. **Ausencia de insatisfacción en el trabajo/satisfacción en el trabajo elevada:** El empleado al que se le paga bien, tiene seguridad en el trabajo, guarda buenas relaciones con los compañeros de trabajo y el supervisor (los factores de higiene están presentes, lo que es igual a la ausencia de insatisfacción en el trabajo), además se le asignan responsabilidades que constituyen un desafío y de las que el responsable, se sentirá motivado.
2. **Ausencia de insatisfacción en el trabajo / insatisfacción en el trabajo.** El empleado al que se le paga bien, tiene seguridad en el trabajo y guarda buenas relaciones con los compañeros y el supervisor, pero no se le asignan tareas que constituyan un desafío y está muy aburrido con él (los motivadores están ausentes, lo que genera insatisfacción en el trabajo), no se sentirá motivado.
3. **Insatisfacción elevada en el trabajo/insatisfacción en el trabajo.** El empleado al que no se le paga bien, tiene poca seguridad en el trabajo y guarda malas relaciones con los compañeros de trabajo y el supervisor, no se sentirá motivado.

Herzberg, señala que los factores motivacionales (condiciones intrínsecas) y los factores higiénicos (condiciones extrínsecas) sirven para entender a los trabajadores fabriles en la mayor parte de los países y culturas.

Aumentar la motivación al integrar en el trabajo de una persona retos, responsabilidades, reconocimiento y oportunidades de crecimiento permite mejorar la eficiencia en las tareas y la satisfacción del personal.

2.3.3.5 Teoría de las necesidades de McClelland

McClelland propuso una teoría sobre la motivación que se asocia estrechamente con conceptos de aprendizaje. Considera que muchas necesidades se adquieren de la cultura²¹ las cuales son: necesidad de logro, de afiliación y de poder. Sostiene que cuando una necesidad es fuerte en una persona, la motiva a recurrir a un comportamiento que le genere satisfacción. El tener un grado elevado de necesidad de logro hace que el individuo se establezca metas difíciles, trabaje con ahínco en la consecución de esas metas y se sirva de las habilidades y capacidades necesarias para lograrlas.

Con base en los resultados de las investigaciones, McClelland desarrolló un conjunto descriptivo de factores que reflejan una gran necesidad de logro.

1. A la persona le gusta asumir la responsabilidad en la resolución de problemas.
2. La persona tiende a establecer metas de logro moderadas y se inclina a asumir riesgos calculados.
3. La persona necesita retroalimentación sobre el desempeño.

La necesidad de afiliación refleja el deseo de interactuar socialmente; la necesidad de poder se concentra en obtener y ejercer el poder y la autoridad, le interesa influir en los demás y ganar discusiones. El poder tiene dos posibles orientaciones; puede ser negativo, en el sentido de que la persona que lo ejerce subraya el dominio y la sumisión; o bien, puede ser positivo y reflejar un comportamiento persuasivo e inspirador.

El tema principal de esta teoría es que las necesidades se aprenden al enfrentar el entorno, el comportamiento que se recompensa suele repetirse con una frecuencia más alta. Los administradores a los que se recompensa por su comportamiento de logro aprenden a asumir riesgos moderados y lograr metas. De igual modo, una necesidad elevada de afiliación o poder puede remontarse a

²¹ Robbins S, *ob. cit.* Pág. 147.

una historia de recompensas recibidas por comportamientos sociales, dominantes o inspiradores. Como resultado del proceso de aprendizaje, los individuos desarrollan configuraciones únicas de necesidades que influyen en el comportamiento y desempeño.

2.3.4 Factores que influyen en la Motivación

Se debe tener en cuenta que el ambiente laboral de una organización está formado por seres humanos y es bastante subjetivo debido a que influye una multitud de variables que interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias de cada persona. La apreciación de éstos depende de la cultura, que a su vez es intervenida por cuestiones internas y externas.

Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, entre otros influyen en la percepción del ambiente laboral propiciando ver la misma situación en positivo o negativo y con ello determina los objetivos individuales. Por ello, en muchas ocasiones los empleados no son plenamente objetivos.

A pesar de la percepción individual, es posible efectuar mediciones de clima y ambiente laboral con el fin de determinar los factores que intervienen en él. Estudios realizados en diversas empresas muestran que los factores habituales son:

Factores Básicos y Subfactores

- ✓ Motivación en la empresa
- ✓ Motivación en el trabajo
- ✓ Motivación económica
- ✓ Ambiente laboral
- ✓ Ambiente en el trabajo

Motivación en la empresa: Se refiere al conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción hacia la empresa; como el lugar donde trabaja y se realiza además de obtener una remuneración económica. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación.

A su vez está influida por varios subfactores, tales como:

- Reconocimiento de la labor que realiza
- Posibilidad de promoción
- Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado y
- Estabilidad en el empleo
- Posibilidad de aprendizaje y formación
- Orgullo de pertenencia
- Implicación del empleado en el empresa
- Horario de trabajo
- Comunicación vertical y horizontal

Motivación en el trabajo: Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que fortalece su percepción hacia el trabajo que está realizando. Como se mencionó anteriormente estos estímulos pueden ser motivadores o desmotivadores.

Subfactores:

- Nivel de responsabilidad en el puesto que ocupa.
- Contenido del trabajo que realiza.
- Autonomía e iniciativa en el puesto de trabajo.
- Posibilidad de potenciar sus capacidades (formación, estudios y experiencia acumulada).
- Posibilidad de autorrealización.

Motivación económica: Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.

Ambiente laboral: Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado.

Subfactores:

- Relaciones con compañeros.
- Relaciones con sus jefes

Ambiente de trabajo: Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador.

Subfactores:

- Ergonomía
- Recursos para desempeñar el trabajo en sus aspectos físicos y materiales).
- Ambiente físico que le rodea (luz, calor, frío, corrientes, etc.).

Estos factores y subfactores constituyen las variables a medir en el análisis del clima laboral. El instrumento de medición normalmente utilizado es el cuestionario, el cual debe estar constituido por preguntas que permitan realmente conocerlos y analizarlos.

CAPITULO 3

3. DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organización posee una cultura propia, que la distingue, la identifica y orienta su actuar. Estas manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico.

Para el estudio de la cultura organizacional, es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los valores y creencias; percepciones básicas que se concretan en las manifestaciones en la organización o a través de procedimientos.

Como es sabido, el diagnóstico es básico para realizar cualquier cambio en la empresa. En específico el de Cultura Organizacional permite:

- ✓ Crear la necesidad de mejorar la organización.
- ✓ Facilitar los cambios de métodos o estilos, por medio del autoconocimiento.
- ✓ Crear la necesidad de modificar conductas y adquirir nuevas habilidades.
- ✓ Mejorar el trabajo individual y grupal.
- ✓ Movilizar los recursos humanos en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones creativas.

Dicho diagnóstico tiene como finalidad la búsqueda de mejorar organizacionales en correspondencia con la visión proyectada, por lo que el mismo instrumento creará determinadas condiciones para viabilizar el cambio cultural en la organización.

Lo anterior requiere tener en cuenta las siguientes sugerencias:

- ✓ Desarrollar una alta dirección como modelo positivo, que marquen conductas.
- ✓ Crear o reemplazar ritos, hábitos.
- ✓ Seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores que adopten los valores nuevos deseados.
- ✓ Rediseñar los procesos de aprendizaje en concordancia con los valores deseados, como sostén de la visión.
- ✓ Reemplazar las normas no escritas por reglas y reglamentos de estricto cumplimiento.
- ✓ Cimbrar las subculturas existentes por medio de una gran rotación de empleados.
- ✓ Trabajar por consenso por medio de la participación, clima, confianza y compromiso.

1.1 Proceso para el Diagnóstico

Hasta ahora, no existen coincidencias en los procesos e instrumentos utilizados para obtener información, situación determinada 1) porque el tema de cultura organizacional es muy complejo, los elementos que se analizan son en su mayoría abstractos y 2) porque los procedimientos son diversos y cambiantes.

Los indicadores metodológicos para desarrollar el diagnóstico son: el Subsistema Humano se refiere al personal operativo que pertenece a la organización y el Gerencial es el personal de mando quién es el encargado de tomar las decisiones en la organización. Ambos sistemas deben considerar las características particulares del grupo a estudiar.

FASES

1. Pre análisis
2. Estudio del Entorno
3. Estudio Jerárquico
4. Estudio de Funciones, Actividades, Tareas y Flujos Informativos
5. Características de los Trabajadores
6. Características del Consejo Directivo
7. Diagnóstico
8. Análisis del Diagnóstico
9. Declaración de la Cultura Deseada

Adaptación del texto "El Diagnóstico de la Cultura Organizacional"

Los instrumentos sugeridos para realizar el diagnóstico son: cuestionario, entrevistas además de la información de segunda mano como los: manuales de organización y procedimientos, así como los informes, memorias, estados financieros, entre otros.

Etapas del Proceso de Diagnóstico de la Cultura Organizacional

Etapa	Objetivo
1. Pre análisis	Conocer cómo surge la organización, sus fundadores y actividad.
2. Estudio del Entorno	Obtener conocimiento detallado y completo de la organización en su interacción con el entorno.
3. Estudios Jerárquico	Conocer cómo se encuentra la organización en cuanto a su estructura, funciones y delegación.
4. Estudios de Funciones, Actividades, Tareas y Flujo de la Información	Conocer cómo se realizan las funciones, actividades, tareas, régimen de trabajo, recursos humanos y sistemas de calidad, entre otros.
5. Características de los Trabajadores	Conocer su integración, conflictos, motivaciones, normas, hábitos, costumbres, forma de vestir, subculturas, etc.
6. Directivos	Conocer la orientación hacia la toma de decisiones, forma de dirigir, motivar, utilización del tiempo, integración con grupo de dirección, solución de problemas y delegación de autoridad.
7. Diagnóstico	Informar sobre los resultados del estudio realizado
8. Análisis del Diagnóstico	Medir el impacto del diagnóstico con los resultados de la organización a partir de: adaptabilidad, sentido de identidad, capacidad para percibir la realidad, estado de integración, creatividad y recursos.
9. Declaración de la Cultura	Servir de base a las actitudes y comportamientos ante las acciones estratégicas que serán proyectadas.

1.2 Test de Camerón

Este cuestionario fue desarrollado por Kim S. Cameron, quien está adscrito al Departamento de Conducta Organizacional de la Universidad de Michigan. El instrumento abarca las 6 dimensiones de la Cultura Organizacional. Éstas son graficadas transfiriendo los *scors* obtenidos en las 6 preguntas a la hoja que

contiene los matrices que reflejarán el perfil organizacional. Los puntajes de cada una de las preguntas pueden ser sumados y promediados para obtener un resumen gráfico del perfil de la organización. La segunda hoja provee una matriz resumen para este propósito.

La ventaja de este instrumento es que actúa como un espejo, en el cual los encuestados pueden reflejar la cultura actual de sus organizaciones.

La fuerza, congruencia y tipo de cultura organizacional pueden ser medidas a través de este instrumento. Éste expresa en magnitudes cómo una organización enfatiza un grupo de valores o características, así como también se observan las dimensiones congruentes de la Organización. Cabe señalar que este estudio sugiere que el tipo de cultura es más importante que la fuerza y la congruencia de la misma para predecir la efectividad de las Organizaciones.

La forma en que se trabaja este test es la siguiente: Cuando grafique los resultados, recuerde que la alternativa A de cada pregunta debe ser graficada en el cuadrante superior izquierdo, la alternativa B en el cuadrante superior derecho, la alternativa C en el cuadrante inferior izquierdo y la alternativa D en el cuadrante inferior derecho. Cada marca debe contarse como 10 puntos sumando y promediando las alternativas A, B, C y las D. Al graficar los resultados aparecerá una forma similar a un barrilete. Esta figura identifica a los cuadrantes más significativos de la cultura organizacional.

1.2.1 Instrumento para determinar la Cultura Organizacional

Conteste las siguientes 6 preguntas acerca de la Cultura Organizacional. Puede utilizar los datos provistos en estos ítems para hacer un diagnóstico acerca de la cultura de su propia organización y compararla con la percepción que posea de otras culturas.

Cada uno de estos ítems contiene 4 descripciones de Organizaciones. Distribuya 100 puntos entre las cuatro sentencias, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que otras, son simplemente distintas.

Cada ítem debe totalizar los 100 puntos. En la pregunta 1, por ejemplo, si la organización A es muy similar a la suya, la B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, podría valorar con 70 puntos la organización A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras dos que son absolutamente disímiles a la suya. En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle directamente los 100 puntos.

1.- Características dominantes (asigne 100 puntos en total).

- a_____ La Organización A brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.
- b_____ La Organización B es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.
- c_____ La Organización C es muy estructurada y formalizada. Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente.
- d_____ La Organización D está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos.

2.- Líder Organizacional (asigne 100 puntos en total)

- a_____ El Conductor de la Organización A es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.
- b_____ El Conductor de la Organización B es generalmente considerado como un entrepreneur, un innovador o tomador de riesgo.

- c_____ El Conductor de la Organización C es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.
- d_____ El Conductor de la Organización D es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.

3.- Factor de Cohesión (asigne 100 puntos en total)

- a_____ El factor de cohesión de la Organización A es la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son característicos de esta Organización.
- b_____ El factor de cohesión de la Organización B se focaliza en la innovación y el desarrollo.
- c_____ El factor de cohesión está constituido por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es importante.
- d_____ El factor de cohesión está dado por el énfasis puesto en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el Mercado es un tema común.

4.- Clima Organizacional (asigne 100 puntos en total)

- a_____ El clima dentro de la Organización A es participativo y confortable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.
- b_____ El clima dentro de la Organización B enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes.
- c_____ El clima dentro de la Organización C enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.
- d_____ El clima dentro de la Organización D es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la derrota de la competencia.

5.- Criterio de Éxito (asigne 100 puntos en total)

- a_____ La Organización A define al éxito sobre la base de su desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo e interés por la gente.
- b_____ La Organización B define al éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es líder en cuanto a producto e innovadora.
- c_____ La Organización C define al éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, parejo inventario y producción a bajo costo son críticos.
- d_____ La Organización D define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.

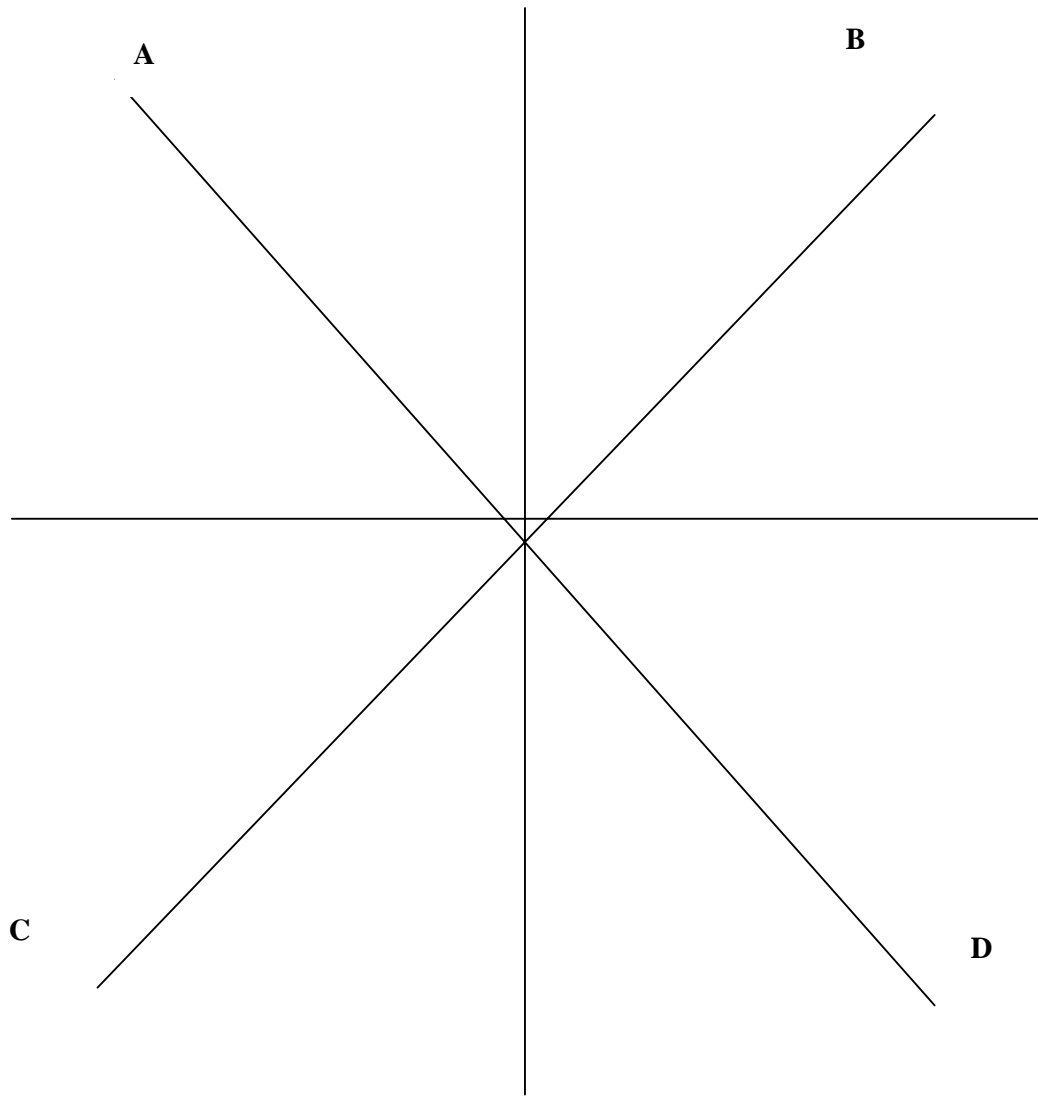
6.- Estilo de management (asigne 100 puntos en total)

- a_____ El estilo de management de la Organización A está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
- b_____ El estilo de management de la Organización B está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y originalidad.
- c_____ El estilo de management de la Organización C está caracterizado por la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y predictibilidad.
- d_____ El estilo de management de la Organización D está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.

ORGANIZACION "X"

RESPUESTA / PREGUNTA	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
TOTAL				
PROMEDIO				

GRÁFICO RESUMEN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL “X”



CONCLUSIONES

Después de revisar los aspectos que giran en función de la cultura organizacional se puede concluir que ésta es la base de la organización, está presente en todas las funciones y acciones que realizan los miembros de la organización y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas; evoluciona con nuevas experiencias y puede ser enriquecida al comprenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas, por lo que es importante conocer el tipo de cultura que prevalece en cada organización; cabe señalar, que los valores y las normas influyen en el comportamiento de los integrantes además de otros factores como son: características personales y el ambiente en que se desarrollan.

La originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y la individualidad de las organizaciones en términos de cultura, la cual es apreciada como una visión general que determina la profundidad del liderazgo, los roles y el poder de los administradores como transmisores de ésta, de tal forma que el liderazgo influye en el adecuado desenvolvimiento de la estructura y los procesos organizacionales, sin olvidar el desempeño laboral.

Lo anterior, determina el rendimiento del personal en función de alcanzar los objetivos personales y laborales, así como obtener satisfacción en el desempeño de sus funciones, la calidad del trabajo y cohesión entre los mismo; desde el punto de vista de la organización redundará en una mayor eficacia, adaptación, desarrollo y supervivencia.

El cambio organizacional se visualiza de acuerdo a la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a impulsar a la organización para que adopte con éxito nuevas actitudes, ideas y formas del desempeño laboral.

Para alcanzar mayores logros los gerentes tendrán que manejar adecuadamente el cambio, pero el manejo de éste por lo general requiere de empleados comprometidos con la organización, que se identifiquen con los valores y objetivos de la empresa y la traten como propia.

Por lo tanto, reviste especial importancia promover el vínculo entre los trabajadores y la organización ya que las personas tienden a devolver a la organización el soporte que perciben y que reciben. La falta de compromiso puede reducir la eficacia de la organización, la gente comprometida tiene menos probabilidades de renunciar y de aceptar otros empleos, y por ende, la organización no incurre en los costos provenientes de un alto índice de rotación.

El reto actual de la dirección y gestión de los recursos humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal se comprometa con los objetivos organizacionales y se integre a la empresa para obtener ventajas sostenibles y duraderas. El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su trabajo.

La práctica de desarrollo organizacional, percibe claramente lo que está ocurriendo en el ambiente, tanto interno como externo de la organización, el análisis y la intervención requerida depende de la disposición al cambio y sobre todo de los objetivos y metas de la empresa.

Por su parte, la comunicación organizacional juega un papel protagónico que debe afrontar el gerente y es que ésta permite conocer la cultura de la empresa, determina el sistema de comunicación y en consecuencia acerca al encargado de la gestión comunicacional a lograr el éxito en su labor.

BIBLIOGRAFÍA

Cantú Delgado, Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad, Mc Graw Hill, segunda edición, México D.F.

Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 1996.

Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, 2da. ed., México, año.

Chruden y Sherman ,Administración de Personal, CECSA, México, 1977.

Deal TA, Kennedy AA, Cultura Corporativa, Fondo Educativo Interamericano, México, 1985.

Dessler, G., Administración de Personal, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.

El Diagnóstico de la Cultura Organizacional. La Experiencia en una Empresa. Consultado el 20 noviembre 2008.

Fernández C., La Comunicación en las Organizaciones, Trillas, México, 1999.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J.H., Las Organizaciones. Addison Wesley Iberoamericana, México, 1994.

Goleman Daniel, Cultura Organizacional. Consultado el 15 de septiembre del 2008.

Hampton David R, Administración, Mc Graw Hill, 3ra. Ed., México, 2006.

Hernández y Rodríguez, Sergio, Administración Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia , Mc Graw Hill, México, 2002.

Hidalgo Diego, Cambio de la Cultura Organizacional. Consultado el 25 de junio del 2008.

Keith Davis y W. John Newstrom, Comportamiento Humano en el Trabajo, Mc Graw Hill. México, 2000.

Koontz Harold, O'Donell ,Cyril y Werich Heinz, Elementos de Administración, Mc Graw Hill, 2da ed., México,1985.

Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI Hernández Gabriela y Cendejas Gerardo. Consultado el 25 de junio del 2008.

Minsal Pérez Delaray y Pérez Rodríguez Yudit, Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura desconocimiento. Consultado el 25 de junio del 2008. Modelo de Gestión para el Cambio Organizacional.

Navarro Edel, García Santillán, Clima y Compromiso Organizacional, edición electrónica gratuita, consultada el 12 de diciembre del 2007.

Pérez Van Morlegan Luis, Diagnóstico de la Cultura Organizacional, Consultado el 17 de febrero del 2008.

Robbins, Stephen P, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, 3ra ed, México, 1999.

Shein Edgar, La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Plaza&Janes, Barcelona, 1988.

Soto Eduardo, Comportamiento Organizacional, Impacto de las Emociones, Thompson Learning, México, 2001.