



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA
CARRERA DE PSICOLOGIA**

**COMPORTAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA GERENCIA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

PRESENTA

KARINA ROMERO RIVERO

JURADO DE EXAMEN

Tutor: Lic. Jorge Sandoval Ocaña

Comité: Dr. Rubén Lara Piña

Mtra. Julieta Becerra Castellanos

Mtra. Julieta María de Lourdes García Pérez

Lic. Sara Unda Rojas



México, D.F.

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Primeramente gracias a **Dios** por darme la vida y la fortaleza para salir adelante día con día. Nunca me abandones y sigue guiando mi camino y el de mis seres queridos.

A mi esposo **Gustavo**, gracias mi amor por estar a mi lado, por confiar en mí, por compartir juntos cada momento, por luchar conmigo, por apoyarme en todo lo que hago, por motivarme a ser lo que soy, gracias por estar en mi mente y en mi corazón. Te amo.

A mi mamá **Rebeca** por tanto amor, por estar siempre conmigo, por ser mi amiga, por inculcarme los valores que ahora tengo y por enseñarme que hay que luchar y esforzarme por lo que quiero y que nunca hay que perder la fe. Te amo.

A mi papá **Jesús** gracias por tu cariño, guía y apoyo que me han llevado a realizar uno de los anhelos más importantes en mi vida y que es el legado más grande que pude recibir y por el cual te viviré eternamente agradecida. Te amo.

A mis hermanas **Anabel** y **Mileid** por ser mis amigas y confidentes y por estar conmigo en cada momento de mi vida apoyándome y nunca dejarme sola. Las quiero.

A todos mis seres queridos, gracias por el cariño y el apoyo que siempre me han brindado, mi suegra **Dorita**, mis cuñados **Malú** y **Pepe**. A mis sobrinos **Sebastián**, **Ana Karen** e **Ivanna** gracias por existir.

Juan Carlos, antes que nada gracias por ser mi amigo, gracias por presionarme y por toda la ayuda que me diste para poder realizar mi tesis, gracias por el apoyo que siempre me has brindado.

Ale Mota gracias por brindarme el apoyo y las facilidades necesarias para la realización de mi trabajo, eres una gran amiga.

Magy y Dany, amigas gracias por su amistad y por ayudarme a concluir este proyecto.

Nacho gracias por escucharme y por todo el apoyo que nos has brindado a Tavo y a mí, gracias por motivarnos para realizar todas las cosas importantes que nos hemos propuesto, gracias por ser nuestro amigo.

Jorge, Sara, Rubén, Julieta B., Julieta G. gracias por la enseñanza y el apoyo que me brindaron para poder concluir mi trabajo

Mil gracias a una persona muy especial, que ya no esta entre nosotros pero que sin duda siempre se preocupo por mi y sé que estaría feliz por ver terminado este proyecto. Siempre estará en mi corazón, mi querido suegro **Gustavo Banda**.

INDICE

	Capítulo	Página
Resumen		1
Introducción		4
I. Psicología del Trabajo, Laboral, Industrial o de las Organizaciones		8
a. Psicología		8
b. Psicología del trabajo, laboral, industrial o de las organizaciones		8
II. Clima Organizacional		11
a. Definiciones de clima organizacional		11
b. Cultura y clima organizacional		14
c. Tipos de clima organizacional		18
d. Variables y componentes del clima organizacional		21
e. Relación entre el clima y la estructura organizacional		24
III. La Estructura Organizacional		27
a. La empresa, su entorno y organización		27
b. Tipo de organigrama		30
c. Definición de estructura organizacional		34
d. Clasificación de estructura organizacional		37
e. Principios clásicos de organización		42
f. El concepto de reorganización		47
g. La Organización como factor del comportamiento social		49

IV. Estructura Organizacional de la CFE y de la Gerencia de Comunicación Social.	51
a. Estructura Orgánica de la CFE	51
b. Estructura Orgánica de la GCS	52
c. Funciones de la GCS	53
d. Funciones que Desarrolla el Psicólogo en la GCS	54
e. Análisis FODA	57
V. Encuestas Institucionales de Clima Organizacional.	58
a. Diseño de las encuestas	58
b. Variables que componen el estudio	60
c. Resultado por variable y globales	61
d. Encuesta 2005 aplicada en la GCS	69
VI. Programas de Trabajo y Acciones de Mejora por variable aplicados por año.	72
a. Programa de Trabajo y Acciones Año 2007	72
b. Programa de Trabajo y Acciones Año 2006	74
c. Programa de Trabajo y Acciones Año 2004 y 2005	77
VII. Análisis	85
VIII. Acciones y Propuesta de Mejora al Clima 2008.	87
Conclusiones y Recomendaciones	94
Bibliografía.	97
Anexo No. 1. Instrumento de Medición	99
Anexo No. 2. Programa de Trabajo	103

RESUMEN

Se conoce como clima organizacional al proceso que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización y que tiene una relación directamente proporcional con la calidad y la productividad de las organizaciones. Se apoya con la evaluación de variables internas y externas del ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en un centro de trabajo, y que nos ofrecen características que nos permiten detectar las áreas de oportunidad dentro de la organización, y que tienen como propósito fundamental el mejorar la conducta del ser humano y sus experiencias en los contextos del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y social. El objetivo final es mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, y a partir de esta mejora optimizar el ajuste a la organización y el rendimiento en el puesto de trabajo.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. De ahí la importancia de integrar y diseñar una definición clara y acorde a cada organización.

Cada día es necesario que las empresas establezcan y comprendan un clima organizacional favorable para todos los elementos que forman parte de ellas. Si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, puesto que proporcionarán una mayor calidad y productividad en sus productos o servicios.

Es importante recordar que las personas son esenciales dentro de las organizaciones, si se encuentran estables, satisfechos, conocen y se identifican con la empresa; su trabajo será siempre positivo fomentando así el desarrollo.

En la actualidad en muchas partes del mundo, la situación en materia de condiciones y medio ambiente es delicada, y uno de los motivos principales que originan esta problemática que se presenta en las organizaciones, se da por el factor humano, de ahí la importancia de estudiarla y entenderla desde diversos factores y puntos de vista como es la psicología del trabajo, laboral, industrial o de las organizaciones, el análisis a las estructuras organizacionales, así como del análisis de los resultados de las encuestas aplicadas

La nueva cultura laboral del “Ser Humano”, nos invita a reflexionar y a trabajar cada vez más en este sentido aunque debemos reconocer que se involucran numerosos temas sumamente especializados. Considero que mientras más propicio y favorable sea el entorno del hombre, mayores serán sus posibilidades de desarrollo tanto individual como profesional.

De ahí mi interés por realizar un análisis del comportamiento del clima organizacional en la Gerencia de Comunicación Social (GCS) de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), basado en las percepciones y comportamiento humano, reflejados en una Encuesta Institucional de Clima Organizacional, que se aplicó en el año 2007, así como en los resultados de tres encuestas anteriores y que muestran una tendencia a la baja.

Dicha encuesta abarca las siguientes variables:

1. Recompensas y Reconocimientos
2. Capacitación y Desarrollo
3. Innovación y Cambio
4. Calidad y Orientación al Cliente
5. Comunicación
6. Equidad y Género
7. Identidad con CFE
8. Disponibilidad de Recursos
9. Calidad de Vida Laboral

10. Balance Trabajo Familia
11. Colaboración y Trabajo en Equipo
12. Liderazgo y Participación
13. Enfoque a Resultados y Productividad
14. Austeridad y Combate a la Corrupción
15. Normatividad y Proceso

De acuerdo a los resultados obtenidos se aplicaron acciones correctivas y preventivas para la mejora inmediata del Clima Organizacional dentro de la Gerencia de Comunicación Social.

INTRODUCCIÓN

La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones es, en la actualidad, un área de la psicología con metodología propia y objetivos diferenciados, proveniente de la psicología industrial y de la psicología social. Su objeto de estudio es la conducta del ser humano y sus experiencias en los contextos del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y social, y el objetivo principal de esta área de la psicología es mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, y a partir de esta mejora optimizar el ajuste a la organización y el rendimiento en el puesto de trabajo (Brunet, 1979).

De ahí la importancia de estudiar y analizar uno de los aspectos más relevantes en cuanto a la definición de un organismo social como organización, el llamado: clima organizacional o laboral.

Se conoce como Clima Organizacional al fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación (Brunet, 1979).

Sin embargo, de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que emplea como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante plena de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar

a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

Para profundizar en el tema y su aplicación, es necesario comprender que el Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. De ahí la importancia de integrar y diseñar una definición clara y acorde a cada organización (Brunet, 1979).

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Se considera que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, tales como el liderazgo y prácticas de dirección; factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones y remuneraciones, entre otras), y las consecuencias del comportamiento en el trabajo (entre las que se encuentran sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Cada día es necesario que las empresas establezcan y comprendan un clima organizacional favorable para todos los elementos que forman parte de ellas. Si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad y

productividad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes.

Es de primordial importancia recordar siempre que las personas son esenciales dentro de las organizaciones, si se encuentran estables, satisfechos, conocen y se identifican con la empresa; su trabajo será siempre positivo fomentando así el desarrollo.

En la actualidad en muchas partes del mundo, la situación en materia de condiciones y medio ambiente es delicada, y uno de los motivos principales que originan esta problemática que se presenta en las organizaciones, se da por el factor humano. Esto se debe, en algunos casos, a la falta de conocimiento por parte de los individuos hacia su centro de trabajo, su filosofía, sus políticas, sus objetivos, su historia, y sus metas en general; sin estos principios no hay identificación del individuo con la empresa. En otros casos, la comunicación informal, la falta de liderazgo, los niveles de remuneración y reconocimiento, aspectos de equidad y género y valores. En suma, todo esto, es clima organizacional.

Partiendo de lo anterior, decidí realizar un análisis del comportamiento del clima organizacional en la Gerencia de Comunicación Social (GCS) de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), basado en las percepciones y comportamiento humano, reflejados en una Encuesta Institucional de Clima Organizacional, que se aplicó en el año 2007, así como en los resultados de tres encuestas anteriores y que muestran una tendencia a la baja, a pesar de diversas acciones que se han venido implementando, lo que despertó una preocupación por parte de los directivos, y la consecuente aplicación de acciones correctivas y preventivas para la mejora inmediata de la gerencia.

La nueva cultura laboral del “Ser Humano”, nos invita a reflexionar y a trabajar cada vez más en este sentido aunque debemos reconocer que se involucran numerosos temas sumamente especializados. Considero que mientras más propicio y favorable sea el entorno del hombre, mayores serán sus posibilidades

de desarrollo tanto individual como profesional, de ahí mi interés por llevar a cabo un análisis sobre temas que definitivamente son importantes para el desarrollo del recursos humano, las instituciones y el país.

De esta manera en el presente estudio muestro a manera deductiva, en su primera etapa, una revisión del marco teórico-conceptual, abordando los temas de psicología organizacional, clima organizacional y estructuras organizacionales. En una segunda parte, y con el propósito de conocer la estructura y funciones sustantivas del objeto de estudio, se abordan los temas de la estructura general de la Comisión Federal de Electricidad y de la Gerencia de Comunicación Social. En su tercera etapa, se presenta el comportamiento específico del clima organizacional, obtenido de la aplicación de cuatro encuestas institucionales y una específica. Así mismo, se muestra la información recabada por dos grupos de trabajo en sesión de tipo Focus Group, que me permitieron conocer de primera mano la percepción de cerca de un 30% de los integrantes de la Gerencia.

Cabe mencionar que a pesar de que el estudio de esta tesis se enfoca en los resultados y actividades derivados de las encuestas aplicadas del 2004 al 2007, a la fecha le sigo dando continuidad a las mismas, así como a los proyectos que se generan de la aplicación de estas para mejorar los resultados del clima laboral.

Por último se ofrece un apartado de conclusiones y recomendaciones desde el punto de vista de la Psicología Organizacional, así como un programa de mejora, factible de aplicar en una organización gubernamental mexicana, como lo es la CFE, dado que de la investigación de prácticas exitosas en esta materia, se observaron gran variedad de prácticas que se desarrollan en empresas e industrias de clase mundial, sin embargo por las características de la cultura organizacional de la CFE, no fueron consideradas factibles para su aplicación.

I. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, LABORAL, INDUSTRIAL O DE LAS ORGANIZACIONES

a. Psicología

La Real Academia Española de la Lengua, define **Psicología** como la ciencia que estudia los procesos mentales en personas y en animales, la manera de sentir de una persona o de un pueblo, la síntesis de los caracteres espirituales y morales de un pueblo o de una nación y todo aquello que se refiere a la conducta de los animales.

La psicología ("psico", del griego ψυχή, *alma* o *actividad mental*, y -logía, -λογία, *tratado, estudio*) es la disciplina que estudia los procesos mentales en sus tres dimensiones: cognitiva, afectiva y del comportamiento, a las que se pueden sumar las dimensiones moral, social y espiritual de la experiencia humana. La disciplina abarca todos los aspectos de la experiencia humana, desde las funciones del cerebro hasta el desarrollo de los niños, de cómo los seres humanos sienten, piensan y aprenden a adaptarse al medio que les rodea. La psicología moderna se ha dedicado a recoger hechos sobre la conducta y la experiencia, y a organizarlos sistemáticamente, elaborando teorías para su comprensión. Estas teorías ayudan a conocer y explicar el comportamiento de los seres humanos y en alguna ocasión incluso a predecir sus acciones futuras, pudiendo intervenir sobre ellas (Ardila, 1986).

b. Psicología del trabajo, laboral, industrial u organizacional

Según Davis / Newstrom (1989), la psicología del trabajo, laboral, industrial u organizacional, tiene por objeto el estudio y la mejora del comportamiento del ser humano en las organizaciones, fundamentalmente profesionales. La parte aplicada de la Psicología del trabajo y de las organizaciones es conocida como Psicología Industrial y es, junto a la Psicología Clínica y la Psicología de la Educación, una de los tres grandes ámbitos de aplicación de esta ciencia en el comportamiento del hombre.

La psicología del trabajo y de las organizaciones es, en la actualidad, un área de la psicología con metodología propia y objetivos diferenciados, proveniente de la psicología industrial y de la psicología social. El objeto de estudio es la conducta del ser humano y sus experiencias en los contextos del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y social, y el objetivo principal de esta área de la Psicología es mejorar la Calidad de Vida Laboral de los trabajadores, y a partir de esta mejora optimizar el ajuste a la organización y el rendimiento en el puesto de trabajo.

La psicología de las organizaciones, entonces aplica diversas técnicas psicológicas en los procesos de selección y adiestramiento de los trabajadores de una organización empresarial, a la promoción de condiciones y técnicas de trabajo eficientes, así como a la satisfacción laboral de los propios trabajadores, esto último llamado también ambiente o clima laboral. Este campo de la psicología aplicada cobró importancia en Estados Unidos durante la II Guerra Mundial, cuando se hizo necesario reclutar y formar a los muchos trabajadores que necesitaba la expansión industrial de la época (Davis / Newstrom, 1989)

La selección de trabajadores para una tarea concreta consiste esencialmente en detectar las aptitudes y rasgos de personalidad más idóneos para el puesto y a partir de ahí seleccionar las pruebas necesarias para determinar qué candidatos se ajustan mejor a ese perfil idóneo. El desarrollo de pruebas de esta clase ha sido, durante bastante tiempo, un campo básico de la investigación psicológica. Cuando el trabajador está en su puesto y ha sido formado, el principal objetivo del psicólogo industrial es encontrar el modo en que la tarea concreta sea acometida con un mínimo de esfuerzo y un máximo de satisfacción individual.

La función del psicólogo, en consecuencia, difiere de la del experto en eficiencia, que da prioridad al incremento de la productividad.

Las técnicas psicológicas empleadas para aminorar el esfuerzo necesario para realizar un trabajo determinado incluyen un detallado estudio de los movimientos requeridos para el trabajo, el equipamiento usado, y las condiciones en que se

realiza (ambiente laboral). Estas condiciones incluyen la ventilación, la climatización, la iluminación, la ausencia de ruidos, y cualquier otra circunstancia que afecte al confort o al ánimo del trabajador. Tras hacer tal estudio, el psicólogo organizacional a menudo determina que el trabajo en cuestión puede realizarse con menor esfuerzo si se modifican las rutinas utilizadas en la tarea, se cambia la posición de las herramientas, o se mejoran las condiciones ambientales (Brunet, 1979).

Los psicólogos organizacionales han estudiado también los efectos de la fatiga sobre los trabajadores para determinar la modalidad de la jornada laboral que genera una mayor productividad. En algunos casos, tales estudios han demostrado que la producción total de una tarea puede mejorarse reduciendo el número de horas de trabajo o incrementando el número de periodos de descanso durante la jornada. Los organizacionales pueden también sugerir que haya exigencias menos directas para la mejora general de los resultados del trabajo, como mejorar los canales de comunicación entre la dirección y los empleados, es decir la mejora en el clima laboral.

II. CLIMA ORGANIZACIONAL

a. Definición de Clima Organizacional

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan tres tipos de recursos: materiales (dinero, materia prima, equipos), técnicos (procedimientos, instructivos) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, relaciones, motivación, salud de los miembros de la organización). Es primordial buscar la conjunción óptima de esos recursos y el mayor rendimiento de ellos a fin de que la consecución de los objetivos sea lo más productible posible (Achilles de Faria, 1983).

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, es necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Desde principios del siglo XIX, algunos investigadores han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así como el Clima Organizacional busca determinar la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción (Achilles de Faria, 1983).

El Clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. Frecuentemente se reconoce que éste condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar.

La definición o utilización del concepto de Clima Organizacional, varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian.

Likert en 1970 lo definió como “El resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización tales como la estructura, los procesos, los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados. La forma en que los

empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, toma importancia particular” (citado en Brunet, 1979)

Para Gibson e Ivancevich en 1985 “El Clima Organizacional es el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización” (citado en Alanís, 1990).

Davis y Newstorm (1989), consideran que “Es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una empresa”.

Observamos que en la mayoría de las definiciones sobre Clima Organizacional, se encuentra como punto principal que éste se va a componer de las percepciones que tienen los empleados acerca de los diferentes elementos que conforman la organización y que según la manera en que lo perciba será su actitud hacia la empresa. Tampoco se encuentra un grupo de propiedades específicas que lo pueden medir. Como se puede ver, éste se constituye en gran parte, de la imagen que la empresa proyecta a sus empleados e incluso al exterior.

El concepto Clima Organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

Escuela de Gestalt, que se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven el mundo.

Escuela Funcionalista, que postula que el pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. De esta forma, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima (Achilles de Faria, 1983).

Como regla general, cuando se aplican al estudio del Clima Organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base, que es nivel de equilibrio que las personas tratan de obtener con el mundo que los rodea. Por esto tienen la necesidad de información proveniente de su medio de trabajo y encontrar así los comportamientos que requiere la organización.

El clima organizacional es un concepto general difícil de definir con precisión. Es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no son todas comprensibles.

Por tanto el clima organizacional es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se refleja en las relaciones interpersonales.

Por ello, el clima de las organizaciones es característico de cada una de ellas.

Los elementos internos y externos que, de alguna manera afectan, son:

- Comunicación
- Objetivos
- Responsabilidad
- Beneficios
- Participación
- Creatividad
- Liderazgo

- Motivación
- Reconocimiento
- Patrones de calidad

El clima existente diagnostica, con razonable grado de acierto, las causas de la insatisfacción, la angustia, la frustración, la tensión y la ansiedad que brotan en el ambiente interno de las organizaciones, así como su grado de intensidad y de frecuencia.

El grado de acierto de los programas internos está en función de la adecuación de los diagnósticos efectuados.

Para cambiar el clima de la organización, ésta debe tener capacidad de innovación, es decir, las características siguientes:

1. Capacidad de adaptación: idoneidad para resolver problemas y reaccionar de manera rápida y flexible ante las exigencias cambiantes e inconstantes del medio ambiente;
2. Sentido de identidad: para conocer y comprender el pasado y el presente, así como comprender y compartir los objetivos de la organización, por parte de todos sus participantes;
3. Perspectiva exacta del medio ambiente: talento para diagnosticar y comprender el medio ambiente;
4. Integración de los participantes: aptitud de la organización para actuar como un todo orgánico.

b. Cultura y Clima Organizacional

Definición de Cultura Organizacional

Cada organización es distinta de las demás debido a sus particularidades, por ejemplo las actividades que realiza, los recursos con que cuenta y, también su ambiente interno.

La cultura organizacional es el sistema de valores, creencias, normas y hábitos compartidos que rige la interacción de los elementos de una organización.

La cultura organizacional, algunas veces denominada corporativa refleja las visiones comunes acerca de “la forma en que hacemos las cosas aquí”, en esta organización. Debido a que refleja el ambiente interno y particular de cada organización, es un componente crítico que debe ser administrado (Schein Edgar, 1988).

Los administradores, para administrar la cultura, primero deben entenderla y después determinar cómo pueden sustentar las estrategias de la organización.

Una forma de entender la cultura de la organización es por medio del análisis de los símbolos, los rituales y las ideologías.

Los **símbolos** son los nombres, los logotipos y las características físicas que constituyen la imagen de una organización.

Los **rituales** son las acciones aceptadas y repetitivas que se llevan a cabo en la organización.

Las **ideologías** son las creencias, los principios morales y los valores de la organización que sientan las bases para la toma de decisiones.

Naturaleza de la Cultura Organizacional

Las culturas organizacionales se desarrollan a partir de una serie de fuentes, como por ejemplo las ideas de los individuos involucrados (fundadores, líderes, etc.), las políticas para otorgar premios o imponer sanciones, las políticas sobre calidad, los cambios del entorno (competencia, economía, etcétera).

Tres aspectos de la cultura organizacional son particularmente importantes para analizar el efecto que la misma cultura tiene en una organización determinada: la dirección, la difusión y la fuerza.

La **dirección** se refiere al grado en que la cultura apoya, más de lo que interfiere, con la posibilidad de alcanzar las metas organizacionales. La **difusión** es la medida en la cual la cultura es diseminada entre los miembros de la entidad, como visión opuesta a las culturas que se dispersan de forma irregular. La **fuerza** se refiere al grado en que los miembros aceptan los valores y otros aspectos de la cultura organizacional. Una cultura puede tener un “efecto positivo” en la eficacia de la empresa cuando apoya las metas de ésta, es compartida con amplitud y está profundamente interiorizada en los miembros de la organización. Por otra parte, una cultura puede tener un “efecto negativo”, cuando es ampliamente compartida y está muy interiorizada, pero influye en los comportamientos en sentidos que no se dirige a lograr las metas de la organización y, en muchos casos, hasta interfieren con las mismas (Schein Edgar, 1988).

Elementos Básicos de la Cultura

De acuerdo con Schein (1988), unos de los mayores especialistas en cultura organizacional, esta se manifiesta en tres niveles: los objetivos, los valores adoptados y las hipótesis básicas.

Los **objetivos** son las cosas que una persona ve, oye y siente cuando se incorpora a un grupo nuevo, que tienen una cultura que no le es familiar. Los artefactos están en cualquier lugar y las personas pueden aprender acerca de la cultura prestándoles atención. Son los aspectos observables de la cultura.

Los **valores adoptados** son las razones que esgrime alguien para justificar lo que hace. Schein afirma que el origen de la mayoría de las culturas organizacionales se encuentran en los valores adoptados que fueron establecidos por los fundadores de las mismas.

Las **hipótesis básicas** son las creencias que los miembros de la organización aceptan como verdaderas. La cultura que prescribe “la forma correcta de hacer las cosas” en una organización, con frecuencia, está compuesta por consideraciones no habladas ni escritas.

Administración y Cambio de la Cultura Organizacional

La administración del núcleo de la cultura implica establecer y conservar los valores apropiados. Esta responsabilidad, por lo general, suele ser asumida por toda la organización. Sin embargo, lo mismo sucede cuando se trata de un administrador cualquiera, en su unidad de trabajo.

La unidad de trabajo establece una cultura, de forma semejante a la organización como un todo.

La medida en la que esta cultura sirve para lograr los objetivos clave de la unidad de trabajo depende, en parte, de la influencia que tengan los valores rectores de la “dirección”, la “difusión” y la “fuerza” antes mencionados. Se ha prestado mucha atención a la idea del “administrador simbólico”, es decir, de alguien que utiliza los símbolos para establecer y conservar una cultura organizacional deseada. Los administradores simbólicos hablan el “lenguaje” de la organización, pues emplean vocablos especiales para describir a las personas, los hechos e incluso emplean vocablos especiales para describir a las personas, los hechos e incluso la competencia, de manera que refuerza y comunica los valores del núcleo.

En razón de que las culturas organizacionales involucran valores, hipótesis, creencias y normas razonablemente estables, pueden ser difíciles de cambiar.

Un procedimiento para modificarlas involucra cinco etapas principales, a saber:

1. **Nivelar las normas actuales:** en esta etapa se enumeran las normas vigentes (comportamientos esperados en la organización) que los miembros aceptan que, por lo común, influyen en sus actitudes y acciones. Este proceso se

aplica a grupos de empleados o representantes de grupos, tienen por objetivo detectar normas que afecten negativamente la eficacia de la cultura.

2. **Articular nuevas direcciones:** en esta fase los miembros del grupo discuten el rumbo de la organización y los comportamientos necesarios para el éxito de la misma.

3. **Establecer normas nuevas:** etapa en la que los miembros del grupo elaboran una lista de normas nuevas que tendrían un efecto positivo para incrementar la eficacia organizacional.

4. **Identificar las lagunas culturales:** en esta fase se identifican las áreas en las que existe una gran diferencia (laguna cultural) entre las normas reales y aquellas que pueden influir, en forma positiva, en la eficacia de la organización.

5. **Cerrar las lagunas culturales:** etapa que vincula el acuerdo sobre las normas nuevas y proyecta los medios para reforzarlas, por ejemplo establecer sistemas de recompensas que alienten a los miembros a adoptarlas.

Este proceso es útil como enfoque general ante el cambio de la cultura organizacional, pero los líderes de puestos altos tienen cambios culturales específicos en mente, que les gustaría instituir (Schein, 1988).

La cultura es el factor más apropiado con que cuentan las organizaciones para incrementar la motivación. Cada entidad es un sistema complejo, que cuenta con una cultura específica (con un sistema de valores) que se refleja en el llamado clima organizacional. Además de los arreglos para conducir los procesos y las actividades de la organización, la administración tiene la responsabilidad de crear un clima en el cual las personas se sientan motivadas para trabajar, de buena fe y con eficacia.

c. Tipos de Clima Organizacional

De acuerdo con Likert (1984), existen diferentes tipos de clima organizacional:

- **Clima de Tipo Autoritario** que puede ser de dos maneras:

Autoritarismo explotador.

En este tipo de clima, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigo, amenazas y ocasionalmente de recompensas.

Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. La comunicación de la dirección con sus empleados no existe.

Autoritarismo Paternalista.

Es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas son los métodos utilizados por excelencia para motivar o reprender a los trabajadores.

- **Clima de Tipo Participativo** que puede ser:

Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos y cualquier implicación se utilizan para motivar o reprender a los trabajadores.

Se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización (Likert, 1984).

Participación en grupo

COMPONENTES

COMPORTEAMIENTO
Aspecto Individual
Actitudes
Percepciones
Personalidad
Estrés
Valores
Aprendizaje
Grupo e Intergrupo
Procesos
Cohesión
Normas y Papeles
Motivación
Motivos
Necesidades
Esfuerzos
Refuerzos
Liderazgo
Poder
Políticas
Influencia
Estilo
Estructura de la Organización
Macrodimensiones
Microdimensiones
Procesos Organización
Evaluación del rendimiento
Remuneración
Comunicación
Toma de decisiones

RESULTADOS

RENDIMIENTO
Individual
Alcance de Objetivos
Satisfacción en el Trabajo
Satisfacción en la Carrera
Calidad en el Trabajo
Grupo
Alcance de Objetivos
Moral
Resultados
Cohesión
Organización
Producción
Eficacia
Satisfacción
Adaptación
Desarrollo
Supervivencia
Rotación
Ausentismo

CLIMA
ORGANIZACIONAL

(Likert 1984).

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisión están distribuidos en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente

o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad entre los superiores y subordinados y hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas.

d. Variables y Componentes del Clima Organizacional

Habiendo mencionado los distintos conceptos de Clima organizacional, causas, efectos y tipos que encontramos, es necesario definir brevemente las variables que lo componen.

Estructura

Es el conjunto de todos aquellos elementos y lineamientos que limitan y defienden el orden y la actividad humana de la Institución. Es decir, las organizaciones crean las estructuras para facilitar la coordinación de éstas actividades humanas y controlar las acciones de sus componentes.

Es importante determinar si el personal de la institución tiene conocimiento de la estructura de la organización (objetivos, políticas, funciones, sistemas y procedimientos)

Comunicación Formal e Informal

Al respecto Likert (1984) plantea que los canales de comunicación formal siguen la cadena de mando establecida por la jerarquía de autoridad de una organización, dado que los canales de comunicación formal son reconocidos como oficiales y autorizados, es característico que utilicen comunicación por escrito. “Sus requisitos indispensables son: claridad, precisión, pureza, síntesis, naturalidad y cortesía. Deben ser aplicados de manera natural y mesurada porque en caso contrario perdería su efecto.”

En tanto que la comunicación informal es aquella que se da cuando las redes no describen por completo los canales de comunicación de importancia. Estos surgen espontáneamente en la organización, no son planeados y siguen la corriente de simpatía y acercamiento entre los miembros de la misma. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión.

Para el clima organizacional debemos saber si dentro de la institución existe una comunicación formal o informal entre los individuos.

Liderazgo

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación dada y orientada a través del proceso de comunicación hacia el logro de metas específicas: “Es necesario porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurar que todos los interesados tomen ese camino. La efectividad organizacional depende de la calidad del liderazgo” (Armstrong, 1990).

En referencia al clima, es importante establecer el conocimiento del liderazgo en el personal de la empresa.

Relaciones interpersonales e intergrupales

Las relaciones interpersonales son las experiencias de interactuar con otros seres humanos que son capaces de producir cambios relativamente duraderos en la personalidad y comportamiento.

Las relaciones intergrupales se dan por la interacción entre las personas de dos o más grupos, las cuales tienen expectativas mutuas y se unen para satisfacer ciertas necesidades.

En este estudio me interesa detectar el grado de las relaciones intergrupales de los miembros de una organización.

Motivación

Es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins, 1987) El elemento de esfuerzo es la medida de intensidad, debemos buscar que éste sea de calidad y que se dirija hacia metas organizacionales, de esta manera será compatible con ellas y así quedarán satisfechas las necesidades de las personas.

Debemos establecer los factores de motivación en el personal de la empresa, para lograr que sea mejor el Clima Organizacional de la misma.

Imagen

Es la representación o figura que da una organización. Debemos tratar de definir la idea o impresión que tiene el personal sobre la institución en que trabaja. Así como también es importante conocer la imagen de la empresa en el exterior (por parte de clientes, proveedores o la comunidad en general).

Después de haber visto algunos factores que se incluyen en la elaboración de un Diagnóstico de Clima Organizacional. En seguida se hará un estudio más profundo sobre la relación existente entre Clima y Estructura Organizacional, ya que esta relación e influencia mutua es lo que me interesa comprobar en éste estudio.

Si se cuenta con una buena organización interna, es decir, definición de áreas, jerarquías, políticas, procesos, tareas y responsabilidades, el empleado logrará adaptarse a las necesidades de la organización y no al contrario, favoreciendo de esta manera al Clima.

e. Relación entre el Clima y Estructura Organizacional

La comprensión del ambiente físico y social así como la comprensión del comportamiento de los individuos en el medio organizacional son primordiales para determinar el Clima. Las empresas difieren mucho a nivel de su disposición jerárquica, de sus productos o servicios, de sus procedimientos, de sus beneficios sociales y de la posibilidad de recompensas (remuneraciones) que ofrecen a sus empleados. Se llega entonces a hablar de medio formal o de aspecto estructural de una organización.

A nosotros nos interesa conocer al factor humano, ya que es quien determina el ambiente que se vive dentro de una empresa, y éste consiste de tres elementos que ejercen mayor influencia en la organización: la gente, la gerencia y el Clima. El factor humano afecta la estructura simplemente porque algunos gerentes podrán asumir una amplia variedad de actividades, mientras otros tendrán que limitar la cobertura de sus responsabilidades (Armstrong, 1990).

La estructura, que se explicará más específicamente a continuación, se refiere generalmente, ya sea a distribución física de las personas en la organización (dimensiones de grupo o unidades de trabajo) o incluso a nivel de estructura de trabajo y de las políticas que les son impuestas. En otras palabras, la estructura define las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta al factor humano del sistema, se encuentran así elementos organizacionales tales como la dimensión de la organización, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos.

El concepto de estructura se distingue entonces del clima organizacional ya que el segundo se refiere a las actividades subyacentes, los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización. Esta respuesta afectiva surge generalmente de la estructura organizacional y de las necesidades

y capacidades del individuo. La estructura es un fenómeno objetivo que influye en gran medida sobre el clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de una empresa.

El determinar el número exacto de las dimensiones estructurales parece aún más difícil que en el caso de las dimensiones propias del clima organizacional. No es fácil estudiar las propiedades objetivas de una organización y se comprueba que la principal dificultad que surge es la misma con la que se enfrentan los psicólogos para estudiar la personalidad: las variables son demasiado numerosas y específicas para interpretarse inmediatamente. Esto confirma que la investigación en este dominio es bastante compleja.

Mansfield (1973) realizó un estudio sobresaliente en relación del Clima con la estructura de la organización, Se examinaron 387 empleados de todos los niveles jerárquicos distribuidos dentro de 14 organizaciones estadounidenses con el fin de establecer el clima, la estructura y los procesos organizacionales. Los resultados indicaron que el clima organizacional está significativamente influenciado por el tamaño de la organización y por la dependencia económica de ésta última frente a otras. El clima resultante determinó que a mayor tamaño de la organización, mayor el efecto negativo sobre las relaciones interpersonales de los empleados, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que la rigen.

Así podemos observar que las políticas o reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional de estos últimos. En efecto, estas acciones de la dirección establecen y prescriben un papel de trabajo para el empleado y determinan, por el mismo hecho, el margen de juego de comportamiento admisibles a cada empleado, es decir, los comportamientos y las interacciones que la dirección juzga necesarios, útiles y eficaces en el ejercicio de sus funciones. Así, el margen de maniobra que le deja la organización al empleado permite a este último hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive.

El Clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado, el rendimiento, la productividad, la satisfacción y también se relaciona con los accidentes, el ausentismo y la tasa de rotación.

Cuando el empleado percibe un ambiente “malsano”, es decir encuentra tensión y algunos vicios en el desarrollo del trabajo, su actitud se tomará negativa hacia la organización; sin embargo cuando encuentra dentro de la organización una respuesta a sus necesidades, entonces estará satisfecho. Un Clima que permite que el empleado pueda desarrollarse plenamente, engendrará en él una visión positiva hacia su empleo y hacia su empresa.

Otras causas que influyen en el Clima Organizacional son por un lado la jerarquía organizacional ya que los mandos medios, directores, tienden siempre a percibir más favorablemente el clima de su empresa, que los trabajadores operativos. Comúnmente se acepta que el clima organizacional esta fuertemente determinados por el estilo de liderazgo que prevalece en la empresa.

III. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

a. La empresa, su entorno y organización

La empresa

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semi-elaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique qué tipo de factores productivos precisa y cómo se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc.... Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses (Faure, 1993).

El empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. En muchos casos el origen de la empresa está en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico. En este caso se encuentran unidas en una única figura el empresario-administrador, el empresario que asume el riesgo y el empresario innovador. Esta situación es característica de las empresas familiares y, en general, de las empresas pequeñas.

Por otra parte, y a medida que surgen empresas de gran tamaño, se produce una separación, entre las funciones clásicas del empresario. Por un lado, está la figura del inversionista, que asume los riesgos ligados a la promoción y la innovación mediante la aportación de capital. Por otro lado, se consolida el papel del directivo profesional, especializado en la gestión y administración de empresas. De esta forma, se produce una clara separación entre la propiedad y la gestión efectiva de la empresa.

El empresario actual es un órgano individual o colegiado que toma las decisiones oportunas para la consecución de ciertos objetivos presentes en las empresas y de las circunstancias del entorno. El empresario, individual o colegiado, es el que coordina el entramado interno de la empresa con su entorno económico y social (Faure, 1993).

Tipos de organización empresarial

Hay tres formas fundamentales de organización empresarial: la propiedad individual, la sociedad colectiva y la sociedad anónima. Una empresa de propiedad individual es aquella que es de un individuo, que lógicamente tiene

pleno derecho a recibir los beneficios que genere el negocio y es totalmente responsable de las pérdidas en que incurre.

La propiedad individual es la forma más simple de establecer un negocio. Aunque la propiedad individual es simple y flexible, tiene serios inconvenientes, pues la capacidad financiera y de trabajo de una persona es limitada (Mooney James, 1976).

Una empresa de propiedad colectiva es aquella cuyos propietarios son un número reducido de personas que participan conjuntamente en los beneficios. Las teorías de la organización se basan en análisis del comportamiento de los distintos individuos y colectivos que integran la empresa. En la gran empresa se observa una disociación entre la propiedad – en manos de los accionistas – y los que controlan efectivamente, el equipo directivo. Además, con frecuencia, el equipo directivo delega la gestión de algunas de las actividades de la empresa en unidades con poder autónomo de decisión, como son las divisiones. El comportamiento de la empresa se convierte en el resultado de las previsiones de grupos con poder ejecutivo y objetivos distintos. Bajo este modelo, la empresa no responde a un criterio único, sino que éste será el resultado de un proceso de negociación desarrollado en el seno de la empresa (Mooney James, 1976).

Por otra parte, en una sociedad anónima el capital está dividido en pequeñas partes alícuotas llamadas acciones, lo que facilita la reunión de grandes capitales. Cada socio accionista tiene una responsabilidad limitada, en concreto sólo responde del capital que ha aportado, pero no se responsabiliza de las deudas sociales de la empresa.

En estas sociedades hay una clara separación entre la propiedad, que es de los accionistas, y la dirección, que la tiene el Consejo de Administración, que suele contratar a técnicos especializados en las diversas áreas de la empresa. La sociedad anónima no plantea problemas de continuidad. Al ser legalmente una "persona jurídica" cuando uno de sus accionistas muere, la sociedad sobrevive, pues las acciones se trasladan a sus herederos sin ocasionar ninguna

perturbación. Asimismo, si uno de los accionistas decide salir del negocio, no tiene más que vender sus acciones y no hay ninguna necesidad de reorganizar la compañía (Mooney James, 1976).

La empresa y su entorno

Inicialmente la empresa debe identificar su entorno y cuáles son sus principales grupos de interés (internos y externos) lo mismo que sus necesidades. Para que cualquier acción que se emprenda resulte adecuada, es importante, antes de darle prioridad a los asuntos externos, evaluar el interior de la organización, dándole especial atención a los empleados y directivos, las condiciones de trabajo y la calidad de sus procesos productivos; ya que, si se falla internamente la empresa puede llegar a la pérdida de su imagen, mercado y hasta a la desaparición de la misma.

Este esfuerzo interno debe traducirse, e idealmente, ser congruente con lo que se propone hacer en relación con el entorno. En efecto, resulta claro que ninguna organización es “neutra” y que por tanto siempre tiene incidencia en la sociedad. En ese sentido, la responsabilidad social resulta ser uno de los factores de articulación entre las organizaciones y las sociedades, articulación que se hace cada vez más necesaria de forma que las organizaciones puedan brindar a la sociedad elementos que contribuyan a su calidad de vida (Faure, 1993).

b. Tipos de Organigramas

Después de tener una idea más clara de la estrecha relación que existe entre la estructura y el clima organizacional, es interesante conocer más a fondo lo que es la Estructura Organizacional y cómo la podemos clasificar.

Los organigramas son esquemas en donde se muestran todos los componentes de una organización, describen las especificaciones de cada puesto en términos de las actividades y responsabilidades reales y cotidianas que se espera que

desempeñe la persona. En ellos se refleja gráficamente la estructura de la empresa. Las organizaciones deben tener organigramas debido a que éstos son útiles para informar a los empleados cuáles son sus puestos y de que manera éstos puestos se relacionan con otros en la organización.

De acuerdo con Dessler (1991), los organigramas nos muestran los siguientes aspectos:

- Los títulos del puesto de cada gerente.
- Quien reporta a quién.
- Quién está a cargo de qué departamento.
- Qué tipo de departamentos han sido establecidos.
- La “Cadena de mando”.
- El título del puesto y el lugar en la organización de cada empleado.

Pero por otra parte los organigramas no muestran:

- Las descripciones del puesto de los deberes y responsabilidades cotidianas específicas.
- Las líneas reales de comunicación en la organización
- Qué tan de cerca se supervisa a los empleados.
- El nivel real de autoridad y poder que tiene cada gerente en su posición.

Después de conocer todo lo que se puede encontrar dentro de los organigramas y lo que hace falta de especificar, podemos formar este grupo de ventajas y desventajas:

Ventajas

- Vinculación horizontal y vertical entre componentes.
- Ubicación por áreas de las funciones y responsabilidades.
- Análisis en la reestructuración y reorganización.
- Elemento de proyecciones para la sustitución del personal.

Desventajas

- No tienen flujos son estáticos.
- No hablan de carga de trabajo.

Los organigramas se pueden clasificar por su contenido, por su forma y por su ámbito.

Por su contenido:

Estructural (órganos)

Funcional (órganos y funciones)

Por su forma:

Horizontales (Ejemplificados en la Figura 1)

Verticales

Escalares (Figura 2)

Circulares (Figura 3)

Por su ámbito:

Generales a la organización

Específicos por áreas

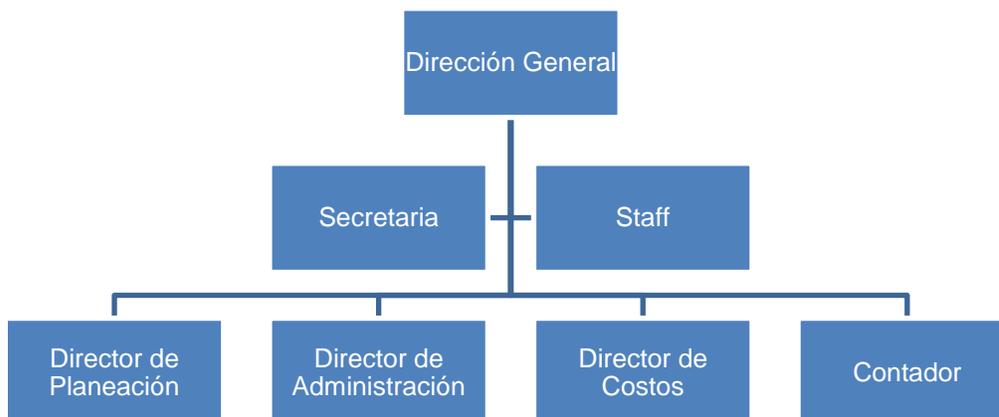


Figura 1. Organigrama Horizontal



Figura 2.- Organigrama Escalar

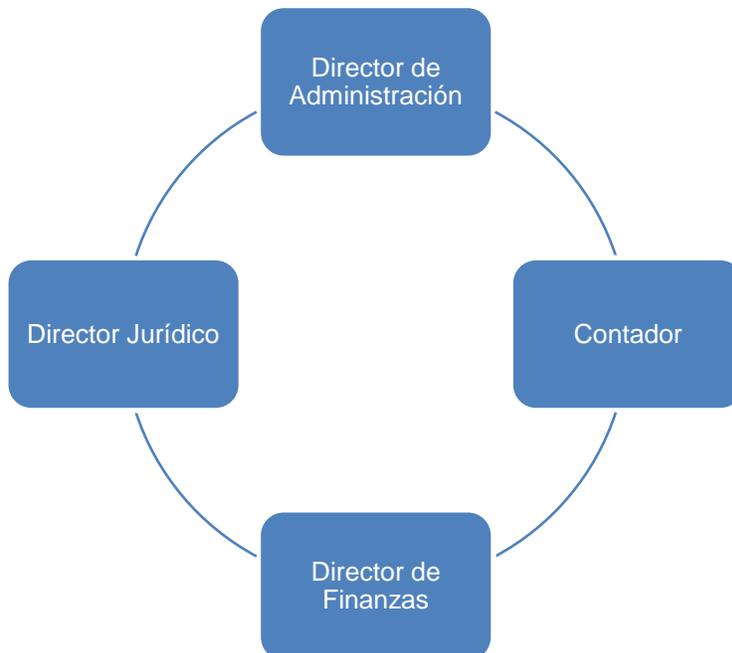


Figura 3. Organigrama Circular

(Dessler ,1991)

c. Definición de Estructura Organizacional

Indicamos por estructura organizacional, la distribución de las personas en diferentes líneas entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones (Blau y Scott, 1962).

Esta definición se puede ampliar un poco. Una implicación de la definición es la división del trabajo; a las personas se les asignan, dentro de las organizaciones, diferentes tareas. Las organizaciones contienen rasgos o una jerarquía; las posiciones que tienen las personas contienen reglas y normas que especifican, en grados diferentes, como deben comportarse en esas posiciones.

La estructura organizacional desempeña algunas funciones básicas, primero y fundamentalmente, están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos. Segundo, las estructuras están diseñadas para minimizar o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización.

Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias de la organización y no al contrario. Son el medio en el cual se ejerce el poder (las estructuras conforman o determinan también que posiciones de poder tienen), en la cual se toman decisiones (el flujo de información que se requiere para tomar una decisión está determinado, en gran medida, por la estructura) y en la cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

Son muchas las discusiones sobre la estructura que no tienen en cuenta al individuo. Se anotó ya que una función de la estructura es igualar la influencia de las diferencias individuales. Esta regulación puede ser severa o difícilmente detectable.

“En algunos casos todas las acciones de los individuos están dirigidas mientras que en otros se les impulsa a utilizar la mayor libertad posible, la organización ha ejercido por lo general, un fuerte control sobre los procesos para seleccionar las personas” (Blau y Schoenherr, 1971)

La estructura de las organizaciones produce impacto sobre los individuos, por encima y más allá, de la determinación sobre la cuantía de la libertad que se ejerza. Tal es el caso de la posición que tiene un individuo en relaciones individuales con respecto a la organización. Aunque factores demográficos como edad o sexo son también determinantes, parece ser más importante la posición del individuo. De manera similar, la satisfacción del individuo en su trabajo está relacionada con la estructura organizacional.

“A pesar de que las dificultades para clasificar tanto a los individuos como a las organizaciones hacen la evidencia no inclusiva parece ser que algunos tipos de trabajadores se encuentran más satisfechos en una clase de estructura organizacional mientras que otros prefieren una diferente. Por ejemplo, sujetos de la investigación de Ivancevich (1970), vendedores, se encontraban más satisfechos y con menos ansiedad en estructuras organizacionales “planas” es decir, con menor nivel jerárquico”.

En la enorme mayoría de los estudios sobre estructuras organizacionales se hacen advertida o inadvertidamente, la suposición de que en una organización hay una estructura, pero muchas veces no es el caso. Existen diferencias estructurales entre unidades de trabajo, departamentos y divisiones, también la hay de acuerdo con la posición que se ocupe dentro de la jerarquía.

Las características estructurales e individuales interactúan. Es indudable que algunas cosas podrían aparecer como la consecuencia de acciones individuales llegan a tener importantes vínculos estructurales. Nuevamente, el punto básico no es el que los individuos no sean importantes sino que interactúan con las características estructurales para producir los eventos dentro de las organizaciones.

“La organización crea la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. La estructura se forma de tres componentes. El primero se refiere al grado en que las actividades se dividen o diferencian, a esto lo llamamos **complejidad**. Segundo, hay la medida en que se

aplican reglas y procedimientos, éste recibe el nombre de **formalización**. El tercer componente de la estructura es la **centralización** que considera dónde reside la autoridad de la toma de decisiones. En conjunto los tres componentes integran la Estructura de la Organización” (Robbins, 1987).

Anteriormente se mencionaron las principales características de la estructura y los componentes con los que deben contar, ya con estos puntos se puede dividir la estructura en dos tipos (a muy grandes rasgos): formal e informal.

La formal se caracteriza por descripciones de puestos claramente definidas (roles) para la gente que desempeña partes especializadas de la organización por una separación entre el trabajo de coordinación y el de operación (creando así coordinadores como los gerentes de línea y de “staff”); y por una sujeción de todos los que están involucrados a las políticas y procedimientos para alcanzar la coordinación de la tecnología de operación.

Los coordinadores típicos determinan la forma en que la tecnología está relacionada con las metas de la organización y la pasan a los sectores operativos. Este método fue inventado por los militares y tienen una extensa aplicación en el mundo industrial. Esta filosofía estructural ha sido criticada sobre la base de que es demasiado autoritaria y extingue la iniciativa individual. Esta organización formal existe en todas las organizaciones de trabajo.

La segunda filosofía estructural, la informal, se caracteriza por roles temporales por parte de los operarios y por la integración del trabajo de coordinación con el de operación. Estructura organizacional centralizada es aquella que para cualquier tecnología existe una clara división entre los puestos que se especializan en las actividades primarias de operación y las que se especializan en coordinación.

Al saber que la estructura de la organización es el armazón necesario para lograr que las cosas se hagan, el proceso de estructuración o reestructuración consiste esencialmente en agrupar actividades y determinar autoridades y relaciones. A continuación veremos la clasificación de las estructuras organizacionales.

d. Clasificación de Estructuras Organizacionales

Conceptos como complejidad, formalización y centralización parecen abstractos para el empleado, pero para lograr describir mejor la organización, veremos dos diseños generales de estructura (mecanicista y orgánica). Después hablaremos de cuatro diseños estructurales específicos que hoy son de uso generales y encontramos en la práctica.

Estructura mecanicista y orgánica

La estructura mecanicista se caracteriza por gran complejidad (diferenciación horizontal), mucha formalización, una red limitada de información (comunicación descendente) y escasa participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones. Ésta es flexible y se adapta a las circunstancias. La coordinación se logra en ella por una comunicación y ajuste.

Las mecanicistas, son estructuras rígidas, se basan en la autoridad y en la jerarquía bien definida para facilitar la coordinación. En cambio la orgánica es flexible y se adapta a las circunstancias, la coordinación se logra para una comunicación y ajuste constantes. La denominación mecanicista – orgánica es una designación útil para hacer generalizaciones sobre las estructuras de la organización. En realidad el mundo de las empresas no está definido con tanta nitidez.

Para una mayor comprensión se muestran a continuación los esquemas establecidos por Robbins (1987) de las Estructuras mecanicistas y orgánicas, en las figuras 4 y 5 respectivamente.

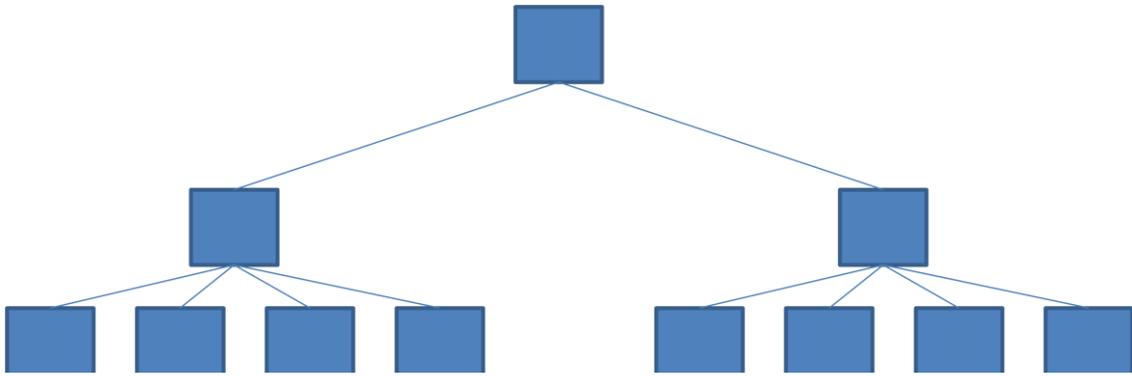


Figura 4. Estructura Mecanicista

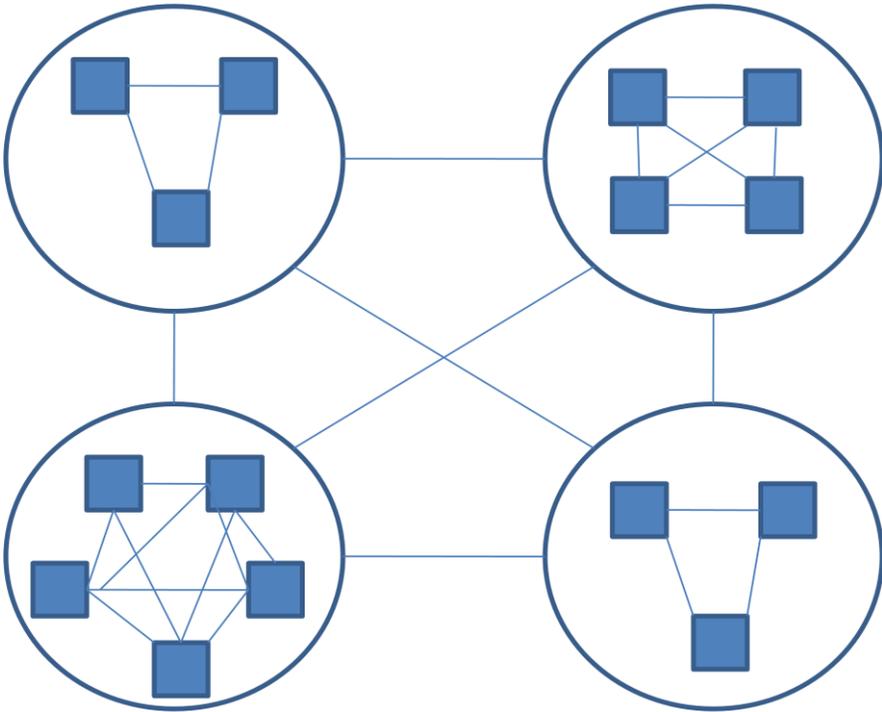
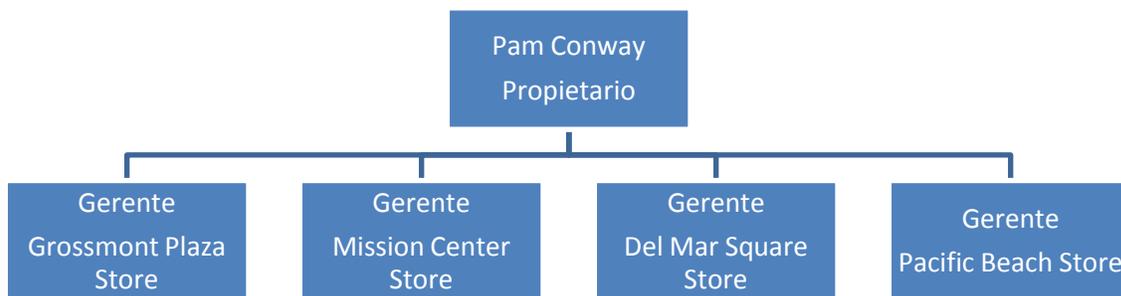


Figura 5. Estructura Orgánica

Estructura simple

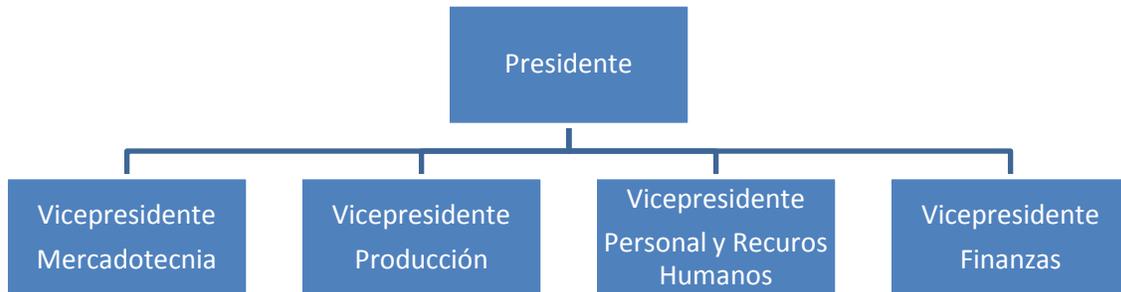
La generalidad de las organizaciones pequeñas o de las que apenas empiezan, utilizan una estructura simple. En cuanto al número absoluto, la mayor parte de las organizaciones probablemente caen dentro de esta categoría.

Se caracterizan principalmente por que no son complejas, tienen poca formalización y la autoridad está centrada en una sola persona. En general son más orgánicas que mecanicistas (Robbins, 1987).



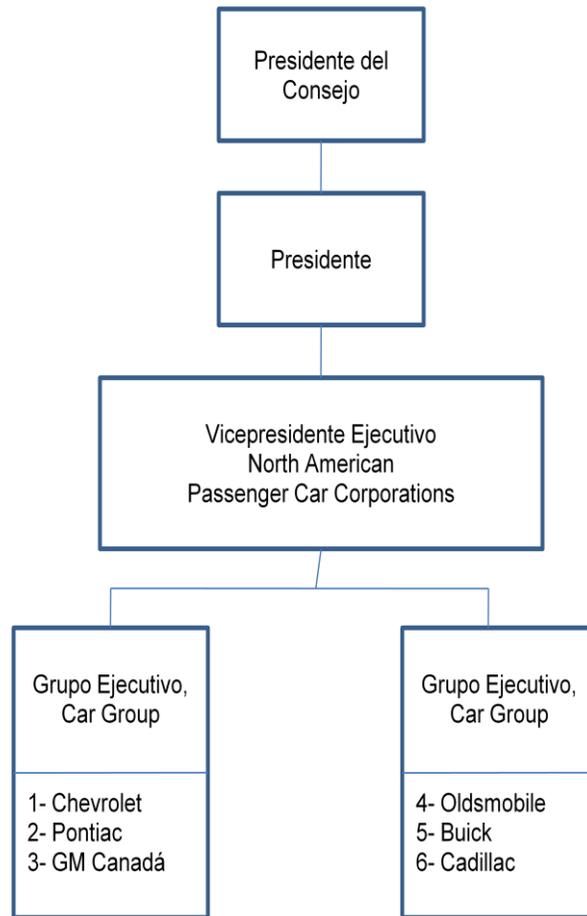
Estructura funcional

La característica distintiva de esa estructura consiste en que se agrupan las especialidades ocupacionales semejantes y afines. Actividades como mercadotecnia, contabilidad, fabricación y personal se agrupan bajo un jefe funcional que reporta a las oficinas centrales. La estructura funcional goza de gran aceptación, debido seguramente a su compatibilidad con la estructura burocrática. Es decir maximiza los ahorros obtenidos con la especialización. El hecho de agrupar especialidades brinda ahorros a escala y reduce la duplicación de personal y equipo, los empleados tienden a sentirse cómodos y satisfechos por ser parte de un grupo homogéneo donde todos sus compañeros estén bajo las mismas circunstancias y comprendan el mismo lenguaje (Robbins, 1987).



Estructura por producto

Así como se puede agrupar por función, se puede hacer por producto. La principal ventaja de esta modalidad es la responsabilidad. El gerente de producto es responsable de todas las facetas que rodean al producto, el control del producto está centralizado en esta persona. En lugar de tener un gerente de marca que supervise quince diferentes líneas de producción, cada estructura de producto tendrá su propio gerente de marca, con la responsabilidad de comercializar el producto de su división. Las desventajas son las necesidades de coordinar las actividades entre las estructuras del producto y la duplicación de funciones dentro de las diversas estructuras (Robbins, 1987).



Estructura matricial

Una de las últimas innovaciones es el diseño de la organización constituye la estructura matricial. En esencia, la matriz combina las estructuras funcionales y de producto. Procura aprovechar las ventajas de ambas y evitar sus deficiencias. Su ventaja es que agrupa a los especialistas en materias afines, con lo cual se reduce al mínimo el número necesario y se logra reunir y compartir los recursos especializados en los diversos productos. La desventaja fundamental es la dificultad de coordinar las tareas de los especialistas funcionales, de modo que sus actividades se cumplan en los plazos establecidos y no rebasen el presupuesto.

Los miembros de ésta estructura tienen una doble tarea: la de su departamento funcional y la del grupo de producto. Ej. El profesor de contabilidad que imparte cursos de maestría, le reporta al jefe del departamento de contabilidad y al director de maestría (Robbins, 1987) (Ver la Figura 9).

Programas / Departamentos Académicos	Pregrado	Maestría	Doctorado	Investigación	Maestría	Programa de servicios a la comunidad
Contabilidad						
Estudios Administrativos						
Economía						
Finanzas						
Mercadotecnia						
Comportamiento Organizacional						
Métodos Cuantitativos						

Figura 9. Estructura Matricial

e. Principios Clásicos de Organización

Algunos autores que han analizado los Principios Clásicos de la Organización, tal es el caso de Chiavenato y Dale (1981). Sin embargo la esencia de los principios sigue siendo la misma, como se presenta a continuación:

- **División del Trabajo.** Conforme la estructura de organización se refleja en la clasificación de las tareas o actividades necesarias para lograr las metas y para auxiliar en su coordinación, y conforme se diseñen los puestos para ajustarse a las capacidades y motivaciones de las personas disponibles para ocuparlos, más efectiva y eficiente será la misma.
- **Autoridad y Responsabilidad.** La autoridad y responsabilidad deben ser correlativas, es decir, si a una persona se le hace responsable de ciertos

resultados, se le deberá dar la suficiente autoridad para que los logre. Asimismo, si un hombre tiene la autoridad para realizar determinadas acciones, debe estar dispuesto a aceptar la responsabilidad por los resultados obtenidos.

- **Disciplina.** Significa básicamente que, el personal debe acatar las normas y reglas preestablecidas. En caso contrario se le aplicarán las sanciones respectivas.
- **Unidad de Mando.** Cada persona deberá recibir órdenes únicamente de un jefe y debe ser responsable sólo ante él. Si una persona recibe órdenes de más de un jefe, probablemente esté confusa a cerca de lo que deberá hacer ya que las órdenes tendrán ocasionalmente que estar en conflicto. También, si un jefe salta un nivel para dar sus instrucciones, la persona colocada en el puesto intermedio ignorará lo que se está haciendo y porqué.
- **Unidad de Dirección.** Debe haber una autoridad y un plan para cada grupo de actividades que tengan un objeto en común. Este principio está proyectado para asegurar la coordinación.
- **Subordinación del Interés Individual al General.** Significa que el personal debe alinearse a los objetivos generales de la Institución a pesar de sus propios objetivos individuales.
- **Centralización.** Debe de haber un equilibrio entre las funciones a concentrar y las funciones a desconcentrar, principio esencial en todo organismo social. La centralización también se refiere a la concentración del poder y la toma de decisiones en un solo miembro, mientras que la descentralización busca romper con esta concentración y dar mayor libertad de acción a los subalternos.
- **Jerarquía o Cadena a Escalar.** Significa que en toda estructura organizacional debe existir una pirámide de jerarquías que abarque desde el primer nivel hasta el último.
- **Orden.** Significa el dar un seguimiento ordenado a las actividades para llegar al logro de objetivos.
- **Equidad.** Es importante considerar que, mediante una combinación de bondad y justicia en el trato con los subordinados se consigue lealtad y devoción.

Es así como quedan establecidos los principios clásicos por medio de los cuales se asegura que se puede llevar a cabo una buena organización. Pero no son sólo los conceptos que abarcan dichos principios son los que deben ser considerados, ya que también se hace importante diferenciar lo que se refiere a organización formal y organización informal para la aplicación de los mismos.

Organización Formal y Organización Informal

De acuerdo a lo dicho por Certo (1984), organización formal es “aquella que se basa directamente en el organigrama de la Institucional, donde la comunicación es directa del jefe al subordinado o viceversa, es decir, siempre se respeta la jerarquía del organigrama. Por otra parte, la organización informal es aquella donde la comunicación no se basa en la jerarquía de un organigrama, sino que es individual, basada en las relaciones sociales o valores personales; este tipo de estructura evoluciona en forma natural y tiende a ser moldeada por normas sociales”.

En cuanto a lo que la organización formal se refiere encontré que ésta se presenta de acuerdo a distintos sistemas de organización, como veremos a continuación.

Sistemas de Organización

Existen tres tipos básicos de Sistemas de Organización, de acuerdo a lo expuesto por Reyes (1983) dichos sistemas son:

a) **Lineal o Militar.**- Consiste en tener la responsabilidad directa para alcanzar los objetivos de la empresa a través de un sólo jefe apoyado por su empleado o empleados. Comúnmente, este sistema era utilizado en organizaciones pequeñas, denotando una estructura muy cerrada ya que es demasiado rígido con poca delegación de autoridad.

Ventajas del Sistema Lineal o Militar

- ❖ Es muy sencillo y claro
- ❖ No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad

- ❖ Se facilita la rapidez de acción
- ❖ Se crea una firme disciplina por que cada jefe adquiere su autoridad ya que, para sus subordinados, es el único que la posee

Desventajas

- ❖ Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización y de flexibilidad en los casos de crecimiento de la organización.
- ❖ Se facilita la arbitrariedad por que cada jefe tiene cierto sentido de propiedad de su puesto.

La necesidad de la división del trabajo y de la delegación de autoridad, trajeron como consecuencia buscar formas más flexibles de organización como son las que se presentan a continuación.

- b) **Funcional.**- Este tipo de organización fue desarrollado por Taylor (1973) para poder obtener la especialización dentro del proceso de un trabajo. En este caso, cada persona realiza sus actividades dentro del campo que conoce con su respectiva asignación de autoridad.

Ventajas del Sistema Funcional

- ❖ Mayor capacidad de los jefes por razón de especialización y, por lo mismo, mayor eficacia
- ❖ Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples
- ❖ Posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de procesos

Desventajas

- ❖ Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios
- ❖ Es, a partir del punto anterior que se llega a dar duplicidad de mando
- ❖ Surgen fugas de responsabilidad
- ❖ Se reduce la iniciativa para acciones comunes

c) **Lineal.- Staff.-** este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores. Para ello:

- De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función
- Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos y gente especializada para cada función, de ahí el concepto de staff = apoyo

Lógicamente este último sistema es el más seguido actualmente.

Los servicios que un funcionario o departamento staff realizan a nombre y en representación de los jefes de línea se fundan en las siguientes razones:

- ❖ Los jefes de línea no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían realizar
- ❖ Los jefes de línea, aún suponiendo que tengan o puedan tener dichos conocimientos, no tienen tiempo de realizar esas funciones por sí mismos

Es de gran importancia que el área staff haga notar constantemente que no obra con autoridad propia, sino delegada y que su trabajo es hecho a nombre y en representación de la línea. No obstante, las ventajas que supone la combinación del Sistema Organizacional Lineal – Staff, tiene ciertas desventajas:

- 1) Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff.
- 2) Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos y teóricos.
- 3) Los funcionarios staff, por su parte, consideran como incompetentes a los jefes lineales.
- 4) Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

Cada Institución decide en forma muy particular el tipo de estructura organizacional de su preferencia, pero lo importante es que encuentre el justo medio para que las desventajas no se sobrepongan a las ventajas que cada estructura tiene y que, de ser necesario piensen en modificarla si ésta resulta ser más desfavorable de lo previsto. Es por ello que también se hace importante considerar lo que es la reorganización.

f. El Concepto de Reorganización

Cualquier cambio en la distribución de responsabilidades, en la facultad de tomar decisiones, en la restructuración de la Institución o en la relación entre las funciones, se puede llamar reorganización. Hay muchas razones por las cuales una empresa puede decidir llevar a cabo una reorganización dentro de las cuales, y por orden de importancia, puedo mencionar las siguientes:

- **Crecimiento.** Tal vez, la razón de mayor importancia para la reorganización, y en especial cuando se trata de una reorganización de arriba – abajo, sea la de un aumento de tamaño. Un crecimiento extenso sin una cierta reorganización generalmente significa que los altos ejecutivos se encuentran cada vez más sobrecargados de trabajo y les cuesta más tiempo tomar sus decisiones.
- **Actividad Económica en Descenso.** Cuando las ventas y las utilidades están descendiendo, la necesidad de reorganizar es muy urgente. A menudo la actividad económica en descenso inducirá a la administración del más alto nivel a querer centralizar más autoridad en sus manos, a fin de evitar los riesgos de que se tomen decisiones incorrectas en los niveles inferiores de la línea. Por otra parte, la centralización hará posible obtener algunas economías inmediatas, mediante una reducción de gastos administrativos (Chiavenato, 1981).
- **Cambio en las Tendencias Administrativas.** A ninguna Institución le gusta ser considerada retrógrada. Es por eso que la mayor parte de las Instituciones cuya estructura difiere del tipo popular estarán propensas a considerar como factible un cambio.
- **Cambios en el Personal Administrativo.** Un nuevo gerente, especialmente un nuevo ejecutivo en jefe, tiende a modificar la organización, tal vez debido a que la estructura existente no se adapta a su estilo de dirigir.

- **Acontecimientos Externos.** Cambios en las tácticas de los competidores, en la política anti-monopólica del gobierno o cambios en los canales de distribución, por ejemplo, son acontecimientos que ocurren fuera de la empresa que también hacen considerable una reorganización.

Sin embargo, la decisión de hacer modificaciones debe estar basada en la existencia de necesidades latentes que ameritan la reorganización, para la cual la Institución debe estar muy abierta a la búsqueda de cambios (Chiavenato, 1981).

Limitaciones para la reorganización

Resulta importante reconocer que todo cambio tiene implicaciones que deben ser tomadas en cuenta:

- **Limitaciones económicas.**- Hay ocasiones en que la cantidad de dinero disponible no es suficiente para llevar a cabo los cambios necesarios. En tal caso hay que buscar alternativas menos costosas para la reorganización o algún tipo de ayuda adicional.
- **Limitaciones tecnológicas.**- Toda organización se encuentra limitada por la tecnología que emplea. A veces, es imposible contar con el acceso a tecnologías más avanzadas que nos permitan realizar el cambio deseado.
- **Limitaciones institucionales.**- Tal vez la Institución que afecta las decisiones empresariales en forma más frecuente es el Gobierno. Pero también existen otras limitaciones internas como son las demandas de los sindicatos, por ejemplo o la misma ideología de las jerarquías superiores de la Institución que ponen sus limitantes por preferir ser tradicionalistas y estar en oposición a algún cambio (Chiavenato, 1981).

De cualquier forma, no hay limitante que no se pueda vencer si se tiene la firme convicción de que la reorganización es necesaria. Si ya existe un convencimiento por parte de la Institución de llevar a cabo la reorganización, se recomienda seguir los siguientes pasos:

- 1) Determinar quién va a manejar la mecánica del trabajo, es decir, quien va a organizar para reorganizarse.
- 2) Definir la organización actual.
- 3) Planear la organización ideal.
- 4) Adaptar el ideal a las posibilidades presentes.
- 5) Desarrollar los organigramas y manuales de organización.
- 6) Anunciar e implantar el plan a corto plazo.
- 7) Obtener la aceptación de los cambios. Esta última etapa debe tratar de buscarse desde el principio para ganar el apoyo de todos los miembros para la reorganización.

Hay reorganizaciones que van más allá de lo mencionado anteriormente. Me refiero a los factores internos de cada uno de los individuos de la Institución, dentro de los cuales podría recalcar la motivación, de la que hablará más adelante, y el lograr un cambio de actitud frente al trabajo y a las actividades cotidianas por parte de sus miembros ya que, no hay que olvidar que son precisamente ellos los que dan vida a la Institución y sin los cuales no existiría ésta. Conjuntando el esfuerzo y convicción de todos, los resultados son más favorables.

g. La Organización como Factor del Comportamiento Social

Cuando se piensa en la organización como unidad social, en donde se hace presente el comportamiento humano y las relaciones interpersonales, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- 1) Las relaciones sociales de las organizaciones no se basan en decisiones que se vuelven estáticas apenas se establecen dichas relaciones, sino en una serie de actos personales y reacciones continuas durante largos periodos. Puede ser útil definir las relaciones en un manual de organización, sin embargo, aún las definiciones más precisas no adquieren significado sino hasta que las personas aprenden a trabajar juntas.

2) En toda Institución se aprende de cuadros de organización, de Instructivos y tareas y de otros modelos oficiales de la forma en que se espera que funcione la misma. Sin embargo, para captar el sentido de la organización necesitamos también saber cuáles son los miembros que influyen más, cuáles son las actitudes que prevalecen respecto del papel desempeñado por los diversos jefes y subordinados, cuáles grupos pequeños existen y cuál es su influencia, y si funcionan grupos poderosos (Chiavenato, 1981).

Por otra parte, hay que considerar que las relaciones sociales evolucionan de acuerdo a ciertas circunstancias y la madurez que se va adquiriendo individualmente. Por otra parte, cuando alguien no está funcionando debidamente hay que descubrir las causas y aplicar correcciones para seguir con las operaciones correspondientes. Asimismo, hay que tomar en cuenta las fuerzas sociales operantes dentro de cualquier Institución ya que la tarea de organizar es una tarea más delicada de lo que parece pues ésta presenta el campo de acción de los individuos y las relaciones entre ellos. Es por ello que se hace tan importante considerar a la organización y a las relaciones humanas como aspectos que van de la mano y no por separado.

Además de los individuos que conforman una Institución existen factores que influyen de manera considerable en el entorno de la misma y en la forma en que ésta es percibida por quienes la rodean. Esto nos lleva a lo que es el ambiente y clima organizacional de una Institución.

IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD Y DE LA GERENCIA DE COMUNICACIÓN SOCIAL.

a. Estructura Orgánica de la Comisión Federal de Electricidad (CFE)

La organización que se analizó es la Gerencia de Comunicación Social (GCS) de la Comisión Federal de Electricidad, esta última es una empresa que genera, transmite, distribuye y comercializa energía eléctrica para poco más de 25 millones de clientes, lo que representa alrededor de 80 millones de mexicanos.

Un compromiso de la CFE es ofrecer servicios de excelencia, garantizando altos índices de calidad en todos sus procesos, al nivel de las mejores empresas eléctricas del mundo. Su estructura orgánica se muestra en la Figura No. 10.



Figura 10. Organigrama CFE.

b. Estructura Orgánica de la Gerencia de Comunicación Social (GCS)

La estructura orgánica de la Gerencia de Comunicación Social, centro de trabajo donde realicé el análisis, está conformada por:

- Una Gerencia autónoma, dependiente de la Dirección General de la CFE
- Dos Subgerencias
- Una Unidad Administrativa
- Una Coordinación Operativa
- Ocho Jefaturas de Departamento
- Y 16 Jefaturas de Oficina

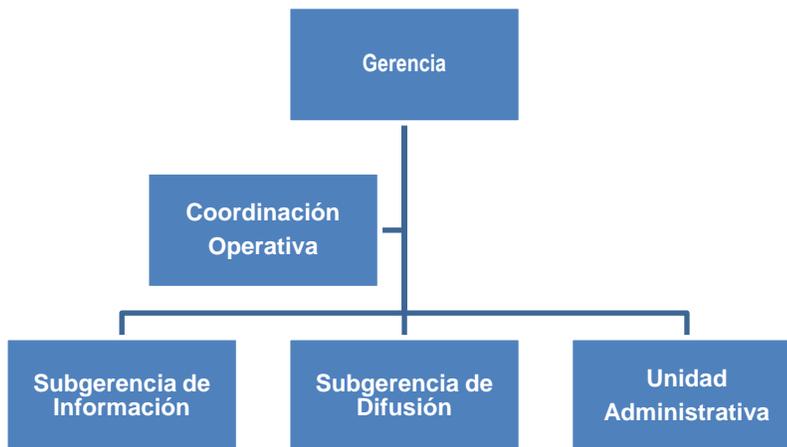


Figura 11. Organigrama Gerencia de Comunicación Social de la CFE.

Personal asignado a la Gerencia

La Gerencia de Comunicación Social está integrada por una plantilla de 84 trabajadores, ver Tabla 1, de los cuales 32 se rigen por el modelo de contratación denominado de “confianza”; mientras que 52 personas conforman la base sindical regida por el SUTERM. En esta Gerencia la equidad de género es aplicable al contar con 42 hombres y 42 mujeres laborando. Todos los miembros de dicho centro de trabajo se rigen las cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo vigente.

Difusión	Información	Administración	Gerencia	Otros	Total
31	21	20	7	5	84

Tabla 1. Distribución de los Trabajadores en la GCS.

c. Funciones de la GCS.

Las funciones principales de las áreas básicas y sustantivas de la Gerencia de Comunicación Social, son las siguientes.

Gerencia de Comunicación Social

Las funciones principales que se realizan en la Gerencia de Comunicación Social, están basadas en su misión de mantener informada a la sociedad de las acciones, logros y programas de la CFE, mediante la planeación de diversas acciones en materia de difusión, información y en general las actividades de comunicación social a nivel nacional. Así mismo, se establecen los programas para concertar acciones en materia de comunicación social y se promueve el enlace con los medios de comunicación nacionales y extranjeros para la difusión de las actividades y programas del sector eléctrico.

Otra función prioritaria consiste en coordinar que las acciones en materia de difusión, información y en general de comunicación social que se desarrollan en la CFE se apeguen a las normas, políticas y lineamientos establecidos por la Dirección General y por las entidades reguladoras del Gobierno Federal.

Subgerencia de Información

La Subgerencia de Información tiene como propósito establecer lineamientos generales en materia de publicación de mensajes en medios de comunicación, así como, mantener el contacto y óptimas relaciones con los medios de comunicación nacionales y/o extranjeros.

Se encarga también de supervisar y coordinar acciones para la atención a los medios de comunicación en actividades en los que intervenga la institución y sus

funcionarios, coordinando las acciones de manejo y publicación de información institucional (Boletines de prensa), con el propósito de uniformar los mensajes y la imagen de la institución.

Otra actividad importante se basa en el análisis de la información que se genera en los distintos medios de comunicación en relación a la CFE y de temas coyunturales de interés nacional.

Subgerencia de Difusión

En lo que respecta a la Subgerencia de Difusión, se encarga de desarrollar las acciones necesarias encaminadas a la proyección de una imagen uniforme, mediante la realización de programas de difusión de campañas institucionales a nivel nacional, regional o para obras y programas específicos de la CFE.

Unidad Administrativa

Se encarga primordialmente de proveer los recursos necesarios para el eficaz y eficiente cumplimiento de los objetivos de las áreas de Información y Difusión, mediante la permanente vigilancia de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos de la Gerencia que se aplican, conforme a la normatividad gubernamental vigente y a las políticas financieras y administrativas de la empresa.

d. Funciones que Desarrolla el Psicólogo en la GCS.

Dentro de la GCS existe un grupo de trabajo que se creó derivado de los resultados obtenidos de las Encuestas de Clima Organizacional creadas por la Unidad de Desarrollo Organizacional (UDOE), el cual se encarga de llevar a cabo acciones para mejorar el clima laboral.

Este grupo de trabajo está formado por un representante de cada área de la gerencia y del cual fui nombrada coordinadora.

El trabajo que realizó en dicho grupo, es el que a continuación describo:

Durante los meses de septiembre - octubre dentro de la Comisión Federal de Electricidad se lleva acabo la Encuesta Institucional de Clima Organizacional por lo que en primera instancia tengo que coordinarme con la Unidad de Desarrollo Organizacional (UDOE) para verificar que el 100% del personal adscrito a la Gerencia de Comunicación Social (GCS) conteste dicha encuesta.

El plazo para contestar la encuesta es de una semana, dentro de este tiempo tengo que verificar que la encuesta se esté respondiendo y darle seguimiento a éste proceso, al termino de este tiempo tengo que reportarle a la UDOE que la encuesta ha sido contestada por el personal de esta gerencia.

En el mes de diciembre la UDOE regresa los resultados obtenidos de la encuesta a la GCS, los cuales me son turnados para revisión y análisis de los mismos. Estos resultados son difundidos al personal de la gerencia para hacerles saber las variables en las cuales se tiene que trabajar.

A partir de los resultados obtenidos solicito a cada área de la gerencia nombre un representante para poder llevar acabo mesas de trabajo en donde ellos presentan propuestas para atacar las variables que de acuerdo a los resultados de la encuesta se tienen que trabajar, así mismo yo les explico al máximo los objetivos de las reuniones, mis propuestas y el procedimiento que vamos a llevar acabo en las reuniones, el cual consiste en que cada uno de ellos manifiesten las inconformidades y posibles soluciones que presentan en sus áreas para poder crear un programa de trabajo. Dichas reuniones se programan dos veces por semana, en un lapso de un mes.

Derivado de las propuestas presentadas por los representantes de las áreas y las mías, llevo a cabo un análisis de las mismas en el cual defino qué acciones se

pueden llevar acabo, los objetivos y a que variables de trabajo aplican de acuerdo a los resultados de la encuesta.

Ya con las actividades definidas, realizo un programa de trabajo en donde se calendarizan todas las actividades.

Ya que el programa de trabajo está terminado, llevo a cabo una presentación de este al Gerente y Subgerentes en donde les explico detalladamente lo que se planteó en las reuniones de trabajo, las inconformidades y sugerencias que manifestaron los representantes de sus áreas. Después del análisis y discusión de las propuestas se seleccionan qué actividades se pueden llevar acabo y cuáles no, esto depende del presupuesto de la gerencia, de la cantidad de trabajo que se tenga por área y de la viabilidad de las propuestas.

Después de esta reunión llevo acabo las modificaciones hechas por el Gerente y Subgerentes para presentarlo ante el grupo de trabajo que se creó inicialmente y éste sea del conocimiento y aprobación de las dos partes.

Ya que el trabajo fue aprobado por las dos partes, empieza la aplicación. Al mismo tiempo tengo que darle un seguimiento y monitoreo de que las actividades programadas se estén o no realizando.

Dependiendo de las actividades que se hayan programado, hay algunas en las que puedo intervenir directamente y algunas otras en las que solamente puedo estar de apoyo (cursos externos), pero siempre monitoreando todas las actividades que se realizan dentro de la gerencia.

e. Diagnóstico de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

En la Tabla 2, presento un análisis FODA, con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectados a inicio del año 2008, los cuales se obtuvieron de los resultados arrojados de las Encuesta de Clima Organizacional del 2004 a la fecha.

Fuerzas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los procesos y experiencia • Buen conocimiento <u>normativo</u>; • Buena preparación profesional; • Responsabilidad y compromiso; • Cultura de la <u>rendición de cuentas y transparencia</u> • Sindicato (SUTERM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de claridad en la <u>Responsabilidad - Autoridad</u>; • Falta de claridad en las funciones; • Mala comunicación organizacional • Bajo clima laboral • Poca motivación • Falta de <u>Controles</u> • Revisión y cierre de Libros Blancos 2001 al 2007 • Libros blancos en formato digital. • Archivo centralizado documental y digital • Falta de coordinación y atención a los Servicios Generales (Recepción, Mensajería, transportes Limpieza, Seguridad, instalaciones, etc.) • Relación GCS (Interna y externa) -Sindicato – CFE • Equipo en malas condiciones. • Archivo Desconcentrado
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Libertad de acción; • Potencial y capacidad humana: • Sindicalismo • Enfoque TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) • Claridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Decreto de Austeridad • No se defina oportunamente autoridad - responsabilidad y funciones claras. • Conocimiento del sistema de cómputo empresarial (MAYSAP) • Austeridad - Nuevo enfoque TICS (Tecnologías de Información y Comunicación)

Tabla 2. Análisis FODA.

V. ENCUESTAS INSTITUCIONALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

a. Diseño de las encuestas

A partir del año 2004, la Unidad de Desarrollo Organizacional y Evaluación (UDOE) de la Comisión Federal de Electricidad, crea una encuesta de clima organizacional, la cual es distribuida a las diferentes áreas de la CFE para su aplicación y cuenta con las siguientes características.

1. Universo de aplicación.

El universo de aplicación consideró a 80,000 trabajadores permanentes de la empresa, más trabajadores temporales, eventuales, honorarios y jubilados que respondieron la encuesta, y que laboran en 4,855 áreas hasta nivel departamentos.

2. Períodos de aplicación: La encuesta se aplicó entre los meses de septiembre y octubre de cada año.

3. Años de Aplicación: Se inició su aplicación a partir del año 2004 y su última aplicación se realizó en 2007. Teniendo resultados de 4 años.

4. Cuestionario: El cuestionario se diseñó por la Unidad de Desarrollo Organizacional y Evaluación (UDOE) en la CFE, el cual consta de 92 reactivos los cuales se dividen en 15 variables que se mencionan a continuación: 1. Recompensas y reconocimientos, 2. Capacitación y desarrollo, 3. Innovación y cambio, 4. Calidad y orientación al cliente, 5. Comunicación, 6. Equidad y Genero, 7. Identidad con CFE, 8. Disponibilidad de recursos, 9. Calidad de vida laboral, 10. Balance trabajo familia, 11. Colaboración y trabajo en equipo, 12. Liderazgo y participación, 13. Enfoque a resultados y productividad, 14. Austeridad y Combate a la corrupción y 15. Normatividad y procesos. Este ha sido revisado y modificado por la Secretaría de la Función Pública. (Se anexa dicho instrumento de medición).

5. Observaciones: Durante los primeros tres años se aplicó el mismo instrumento de medición, sin embargo, para el año 2007 se modificaron

algunos reactivos, como fue el capítulo XIII de Valores a Austeridad y Combate a la Corrupción. Se agregó también un nuevo capítulo, el XV denominado Normatividad y Procesos. Y en general la mayoría de las preguntas sufrieron cambio de redacción para precisarlas.

6. Método de aplicación

Se utilizó el medio electrónico, así como el manual (papel), para recabar la información, la cual es enviada a la UDOE.

7. Escala de evaluación

La UDOE se encarga del análisis y evaluación de cada reactivo a través de una escala tipo *likert* con 5 posibles resultados desde “Muy de acuerdo” hasta “Muy en desacuerdo” (como se observa en la Figura 12) y estos a su vez se encargan de reportarlos a las diferentes áreas



Figura 12. Escala de evaluación

8. Consideraciones en los resultados obtenidos.

El análisis de resultados obtenido por la UDOE durante los cuatro años de evaluación, presentan las siguientes consideraciones:

- Los valores obtenidos se refieren exclusivamente a la respuesta obtenida de personal permanente.

- Los resultados no son comparables con las encuestas anteriores, porque existe variación en el número de preguntas por capítulo, incorporación de preguntas nuevas y/o cambio de redacción y cambio de metodología de evaluación.
- El 77 % de los que contestaron el cuestionario fueron personal operativo sindicalizado.

b. Variables que componen el estudio y su significado:

La Comisión Federal de Electricidad acordó analizar las siguientes 15 variables que componen el estudio de clima son:

- 1. Recompensas y reconocimientos:** Evalúa la percepción del servidor público respecto de su propio desempeño y cómo su jefe lo reconoce y recompensa.
- 2. Capacitación y desarrollo:** Evalúa las acciones de capacitación y desarrollo de la institución para su personal.
- 3. Innovación y Cambio:** Permite evaluar el grado de aceptación del servidor público al cambio y su disposición a incorporar su experiencia a los procesos de mejora.
- 4. Calidad y orientación al cliente:** Evalúa la identificación y conocimiento que tiene el servidor público de las necesidades y expectativas de los clientes, para incorporarlas a la mejora de sus actividades.
- 5. Comunicación:** Evalúa la percepción que el servidor público tiene sobre la funcionalidad, calidad y medios de la comunicación interna en su institución para el cumplimiento de sus objetivos.
- 6. Equidad y Género:** Evalúa el grado de cumplimiento de la institución hacia los principios, valores y disposiciones de la no discriminación y la percepción del servidor público respecto a la práctica de la equidad.
- 7. Identidad con CFE:** Evalúa la autoestima del servidor público y su percepción del reconocimiento social con relación a su institución.

- 8. Disponibilidad de Recursos:** Evalúa la percepción del servidor público sobre la eficacia en el suministro de los recursos requeridos para el desarrollo de su trabajo.
- 9. Calidad de vida laboral:** Evalúa la percepción del servidor público sobre factores que inciden al interior de la institución, tales como integración, bienestar, salud, seguridad, atención y trato digno y respetuoso.
- 10. Balance Trabajo Familia:** Evalúa la percepción del servidor público sobre la carga laboral y su impacto en la vida familiar.
- 11. Colaboración y Trabajo en equipo:** Evalúa la percepción del servidor público sobre los mecanismos que establece la institución en sus diferentes áreas para impulsar el trabajo en equipo e incrementar la participación y la responsabilidad.
- 12. Liderazgo y participación:** Evalúa la percepción del servidor público sobre el liderazgo del jefe, fundado en el ejemplo y la práctica de la comunicación, la promoción de la participación y la equidad.
- 13. Enfoque a resultados y productividad:** Permite evaluar la percepción del servidor público sobre el sentido del cumplimiento de objetivos institucionales y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.
- 14. Austeridad y Combate a la Corrupción:** Evalúa la percepción del servidor público sobre el aprovechamiento de los recursos de la institución, así como, de la prevención y combate a la corrupción.
- 15. Normatividad y Procesos:** Evalúa la percepción del servidor público sobre cómo afectan los procesos y la normatividad a la organización y desarrollo de su trabajo.

c. Resultados Generales de la Encuesta de Clima Laboral

En la Tabla 3, se presentan los resultados generales de la CFE a nivel institucional, obtenidos en la Cuarta Encuesta de Clima Organizacional.

Variables de Clima	Valor
Identidad con C.F.E.	94.7
Normatividad y Procesos	89.3
Calidad y Orientación al Cliente	88.6
Enfoque a Resultados y Productividad	88.2
Colaboración y Trabajo en Equipo	86.8
Innovación y Cambio	86.2
Capacitación y Desarrollo	85.2
Comunicación	84.1
Austeridad y Combate a la Corrupción	83.8
Calidad de Vida Laboral	83.1
Balance Trabajo - Familia	82.6
Liderazgo y Participación	82.2
Disponibilidad de Recursos	81.1
Recompensas y Reconocimientos	80.5
Efectividad de la Encuesta	80.4
Equidad y Género	78.1
Total CFE	84.1

Tabla 3. Resultados Generales Institucionales

Nota: El valor obtenido en cada indicador muestra el promedio de todos los cuestionarios aplicados, determinados por un valor entre 20 y 100, dependiendo de la selección en la escala de likert y que le corresponde una ponderación porcentual dependiendo de la importancia de la pregunta.

Con el valor de 84.5, la CFE ocupa el quinto lugar del nivel de satisfacción de toda la Administración Pública Federal, quedando por encima el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda, Nacional Financiera, Servicios de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera y la Lotería Nacional para la Asistencia Pública.

Por otro lado, en la Tabla 4, se presentan los resultados obtenidos en la cuarta encuesta, comparados con el resto de la institución, y presentados por área de trabajo, conforme a la estructura orgánica:

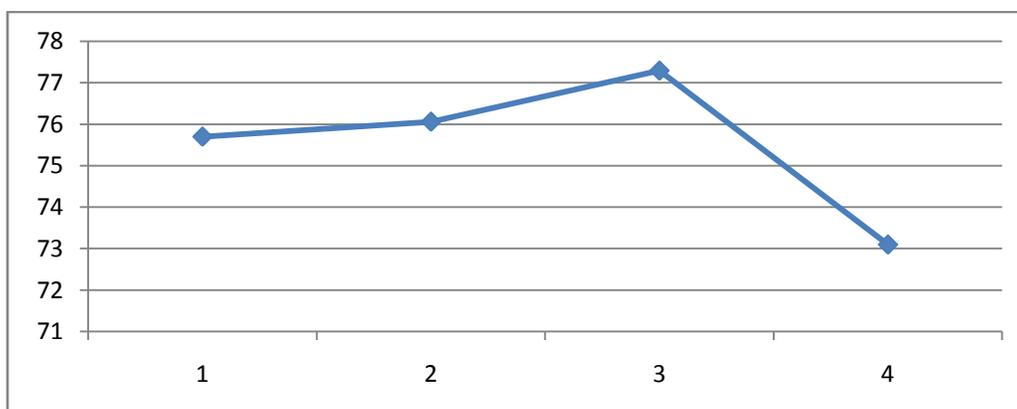
Nombre del Capítulo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total CFE
Recompensas y Reconocimientos	80.5	72.2	80.7	76.4	76.0	79.8	77.9	74.5	86.7	69.0	79.6	80.5
Capacitación y Desarrollo	85.2	74.5	85.4	81.5	83.4	85.1	81.9	76.8	96.4	73.7	88.0	85.2
Innovación y Cambio	86.2	85.9	86.3	84.4	84.0	85.8	84.9	82.6	94.4	77.6	87.0	86.2
Calidad y Orientación al Cliente	88.6	93.7	88.5	87.8	88.5	90.7	88.6	84.9	96.6	81.2	93.3	88.6
Equidad y Género	78.1	78.4	78.2	77.6	75.3	78.0	77.0	76.6	83.1	66.2	79.5	78.1
Comunicación	84.1	83.4	84.1	80.1	83.7	85.8	84.6	81.3	91.1	72.4	89.5	84.1
Disponibilidad de Recursos	81.1	83.3	81.0	80.5	88.2	81.6	81.2	81.2	91.0	66.0	91.5	81.1
Calidad de Vida Laboral	83.1	90.2	83.2	82.5	82.9	82.6	82.5	78.4	90.3	68.8	88.7	83.1
Balance Trabajo - Familia	82.6	73.9	82.8	79.1	78.9	83.5	80.4	76.2	86.5	71.4	78.6	82.6
Colaboración y Trabajo en Equipo	86.8	87.5	87.2	82.3	82.2	84.6	84.4	77.3	90.2	72.0	86.4	86.8
Liderazgo y Participación	82.3	81.3	82.5	76.2	78.4	80.7	80.5	75.4	92.8	70.6	80.5	82.3
Identidad con C.F.E.	94.7	97.4	94.6	95.4	95.9	95.8	94.7	94.0	95.8	94.3	97.3	94.7
Austeridad y Combate a la Corrupción	83.8	84.1	83.9	79.6	81.6	83.7	81.7	78.1	89.5	72.7	89.6	83.8
Enfoque a Resultados y Productividad	88.2	87.2	88.3	85.4	87.2	88.8	87.6	84.3	93.4	81.4	88.7	88.2
Normatividad y Procesos	89.3	88.4	89.4	87.4	86.8	89.1	88.9	82.9	94.5	76.7	94.7	89.3
Efectividad de la Encuesta	80.4	78.4	80.4	75.1	78.1	82.2	79.8	73.2	88.3	71.9	82.7	80.4
PROMEDIO GENERAL	84.1	83.3	84.2	81.3	82.6	84.3	83	79.4	90.7	73.1	86.7	84.1
NÚMERO DE RESPUESTAS	46990	34	42660	326	389	1533	1471	167	24	70	316	46990

Numeración	Nombre del Área
1	Total CFE
2	Dirección General
3	Dirección de Operación
4	Dirección de Modernización Y Cambio Estructural
5	Dirección de Finanzas
6	Dirección de Administración
7	Dirección de Proyectos de Inversión Financiada
8	Subdirección de Programación
9	Coordinación del Programa de Ahorro de Energía del Sector Eléctrico (PAESE)
10	Gerencia de Comunicación Social (GCS)
11	Órgano Interno de Control

Tabla 4. Resultados generales por centro de trabajo.

De la tabla anterior se puede observar que en la Gerencia de Comunicación Social, los indicadores más bajos obtenidos en cada una de las variables, nos dan la oportunidad de trabajar en ellos , para obtener resultados más altos , logrando con esto un mejor manejo del clima laboral.

Por otro lado, en la Gráfica 5 se muestra el comportamiento de los resultados comparativos de las cuatro encuestas aplicadas cada año a la Gerencia de Comunicación Social, en la que se observa un moderado ascenso en los primeros tres años y una caída para el cuarto año de su aplicación, sin embargo, este último valor no puede ser comparado por las consideraciones señaladas en el Capítulo V, Inciso a. 5.



Gráfica 5, Comportamiento del índice general, de las cuatro encuestas aplicadas en la Gerencia de Comunicación Social.

Los resultados comparativos de las variable, por encuesta, de la Gerencia de comunicación Social, se muestran en la Tabla 6.

Modulo	Encuestas Institucionales			
	I 2004	II 2005	III 2006	IV 2007
Índice General	75.7	76.06	77.29	73.1
1. Recompensas y reconocimientos	65.7	68.18	67.6	69
2. Capacitación y desarrollo	87	87.96	86.4	73.7
3. Innovación y cambio	69.9	73.18	74.4	77.6
4. Calidad y orientación al cliente	80.7	80.33	81.3	81.2
5. Género y diversidad	63.1	74.18	72.2	66.2
6. Comunicación	63.2	67.64	67.5	72.4
7. Disponibilidad de recursos	66.1	63.1	68.8	66
8. Calidad de vida laboral	72.7	71.38	71.5	68.8
9. Balance trabajo-familia	90.1	90.48	90.7	71.4
10. Colaboración y trabajo en equipo	80.1	76.8	79.7	72
11. Liderazgo y participación	76.9	67.86	71.2	70.6
12. Identidad con CFE	87.5	86.55	87.9	94.3
13. Valores	82.1	81.27	80.9	Sin evaluar
14. Enfoque a resultados y efectividad (productividad)	86.3	86.62	83.9	81.4
15. Ambiente de trabajo	64.5	65.36	75.4	Sin evaluar
17. Normatividad y procesos	S/E	S/E	S/E	76.7
18. Efectividad de la encuesta	S/E	S/E	S/E	71.9
19. Austeridad y combate a la corrupción	S/E	S/E	S/E	72.7

Tabla 6. Resultados comparativos por encuesta institucional de la Gerencia de Comunicación Social

S/E. Sin Evaluar

Cabe mencionar que en la tabla 6 se muestra el comparativo de las cuatro encuestas aplicadas desde el 2004 hasta el 2007, en las que podemos observar que a pesar de que en el último año se presentó la calificación más baja, algunas variables mejoraron como son: Recompensas y reconocimientos, Innovación y cambio, Calidad y orientación al cliente, Comunicación e identidad con la CFE. Algunas otras variables bajaron: Capacidad y desarrollo, Género y diversidad, Disponibilidad de recursos, Calidad de Vida laboral, Balance trabajo- familia, Colaboración y trabajo en equipo, Liderazgo y participación y Enfoque a resultados y efectividad (productividad).

Partiendo de estos valores, decidí analizar el resultado de cada una de las encuestas aplicadas, las acciones realizadas y las consecuencias que trajo consigo dicha aplicación.

Ninguna Institución podría existir como tal sin la presencia del recurso más importante: el recurso humano. Por lo que las variables del comportamiento de los individuos, y sobre todo de sus percepciones, la manera en que interactúan y la importancia de dicha interacción dentro de una Institución, fueron variables a considerar durante el análisis.

Sin embargo, existen otros factores (personales y organizacionales) que influyen necesariamente en el comportamiento de los seres humanos. Los conceptos tales como hábitos, valores, motivación y comunicación actúan de manera directa, condicionando un determinado comportamiento.

No hay que olvidar que el ser humano es el creador de gran parte de lo que le sucede a lo largo de su existencia, y que depende de él mismo que esto sea lo más favorable posible.

En la siguiente tabla, presento el análisis de las causas que provocaron el efecto antes señalado, desarrollado a cada una de las variables de clima organizacional.

Diagnóstico:

La organización (Gerencia de Comunicación Social) se encuentra con valores bajos, en sus condiciones laborales de trabajo, conforme encuestas nacionales de clima organizacional aplicado.

Causas:

En la Tabla 10 se muestra el análisis de causa-efecto de cada una de las variables de clima organizacional, sin embargo los resultados de las encuestas en todos los casos, presentan valores de **percepciones** de los empleados de la Gerencia de Comunicación Social, en un momento determinado, lo que puede verse influenciado, por el estado de ánimo, y demás condiciones del medio ambiente en el momento de su aplicación. Como causas generales se detectaron las siguientes:

1. **Alta rotacion de personal** en los últimos años, sobre todo del personal de mando y directivo, esta situación motivada por las características de la función y misión de la GCS, al depender directamente de la Dirección General de la CFE, y de la coyuntura social y política que se presenta en el país.
2. **Falta de liderazgo.** Esto es derivado de la falta de claridad en la definición de autoridad y responsabilidad en la organización, así como de la influencia sindical.
3. **Comunicación.** Se detectó una mayor comunicación informal (chismes, radio pasillo, etc.) que de tipo formal. Pocos canales de comunicación.
4. **Reconocimiento.** Falta de motivación, así como de la aplicación de los sistemas institucionales de reconocimientos y recompensas.
5. **Valores e identidad con la organización.** Partimos con un sistema inexistente de selección y reclutamiento de personal, sin un proceso de

inducción, con empleados que no se identifican con los valores de la organización, formando una especie de “multicultura organizacional”.

Sin embargo, y como efecto de esto, se observa un aspecto contradictorio y que ha sido señalado por diversos autores en materia de productividad y calidad: “a un bajo clima laboral le corresponde una baja productividad del área”, aspecto que no es observable en esta organización, como se muestra en la tabla 6.

VARIABLE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CAUSA	EFEECTO (Valor Obtenido en la 4ª Encuesta) (Max – Min de las 4 encuestas) (Comportamiento)
RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS Sistema de remuneraciones e incentivos relacionados con la productividad mal implementado desde sus inicios (1993). Existe un gran desconocimiento de los sistemas de recompensas y reconocimientos, y un gran descontento en la aplicación del sistema de evaluación al desempeño, promociones y ascensos, así como el otorgamiento de medallas y reconocimientos.	<p style="text-align: center;"> 69 (65.7 - 69) Comportamiento Ascendente </p>
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO Apoyo total a la capacitación y desarrollo del personal de la CFE, afectado por las políticas de austeridad y racionalidad del gasto del Gobierno Federal, aunado a una mala planeación y administración de la capacitación.	<p style="text-align: center;"> 73.7 (73.7-87.96) <u>Comportamiento Descendente</u> </p>
INNOVACIÓN Y CAMBIO No hay oportunidades en la CFE a la innovación, ni se hace participe al personal para que lo realice. Los procedimientos son rígidos y no se involucra al personal.	<p style="text-align: center;"> 77.6 (69.9-77.6) Comportamiento Ascendente </p>
CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE El personal de la CFE cada día está más inmerso en la cultura de la calidad, la atención y el servicio al cliente.	<p style="text-align: center;"> 81.2 (80.33-81.3) Comportamiento Ascendente </p>
GENERO Y DIVERSIDAD En la GCS, laboran en promedio un 50% de hombres y un 50% de mujeres, sin embargo, las funciones, sueldos y salarios no son equitativos, ni se respeta la diversidad.	<p style="text-align: center;"> 66.2 (63.1-74.18) <u>Comportamiento Descendente</u> </p>
COMUNICACIÓN Falta de instrumentos y vehículos de comunicación interna. Predomina la comunicación informal.	<p style="text-align: center;"> 72.4 (63.2-72.4) Comportamiento Ascendente </p>

<p>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS El personal considera que hacen falta más recursos, sobre todo los de tecnología de la información. Existencia de acuerdos de austeridad y racionalidad.</p>	<p>66 (63.1-68.8) Comportamiento con subidas y bajadas</p>
<p>CALIDAD DE VIDA LABORAL El personal se siente desaprovechado y requiere de mayor atención. Se observa un claro desaprovechamiento de valores.</p>	<p>68.8 (68.8-71.38) <u>Comportamiento Descendente</u></p>
<p>BALANCE TRABAJO-FAMILIA CFE ofrece elementos que elevan la calidad de vida, sin embargo, hace falta atender aspectos que involucre a las familias CFEistas directamente. Responsabilidad y horarios que requieren de tiempo completo.</p>	<p>71.4 (71.4-90.7) <u>Comportamiento Descendente</u></p>
<p>COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO Aspecto cultural.</p>	<p>72 (71-80.1) <u>Comportamiento Descendente</u></p>
<p>LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN Falta de líderes. En la GCS hay 29 empleados con plaza de jefatura de área, un representante sindical y otro grupo de compañeros sindicalizado con categoría de coordinador de sección, que al parecer, no ejercen una adecuada función de jefe y mucho menos de líder. Existe un cambio a nivel gerencia y administración.</p>	<p>70.6 (70.6-76.9) <u>Comportamiento Descendente</u></p>
<p>IDENTIDAD CON CFE El personal se identifica con la CFE. Sobre todo, hay una mayor identidad gracias a las campañas de difusión que se realizan cada año.</p>	<p>94.3 (86.55-94.3) Comportamiento Ascendente</p>
<p>VALORES Falta de conocimiento y aplicación de códigos de ética y el código de conducta, así como definición y aplicación de valores organizacionales. Sistema inexistente de reclutamiento y selección de personal.</p>	<p>Sin valor (80.9-82.1) <u>Comportamiento Descendente</u></p>
<p>ENFOQUE A RESULTADOS Y EFECTIVIDAD El personal de confianza trabaja con un enfoque de administración por objetivos, sin embargo, el personal sindicalizado necesariamente tiene un enfoque más a cumplimiento basado en jornadas de trabajo. El sistema de productividad existente en la CFE desde 1993, no cumple con su objetivo.</p>	<p>81.4 (81.4-86.62) <u>Comportamiento Descendente</u></p>
<p>AMBIENTE DE TRABAJO Se mejoró el ambiente de la Gerencia con mayores espacios, mejor tecnología, lugares más dignos y se ha procurado implementar un óptimo mantenimiento a las instalaciones y equipos.</p>	<p>Sin valor (64.5-75.4) Comportamiento Ascendente</p>

<p>NORMATIVIDAD Y PROCESOS</p> <p>Los procesos no son claros, la autoridad, responsabilidad y funciones no está definida, y la normatividad es extremadamente rígida.</p>	<p style="text-align: center;">76.7</p> <p style="text-align: center;">(Primera vez que se evalúa)</p>
<p>EFFECTIVIDAD DE LA ENCUESTA</p> <p>El personal desconfía de las acciones implementadas en la organización y del grado de confidencialidad de la encuesta.</p>	<p style="text-align: center;">71.9</p> <p style="text-align: center;">(Primera vez que se evalúa)</p>
<p>AUSTERIDAD Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN</p> <p>Se sigue teniendo desconfianza en general de las acciones de Gobierno, sin embargo, esta gerencia realiza constantemente acciones en materia de transparencia, ha certificado un proceso con esta característica y ha obtenido un reconocimiento por estas acciones a nivel CFE.</p>	<p style="text-align: center;">72.7</p> <p style="text-align: center;">(Primera vez que se evalúa)</p>

Tabla 10. Análisis de causa-efecto de las variables del Clima Organizacional.

Nota: (1) Los comportamiento subrayados, presentan las primeras áreas de oportunidad. (2) Todos los valores obtenidos en la cuarta encuesta se encuentran por debajo de la media de la CFE, por lo que se pueden considerar todos con áreas de oportunidad.

d. Encuesta 2005 Aplicada en la Gerencia de Comunicación Social

En el mes de diciembre del año 2005, la Gerencia de Comunicación social realizó y aplicó un cuestionario interno para recabar información más precisa en materia de clima organizacional. Dicho cuestionario tenía como intención mejorar las condiciones laborales, mediante tres sencillas preguntas: (1) Qué te gusta, (2) Qué te disgusta y (3) Qué harías para mejorarlo.

Se recibieron diversos comentarios y observaciones relacionadas con el clima laboral de la Gerencia de Comunicación Social, resumiéndose en los siguientes:

A la pregunta ¿Que te gusta de la Gerencia de Comunicación Social?, se dejó en claro: (1) La preocupación por escuchar y saber el sentir de los compañeros. (2) Este tipo de vías para manifestar lo que preocupa. (3) La remodelación de la Gerencia. (4) La corrección de problemas como el servicio eléctrico. (5) Apoyo en capacitación y preparación profesional. (6) Las formas en que la administración y el Gerente atienden las peticiones. (7) La aplicación de la tecnología en la

Gerencia. (8) Los esfuerzos por resaltar la labor de la Gerencia (Certificado ISO, Reconocimiento CIRT, Reconocimiento a la integridad y transparencia).

A la pregunta de ¿Qué te disgusta de la Gerencia?, se señaló claramente: (1) Problemas de orden y limpieza. (2) Problemas en el proceso de comunicación interna y compañerismo. (3) Necesidad de espacios vitales y mejor convivencia. (4) Falta de aplicación de lo que señalan algunas leyes, normas y reglamentos (Ejemplo: Que no se respeten las áreas de no fumar). (5) Exceso de rumores y chismes. (6) Falta de motivación y liderazgo. (7) Exceso de ruido y música en lugares comunes. (8) Que no se atiendan oportunamente las peticiones de recursos materiales. (9) Falta de unión y compromiso. (10) Falta de actividades grupales. (11) Malos entendidos que no se aclaran. y (12) Falta de apoyo y compañerismo.

En lo que se refería a ¿Qué harías para mejorar el clima laboral? Se señaló lo siguiente: (1) Dedicarnos a trabajar con profesionalismo. (2) Respeto hacia todos. (3) Mejorar el proceso de comunicación. (4) Nueva cultura laboral. (5) Motivación. (6) Aplicación estricta de las leyes y normas. (7) Atención a peticiones. (8) La necesidad de espacios para expresar opiniones. (9) Liderazgo y participación. (10) Realizar reuniones continuas de trabajo. (11) Comunicación vertical y horizontal. (12) Cultura del “Ser-Humano” (13) Equilibrio entre funciones-responsabilidades-ingresos. (14) Convivencias sociales. (15) Mejorar el ambiente de trabajo. (16) Terminar con chismes y rumores. (17) Mayor involucramiento laboral. Y (18) Se escuche la voz del trabajador.

Derivado de lo anterior, la Gerencia de Comunicación Social decidió realizar de manera inmediata las siguientes acciones, las cuales se confirmó su realización, sin embargo, una vez más no se midió su impacto: Instalación de música ambiental, respeto áreas de no fumar, reuniones periódicas (Círculos de Calidad), orden y limpieza, instalación de aires acondicionados, activación de un periódico mural, buzón de quejas y sugerencias, impartición durante todo el año cursos motivacionales, valores, liderazgo y trabajo en equipo a todo el personal,

certificación en ISO 9001:2000, aplicación de encuestas de clima laboral periódicamente, independientemente de la encuesta anual que desarrolla la UDOE y se definiría con el apoyo de todos, un código de valores de los trabajadores de la Gerencia de Comunicación Social, y se nutrirá con diversas acciones.

VI. PROGRAMAS DE TRABAJO Y ACCIONES DE MEJORA CONTINUA POR VARIABLE APLICADOS POR AÑO.

Derivado de los resultados obtenidos en las encuestas nacionales de clima laboral, así como, de los proyectos de mejora continua, implementados con motivo de la certificación de la Gerencia de Comunicación Social en la norma internacional ISO 9001:2000 e ISO 27001:2005; durante varios años se realice diversos planes de acción, encaminados a promover la cultura del trabajo en equipo, la productividad y competitividad en un ambiente de cordialidad y profesionalismo, que les permitiría a los miembros de la organización el mejor cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, estos programas carecían de seguimiento, aplicación y evaluación de su impacto a los mismos, y sobre todo de un enfoque sistémico.

Por lo anterior en esta sección presento únicamente los programas y acciones que desarrolle en cada ejercicio fiscal en la Gerencia de Comunicación Social, con el propósito de contar con información de lo que se planeó y realizó en los años señalados.

a. Programa de Trabajo y Acciones Año 2007

No.	Actividad	Descripción	Nº de Variable a la que aplica
1	Visitas de aprendizaje e integración	Con el propósito de conocer mejor las actividades que se realizan en nuestra institución y propiciar la convivencia e integración del personal, durante las giras de trabajo periodístico, a partir del último año se ha incorporado un grupo de empleados de la GCS, seleccionados por su desempeño. Se ha llevado personal a diversos eventos como: La Inauguración del Centro de Atención Regional a Clientes del Noroeste y de 9 campus de la Universidad Tecnológica de CFE en Hermosillo, Sonora; a la Tercera Reunión de Comunicadores sociales en Boca de Río, Veracruz; La Supervisión Obra El Cajón, Nayarit; al Inicio de la obra del camino hacia La Yesca, Jalisco; Altamira, Tamaulipas y a la Inauguración de El Cajón	12
2	Círculos de Calidad	Con el objetivo de crear conciencia de calidad y productividad en los miembros de la organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos	11

		proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua	
3	Reuniones de Alta Dirección	Bajo el mismo concepto de Círculos de Calidad, la Alta Dirección se reúne con el personal de la Gerencia para analizar las propuestas, proyectos y problemáticas que resulten de las diversas reuniones efectuadas con anterioridad	7, 11
4	Reuniones de Evaluación	Reunión informativa en la que se presentarán los resultados logrados y avances del clima laboral, y en general la operación de la Gerencia	15
5	Convivios mensuales	Se han desarrollado ininterrumpidamente hasta la fecha, sondeos verbales para percibir la aceptabilidad del evento y los posibles cambios y mejoras para propiciar un ambiente agradable de clima laboral	11
6	Periódico Mural	En el mes de julio se inauguró el primer número del Periódico Mural. Éste contribuye a abrir canales de comunicación entre los compañeros, pues el periódico esta abierto a la participación voluntaria de todos los que conforman la Gerencia para dar a conocer, informar o difundir información que consideren importante o de ayuda	6
7	Capacitación motivacional	Se programaron cursos de Motivación, con el fin de que todo el personal que integra el área se identifique con los valores de la Organización así como que maneje un mismo código de comunicación para avanzar en los distintos canales de comunicación que se desarrollen en la Gerencia. Con lo anterior se contribuye al buen manejo y concientización de la importancia del buen clima laboral	2, 13
8	Proceso servicios	Integración al sistema de calidad de un esquema de trabajo de servicios que proporciona la Gerencia a las diversas estructuras de la CFE, los cuales son profesionales, desarrollados con calidad y con una alta relación costo-beneficio.	4
9	Buzón de quejas y sugerencias	A partir de enero del 2006 se instaló un buzón de sugerencias con el fin captar las inquietudes del personal de esta Gerencia, así como promover la libertad de expresión que existe entre los compañeros y tomar en cuenta su opinión	6
10	Establecer y promover valores	Esta acción se encuentra implícita en el Periódico Mural, en las reuniones de Círculos de Calidad y en cursos impartidos por la Gerencia o por la misma Institución	13
11	Actividades deportivas	Se conformó un equipo de futbol para fomentar la integración y la cultura del trabajo en equipo, así como la convivencia fuera del ambiente de trabajo	10, 11
12	Encuestas de clima laboral	Se llevan a cabo periódicamente (enero, agosto y diciembre), para analizar el avance de las acciones anteriores y en su caso el cambio o elaboración de nuevas alternativas de proyectos que contribuyan y mejoren el ambiente laboral	3

13	Remodelaciones y ambiente de trabajo	Como parte de un buen clima laboral, se lleva a cabo el programa de remodelación, con el propósito de que los compañeros de esta área, laboren en un ambiente físico adecuado y cómodo para el buen desempeño de sus labores	3
14	Convivencias externas	Se han organizado esporádicamente convivencias fuera de las áreas de trabajo a fin de buscar y una mayor integración entre los compañeros	5 y 9
15	Trabajador y Compañero destacado	Con el propósito de reconocer el esfuerzo, dedicación y actividad destacada, se identifica y hace público al trabajador del año.	5
16	Orden y Limpieza	Con el propósito de mejorar el ambiente de trabajo se aplican permanentemente actividades de limpieza profunda, orden y limpieza a todas las áreas de la Gerencia, las cuales se realizan por las tardes y los fines de semana.	15
17	SRILP	Se aplica el sistema de remuneraciones e incentivos ligados a la productividad y se han revisado y adecuado los sistemas de evaluación para una aplicación más justa y equitativa.	1 y 14

b. Programa de Trabajo y Acciones Año 2006

A continuación se muestran las acciones y el programa de trabajo que realice durante el año 2006.

Reuniones por área (Círculos de calidad). El objetivo de los Círculos de Calidad consistía en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua. Se programó desarrollar por lo menos una reunión mensual por área, se realizaron reuniones en las tres áreas sustantivas, sin embargo no hubo consistencia, al realizar sólo dos en el año, y no se llevó ningún seguimiento.

Reunión de la Alta Dirección. Bajo el mismo concepto de círculos de calidad, la Alta Dirección se reuniría para analizar las propuestas, proyectos y problemáticas vertidas en los diversos círculos de calidad realizados en todos los niveles y documentos en minutas. Se programó desarrollarse de forma bimestral, sin

embargo, sólo se desarrollaron dos reuniones de alta dirección, derivado de las necesidades en materia de calidad.

Reuniones con todo el personal. Bajo el mismo concepto de círculos de calidad se reuniría todo el personal en sesión plenaria. Se programó desarrollarse trimestralmente, sin embargo esta acción no se llevó a cabo.

Reuniones de evaluación. Consistía en reuniones informativas en la que se presentarían los resultados logrados y avances del clima organizacional, y en general la operación de la Gerencia. Se programó desarrollar una cada cuatro meses, sin embargo esta acción no se llevó a cabo.

Compañero o empleado del trimestre. El objetivo era reconocer el desempeño laboral de un compañero de la Gerencia bajo un procedimiento previamente acordado. Se programó desarrollarse de forma trimestral, sin embargo, sólo se aplicó por única ocasión y no se consideró pertinente continuar por la falta de interés.

Cursos motivacionales y establecimiento de valores. Tenía como objetivo el impartir a todos los empleados de la Gerencia cursos motivacionales y de valores, con el propósito de profundizar en el código de conducta y crear una escala de valores con los que se identifique el personal de la Gerencia. Se programó que se aplicarían durante todo el año, cumpliendo con lo planeado, pero sin evaluar su impacto.

Festejos de cumpleaños: Tenían como objetivo el propiciar reuniones para festejar a los empleados que hubieran cumplido años durante el mes, con el propósito de reunir a todo el personal y realizar una convivencia social. Se programó realizarlo los últimos días de cada mes, cumpliendo con lo establecido.

Convivencia grupal y visitas. Tenían como propósito el desarrollar convivencias de esparcimiento grupales de índole familiar. Se programaron y se buscó durante

todo el año espacios para realizar convivencias, sin embargo esta acción no se llevó a cabo.

Torneo de Boliche y Dominó. Se tenía como intención propiciar la convivencia y competencia sana entre compañeros. Se programó desarrollarse en el segundo y tercer trimestre del año. Esta acción no se llevó a cabo.

Actividades deportivas. El objetivo era propiciar actividades deportivas y la convivencia entre el personal de la Gerencia para contribuir al desarrollo integral de los compañeros de la Gerencia de Comunicación Social. Se programó para todo el año espacios para realizar convivencias. Se integró un equipo de fútbol, con actividad deportiva los días sábados, sin embargo el interés fue decayendo.

Difusión Periódico Mural. Tenía como objetivo ser un órgano de comunicación interna oficial, mediante el cual se difundirán los diversos mensajes y actividades de interés para los compañeros de la Gerencia. Se programó actualizarse catorcenalmente, sin embargo se realiza esta acción de manera mensual, y se desconoce su impacto.

Buzón de quejas y sugerencias. Tenía como propósito el proporcionar un medio de expresión, que sería revisado en reuniones de la Alta Dirección. Su revisión sería permanente, sin embargo no se dio continuidad ni difusión y se perdió la confianza.

Certificación ISO 9001:2000 proceso de servicios. Tenía como propósito el certificar en la norma ISO 9001:2000 el proceso de servicios para clientes internos y externos, para involucrar a toda la Gerencia en la cultura de calidad, y resolver la problemática que se presentaba al proporcionar servicios con cargo presupuestal a otros centros de trabajo. Se programó para realizarse durante el año y no se efectuó.

Aplicación de Encuestas de Clima Laboral. Tenía como fin, el aplicar encuestas y estudios para conocer y dar seguimiento al comportamiento del clima organizacional con el propósito de corregir o modificar. Se programó la encuesta anual institucional por la Unidad de Desarrollo Organizacional y Evaluación, la cual si se aplicó y se programaron 4 durante el año, de forma trimestral, no cumpliéndose con el objetivo.

Programa de trabajo 2006

No.	Acciones	2006											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Convivencia Grupal y Visitas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	Torneo de Dominó							xxxx	xxxx				
3	Torneo de Boliche				xxxx	xxxx							
4	Reuniones por área (círculos de calidad)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Reuniones Alta Dirección		x		x		x		x		x		x
6	Reuniones toda la Gerencia	x			x			x			x		x
7	Reuniones de evaluación				x				x				x
8	Convivios mensuales (Cumpleaños)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9	Empleado (Compañero) Trimestral			x			x			x			x
10	Periódico Mural	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
11	Capacitación motivacional		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
12	Proceso Servicios (Certificación ISO 9001:2000)	xxxx	xxxx	xxxx	x	x	x	x	x	x	x	x	x
13	Buzón de quejas y sugerencias	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14	Actividades deportivas		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
15	Establecer y promover valores		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
16	Encuestas de clima laboral	x		x			x			x			x

C. Programa de Trabajo y Acciones Año 2004 y 2005

Programa de Trabajo 2004 y 2005

A continuación se muestran las acciones planeadas y realizadas durante los años 2004 y 2005, las cuales presentan el mismo común denominador, “no se llevó seguimiento de las acciones, continuidad, ni se evaluó su impacto”

Recompensas y Reconocimientos. El objetivo era madurar el sistema vigente de reconocimientos e incentivos, y desarrollar un nuevo sistema que premiaran la buena labor desarrollada y que sirviera como motivación y ejemplo para el desempeño futuro del personal. Se tenía como estrategias el rediseñar e implantar un sistema de recompensas e incentivos equitativo y confiable; el fijar normas claras de evaluación y darlas a conocer con anticipación (Reglas del juego); el buscar otras alternativas de evaluación, así como, el reconocer a los trabajadores por otros medios.

Se revisó, rediseñó y aplicó de manera transparente el sistema de evaluación al desempeño y el otorgamiento de medallas durante esos años.

Se reconoció al mejor empleado del año y se publicó.

Se realizaron reuniones de trabajo, pláticas motivaciones y se premió a un grupo de empleados, llevándolos a conocer diversas centrales.

Capacitación y desarrollo. La intención era cambiar la actitud de algunos compañeros para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. Se tenía como líneas de acción el realizar una evaluación de las necesidades de capacitación estipulando los resultados que se buscaban y los medios de los que se disponía. También el preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización, así como el proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada. En suma lograr que cada trabajador desarrollara sus habilidades por medio de la capacitación adecuada.

Para lo anterior se analizaron los perfiles de puestos y las baterías de capacitación; se motivó al personal para que termine su bachillerato, licenciatura y realizara estudios de postgrado. Se procuró contratar con empresas de capacitación de experiencia probada y de prestigio. Así mismo, el ampliar la

difusión de los programas de capacitación, el incrementar los certificados de competencia laboral, la capacitación en calidad, motivación, liderazgo y valores.

Innovación y cambio. El objetivo era distinguirnos como una gerencia innovadora con una cultura organizacional que facilitara la aceptación del cambio, el mejoramiento continuo, la administración y asunción de riesgos, y la forma en que estos valores que se traducen en respuestas al cliente tanto interno como externo. Se tenía como estrategias: el contar con una administración que involucrara a toda la fuerza de trabajo para lograr la exitosa explotación de las ideas que constituye la innovación. El implementar nuevos sistemas de trabajo, rediseñar procesos y certificar en la norma ISO 9000 y BS 7799, y que se involucrara a todo el personal en el cambio de cultura y de trabajo. A través de las siguientes acciones: (1) Reconocer la importancia de las aportaciones que hacen los empleados. (2) Facilitar la colaboración de todos los empleados en los nuevos proyectos. (3) Establecer esquemas de incentivos para estimular la colaboración para la investigación. (4) Asegurando la accesibilidad de los colaboradores a la tecnología mundial y al know-how. (5) Suministrar apoyos a aquellos que tenían la capacidad y habilidad necesaria para cada actividad (6) Realizar círculos de calidad donde se escuchara la voz del colaborador y forme parte de las decisiones. (7) Adquirir tecnología y capacitar al personal para su uso. (8) Implantar el sistema de gestión de calidad ISO 9000 y BS 7799 (9) Aplicación del modelo de las 5's

Calidad y orientación al cliente. El objetivo era desarrollar la disposición y actitud para asegurar la satisfacción de las necesidades del cliente de manera atenta, oportuna y permanente. Las estrategias que se planearon fueron: El entender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, el generar valor agregado, el resolver las insatisfacciones, el desarrollar un clima de servicio.

Planeando realizar las siguientes acciones: Realizar un manual de trato al cliente; Capacitar al personal sobre el trato al cliente a través de la Certificación en las

Normas de Competencia Laboral de esta especialidad. Evaluar el servicio al cliente por medio de encuestas.

Género y diversidad. El objetivo era el constituirnos en una empresa que brinde oportunidades por igual a hombres y mujeres evitando la segregación laboral, mediante la igualdad de oportunidades y salarios en puestos de trabajo y para lograrlo se pensó en proponer mujeres en diversas actividades y funciones, y continuar con el programa de capacitación complementaria para la mujer trabajadora.

Comunicación. Se quería contar con una comunicación efectiva así como con los canales de comunicación eficientes que facilitaran la labor diaria. Lo anterior mediante la elaboración de un plan de comunicación en el cual los empleados aportarían ideas. Para lo anterior se propuso: (1) Elaborar un Plan de Comunicación Interna que generara un espíritu de equipo y sirviera para que los empleados asumieran su papel dentro de la empresa. (2) Crear un departamento especializado en comunicación interna. (3) Elaborar y publicar un House organ (revista interna o periódico mural). (4) Crear un buzón de sugerencias en donde el personal expresara sus inquietudes. (5) Organizar jornadas de información para empleados consistentes en conferencias y exposiciones en donde se informara a los empleados de los logros, acciones, infraestructura y planes de la empresa. (6) Organizar actividades deportivas en las que se involucraría a la familia de los trabajadores. (7) Realizar convivios en donde participen los ejecutivos de todos los niveles. (8) Aplicar Círculos de calidad. (8) Elaborar un manual de bienvenida dirigido a personal de nuevo ingreso. (9) Aplicar encuestas de opinión. (10) Desarrollar programas ¡hable claro!: es decir, programas de comunicación que permitirían a los empleados registrar sus inquietudes, dudas y quejas sobre asuntos relacionados con el trabajo (11) Programas de arriba abajo: Actividades de comunicación que incluyen centros internos de transmisión por televisión, frecuentes mesas redondas y boletines internos que ofrecerían a la empresa oportunidades continuas para mantener a todos los empleados actualizados sobre

los asuntos importantes de la compañía. (12) Programas de trato justo garantizado: Programas de la empresa dirigidos a asegurar que todos los empleados sean tratados con equidad, así como ofrecer vehículos formales, bien documentados y altamente publicitados para que los empleados traten cualquier problema con responsabilidad y apoyo con base en la legalidad.

Disponibilidad de Recursos. El objetivo era proveer los recursos materiales, humanos y financieros, necesarios para el adecuado desempeño de las actividades partiendo de la premisa de que el recurso humano es el más importante de la empresa.

Se buscó dotar de espacios físicos, mobiliario y equipo de oficina adecuado, recursos computacionales a los empleados, mantenimiento de equipo, asentar una base lógica para la asignación de los recursos organizacionales y surtir de materiales de trabajo necesarios.

Calidad de vida laboral. El propósito era contar con un programa que permitiera mejorar la vida laboral debido a la satisfacción personal de ser útil, reconocido por los logros obtenidos y tener oportunidades de mejorar sus habilidades y conocimientos, mediante la mejora en las condiciones de trabajo y de la actitud del trabajador en su puesto. Se buscó mejorar las condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo, las oportunidades para usar y desarrollar las capacidades humanas, las oportunidades de crecimiento continuo y seguridad, la integración social en el trabajo de la organización, el balance entre trabajo y vida personal, un sistema de recompensas más justo, condiciones favorables de trabajo, compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo, jornadas de trabajo de 8 horas y aplicación del modelo 5's.

Balance trabajo familia. Se partió de la intención de lograr ser una empresa preocupada por sus empleados y su entorno familiar con el fin de lograr una mayor productividad y bienestar en el trabajo, a través de un verdadero balance entre la familia y el trabajo. Se buscó fomentar la autonomía económica y la superación

del ser humano en el trabajo y en la familia; contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y de la familia a través de conferencias de violencia intrafamiliar, mejoras en la familia, éxito familiar, etc.; Promover la participación social y política de los trabajadores por medio de actividades recreativas en donde se mejore la calidad de vida; Ofrecer mayor acceso al club CFE para integrantes de la familia y empleados; así como la revisión de periodos vacacionales y “obligar” al personal a tomarlos.

Colaboración y trabajo en equipo. Se buscó contar con una coordinación eficaz de los diversos colaboradores y departamentos, mediante el fomentar la colaboración y trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional.

Para lograrlo se buscó eliminar las barreras y fomentar la comunicación en todos los niveles a fin de lograr la coordinación de las acciones, entre los trabajadores de una misma área o función; así como coordinar las acciones entre áreas o departamentos que se correlacionen. Desarrollar una comunicación eficaz, tanto de los mandos superiores hacia abajo, como a la inversa. Tomar en cuenta las diversas cualidades y conocimientos que posee cada uno de los integrantes de los departamentos en todos y cada uno de los niveles de la Organización para la integración de los trabajos en equipo. Sincronizar las acciones entre departamentos para evitar la duplicidad y/o confusión de funciones. Todas las acciones deben ser planeadas, bien dirigidas, con objetivos claros y precisos por las personas, los departamentos y áreas de la empresa. Desarrollo de círculos de calidad. Deberán de estar claramente definidas las responsabilidades de todos y cada uno (departamentos y personas), así como también determinada su autoridad y sus límites, lo anterior tanto en situaciones normales como en situaciones de emergencia. Asignar a cada integrante del equipo sus actividades. Elaborar juntas periódicas entre los miembros del equipo. Publicar los resultados mensuales por área.

Liderazgo y participación. Se tenía como objetivo el detectar empleados con capacidades de liderazgo, que hiciera más activa y proactiva la participación de

todos, mediante el gestionar a través del liderazgo verdaderos procesos de reingeniería administrativa y operacional, con los cuales la empresa, contara con políticas, cambios administrativos, reinversión de la forma de hacer el trabajo, entre otras mejoras, así como, tomar como ejemplo a los líderes de la empresa, quienes son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización.

Lo anterior a través de detectar a los líderes, tanto de primera como de segunda línea. La capacitación en cursos de liderazgo y nuevas teorías organizacionales. El premiar y reconocer especialmente a los líderes de segunda línea.

Identidad con CFE. El propósito era constituirnos como una Gerencia consciente de su entorno, fiel a la visión y misión de la CFE y de la misma Gerencia. Lo anterior mediante el fomentar en todos los empleados el orgullo de trabajar en CFE así como su compromiso para trabajar en pro de la empresa. Para lograrlos se buscó que se difundiera en carteles la misión y visión de la CFE y de la Gerencia. Que todo el personal de la Gerencia tomara el curso de Inducción a CFE. Organizar visitas a las centrales generadoras de energía eléctrica con el fin de que el personal conociera la empresa, así como crear un código de valores

Valores. El objetivo era desarrollar una cultura de calidad, constituido por un sistema de valores y metas, mediante la difusión y comprensión de los valores de la empresa. Se propuso establecer valores particulares de la Gerencia. Difundir la misión y visión de la Gerencia, así como las políticas de calidad entre el personal de la Gerencia. Realizar una evaluación en la que se calificara el cumplimiento de las políticas de calidad que realizara cada equipo de trabajo dentro de la empresa. Incluir a los trabajadores en las actividades importantes de la compañía para que se sientan parte de ella. Y sobre todo el difundir y aplicar el Código de Conducta

Enfoque a resultados y productividad. El objetivo era el desarrollar una administración por objetivos no exclusiva de los directivos, sino que involucrara a

todos los integrantes de la empresa, mediante la orientación del trabajo hacia la cultura de la calidad. A través de comunicar al personal qué se esperaba de ellos. Buscar mejores resultados en lugar de muchas horas de trabajo. Mejorar los procesos de trabajo y trámites burocráticos. Instalar tecnología adecuada para el eficiente desempeño del trabajo. Publicar los logros mensuales por área.

Ambiente de trabajo. El propósito era el contar con un ambiente de trabajo agradable para todos los empleados, mediante el desarrollo de acciones en donde se contemplaran todas las variables posibles para hacer un ambiente de trabajo cordial. Lo anterior basado en mediciones periódicas del clima laboral (las cuales no se llevaron acabo), en la vigilancia de las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación, etc.); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.); y las condiciones sociales (organización informal, estatus, etc.), así como en la mejora de las condiciones físicas laborables.

VII. ANÁLISIS GENERAL

Debido a las actividades que realizo dentro de la Institución, me di a la tarea de analizar la información recabada, consistente de los resultados de las variables de clima y las acciones realizadas por la institución, correlacionadas con las conductas de los empleados de la Gerencia de Comunicación Social, en un contexto muy específico desde una perspectiva individual, grupal y social, llegando al siguiente diagnóstico organizacional:

Primero y como antecedente, la esencia de la problemática inicia con la gran diversidad de valores de los individuos y la falta de identidad de éstos con los valores de la organización. Lo anterior derivado del “inexistente” sistema de selección y reclutamiento de personal.

Segundo. Otro aspecto individual que repercute en el clima de la organización, se debe a la relación directamente proporcional entre el número de empleados contratados en la Gerencia de Comunicación Social y la cantidad de trabajo encomendada a los mismos. Es fácil observar que algunos empleados desarrollan y concluyen su actividad diaria en una parte de la jornada, quedando otra parte importante de tiempo sin actividades y sin responsabilidad, lo que origina que en este tiempo ocioso, los empleados lo utilicen principalmente con el uso de comunicaciones informales.

Tercero. El personal desconoce la manera en que contribuye con su trabajo para el logro de los objetivos de la organización, por lo que no percibe el valor de su trabajo individual ni mucho menos el grupal.

Cuarto. El liderazgo es un factor fundamental para el desarrollo organizacional, sin embargo, este es un aspecto que ha fallado en la organización, quizá como consecuencia de la alta rotación de los principales cuadros de la organización (En los últimos 6 años se han realizado cambios de 2 Gerentes, 2 Subgerentes y varios jefes de área), o quizá porque en la organización hay protagonismo y “jefes” pero pocos líderes; aunado a que estos no se involucran y no delimitan sus niveles

de autoridad-responsabilidad. Así mismo, las instrucciones no fluyen ni de manera vertical ni horizontal, dando cabida a vacíos de comunicación que son llenados con aspectos informales.

Quinto. Usando como antecedentes los puntos segundo, tercero y cuarto, la consecuencia es que el personal se siente inconforme por estar desaprovechado, culpando a la organización por su falta de liderazgo y “creatividad” para generar materia de trabajo, y aprovechar al máximo los conocimientos de los individuos. “El capital intelectual”, lo que se traduce en una falta de integración e identidad con la organización.

Sexto. La falta de motivación es obvia, sin embargo se detecta en muchos empleados una desmotivación interna hacia la organización y una falta de involucramiento.

Séptimo. Durante los últimos años, se realizaron diversas acciones en materia de clima laboral, sin embargo, el personal se encuentra apático por una falta de credibilidad y congruencia.

Octavo. Las acciones que se aplicaron, no fueron constantes, por lo que no se dio seguimiento a cada acción, ni se midió el impacto de cada acción sobre el individuo y el grupo social.

Todo lo anterior resume los aspectos detectados en la organización, tanto en los resultados de las encuestas, como en los comentarios vertidos en los ejercicios de *Focus Group*, y que se reflejan en las principales variables de clima como: Liderazgo, comunicación, reconocimiento y valores.

Por lo que con este análisis la Psicología Organizacional debe ofrecer mejoras en la calidad de vida laboral de los trabajadores, y a partir de esta mejora optimizar el ajuste a la organización y el rendimiento en el puesto de trabajo.

VIII. ACCIONES Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 2008

Para inicios del año 2008, y partiendo de las experiencias de los años anteriores, realicé un análisis más profundo del clima organizacional basado en fuentes primarias y secundarias como son documentos, encuestas, programas, propuestas de trabajo, acciones, etc., así como el análisis de las variables, comentarios, percepciones, sugerencias y fundamentalmente de propuestas de un dos grupos de trabajo de aproximadamente 15 empleados cada uno, y en el que asistieron a un evento de reflexión, análisis y propuestas de mejora del clima laboral.

De lo anterior generé un diagnóstico, que derivó en un programa de mejora, con propuestas de los mismos integrantes, para atacar las principales variables del clima organizacional.

Primer Grupo de Trabajo

El grupo de trabajo denominado “criterios para la medición, el análisis y la atención del clima organizacional en sector gobierno”, se reunió en las instalaciones de la Gerencia el 6 y 7 de febrero de 2008, teniendo como moderador un instructor enviado del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, y en el que asistieron en promedio 15 compañeros todos adscritos a la Gerencia de Comunicación Social, se destacan las siguientes conclusiones:

De acuerdo a diversas actividades realizadas en este curso y como resultado de estas, se comentó el aspecto de la **disponibilidad de recursos humanos**, materiales, y financieros (salarios, capacitación y promoción). Se reconoce que sí existe disponibilidad de recursos; sin embargo, existe la percepción de que no están adecuadamente administrados ni son valorados por el personal.

En este punto, el esfuerzo se enfocó a comprender la percepción general y contrastarla con la situación real, por lo que no se elaboraron propuestas específicas de mejora.

En cuanto al tema de la **comunicación**, se observó que la percepción de la existencia de una mala comunicación genera falta de integración y de información y afecta la motivación. Se propuso disminuir formalismos para propiciar un ambiente de confianza que genere la participación del personal, es decir, que haya una comunicación tanto ascendente como descendente y aprovechar los liderazgos natos para emplear la existencia de rumores en forma positiva.

Para este punto se generaron las siguientes propuestas:

- Incrementar las formas de comunicación de toda la información interna de la Gerencia.
- Implementar momentos periódicos de convivencia, festejo y reconocimiento.
- Revisión del buzón de quejas y sugerencias, cada viernes de catorcena e implementar un sistema de respuesta a esos mensajes.
- Modificar la forma en que se integra el periódico mural. (El involucramiento de todos, el respeto de las aportaciones, y la oportunidad de edición).
- Implementar “medio día de intercambio” por áreas.
- Implementar convivio de fin de año con el Gerente General, en lugar de varios convivios.

Por otra parte, en lo que se refiere al **liderazgo**, la percepción de la mayoría es que no hay compromiso ni involucramiento; falta autoridad y delimitación de funciones, lo que ha generado descontento generalizado. Se propuso realizar reuniones de trabajo por áreas, en las que se involucren las partes, así como capacitar a los jefes en la temática de liderazgo.

Con respecto a este aspecto se plantearon las siguientes propuestas:

- Involucrar al personal y hacer de su conocimiento los logros y objetivos de la Gerencia.
- Diseñar e iniciar un programa de cursos de sensibilización dirigido a líderes.
- Retomar las juntas de trabajo por áreas.
- Delimitar responsabilidades por área, perfil y funciones.

Por último, en lo referente al aspecto de las **recompensas y los reconocimientos**, se mencionó una percepción de mala aplicación del sistema y falta de valoración del trabajo. Se subrayó la importancia de conocer y aplicar el sistema vigente.

Las propuestas que se elaboraron fueron:

- Revisar el sistema de recompensas y reconocimientos para identificar posibles mejoras y cambios.
- Difusión de mejoras en todas sus modalidades.
- Involucramiento del personal en el sistema de recompensas.
- Que haya congruencia entre el sistema de recompensas y reconocimientos y las acciones que se toman.
- Apego a la normatividad.
- Transparencia en la gestión de estas acciones.
- Que haya reconocimiento público por parte de una autoridad representativa, para quien haya alcanzado una meta y una recompensa.
- Hacer un rediseño de la asignación de funciones con base en las necesidades de trabajo, para revisar que la distribución de tareas sea equitativa.

Una vez conocidas las propuestas anteriores, se realizó un ejercicio de valoración de cada una de ellas respecto a tres criterios: la factibilidad (capacidad de realizarla completamente); la inmediatez (posibilidad real de llevarla a cabo en un plazo inmediato, sin dilaciones y sin tener que esperar a otros procesos) e impacto

(perspectiva de que cada medida en realidad aporte a alcanzar el efecto esperado).

Como resultado de este ejercicio, las propuestas de mejora que obtuvieron la mayor valoración fueron, en orden, las siguientes:

1. Involucrar al personal y hacer de su conocimiento los logros y objetivos de la gerencia.
2. Retomar las juntas de trabajo por áreas.
3. Incrementar las formas de comunicación de toda la información interna de la Gerencia.
4. Revisar y mejorar el sistema de recompensas y reconocimientos para ver en dónde se hacen mejoras y cambios.
 - a. Difusión de mejoras en todas sus modalidades.
 - b. Involucramiento del personal en el sistema de recompensas.
 - c. Que haya congruencia entre el sistema de recompensas y reconocimientos y las acciones que se toman.
 - d. Transparencia en la gestión del sistema.
5. Delimitar responsabilidades por área, perfil y funciones.

Así mismo se plantearon diversas acciones complementarias para integrar un programa de trabajo como son:

- ◆ Sistema de consecuencias.
- ◆ Mejorar el ambiente de trabajo (instalaciones físicas).
- ◆ Reorganización de áreas.
- ◆ Programa 5s`s.
- ◆ Mayor seguridad Física y Lógica (alerta sísmica, detectores de humo, etc.)
- ◆ Comunicación Interna.
- ◆ Capacitación motivacional.
- ◆ Coaching.
- ◆ Reuniones de Grupo.
- ◆ Visitas de conocimiento.
- ◆ Reuniones de integración.

- ◆ Revisión de condiciones de trabajo (jornada, ropa de trabajo, etc.).
- ◆ Cine y transmisión de videoconferencias.

Estas y otras acciones en conjunto, desarrolladas de manera integral, medidas y evaluadas, permitirán un mayor seguimiento.

Segundo Grupo de Trabajo

En un segundo grupo de trabajo, constituido por aproximadamente 16 compañeros de la misma Gerencia, reunidos el 28 y 29 de febrero, 4, 5 y 6 de marzo de 2008, teniendo en esta ocasión como moderador un instructor de la Universidad Anáhuac del Sur – COLCAMI, se obtuvieron los siguientes hallazgos y/o diagnóstico:

- Falta de liderazgo, involucramiento y compromiso de la alta Dirección (Gerente).
- Mala comunicación, comunicación informal, y muchos vacíos informativos.
- Poner mayor atención al sistema de reconocimientos y es necesario implementar un sistema de consecuencias.
- Se nota una clara falta de integración entre el personal.
- Hay una diversidad de percepciones de las cosas que suceden en la Gerencia.
- Se señala la existencia de un grupo dentro de la Gerencia denominado: Zona VIP (Grupo de personas que se reúnen y excluyen a los demás, trabajan en grupo, y que asisten permanentemente a los eventos).
- Se comentó que se han hecho varias propuestas de trabajo y no se ha obtenido respuesta ni involucramiento de la Alta Dirección.
- Existe una gran diversidad de valores y no identificados con los valores de la organización.
- Existe también una clara inconformidad y desacuerdo de las acciones desarrolladas por la Gerencia.

Propuesta:

Atacar principalmente los siguientes puntos:

- Liderazgo:
- Comunicación
- Reconocimientos

- Valores

Con acciones específicas como son:

Liderazgo:

- Señalar lo que se espera del área.
- Puertas abiertas.
- Conocimiento y reconocimiento del trabajo de cada empleado.
- Definición clara de funciones, autoridades y responsabilidades.
- Dejar de lado las represalias.
- Que no se juzgue sin escuchar.
- No favoritismos.
- Que no exista el autoritarismo y la prepotencia.
- Respeto a los empleados y no se descalifiquen opiniones.
- Explicar el porque no se pueden llevar a cabo los proyectos presentados por los empleados.

Comunicación:

- Convivencias de toda la gerencia sin divisionismos.
- Libertad de expresión.
- Fomentar la comunicación formal y eliminar la informal.
- Fomentar el deporte y el compañerismo.
- Inducción del personal de nuevo ingreso.
- Eliminar favoritismo y recomendaciones.
- Intercambio de opiniones.
- Integración.
- Estimular la participación de todos en vehículos como el periódico mural.

Estímulos y Recompensas:

- Igualdad de privilegios y oportunidades.
- Reconocimiento de que se está haciendo bien el trabajo.
- Justicia en los reconocimientos.
- Congruencia y justicia en los procedimientos de incentivos (apego a la norma).
- Sistemas más justos con un sistema de consecuencias.
- No dar incentivos a los que no son productivos.
- No dar la idea de que quien NO logra el reconocimiento, es porque no trabaja.
- Objetividad al evaluar a los trabajadores.

Valores:

- Conocer, analizar y comprender para compartir valores.
- Difundir los valores que queremos compartir.
- Congruencia con hechos y transparencia.
- Actitud y conocimiento de los valores de la empresa.
- Honestidad y transparencia.
- Compañerismo, respeto entre compañeros, lealtad.
- Respetar las ideas de los demás sin juzgar, aunque no se este de acuerdo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Una vez conocidas y analizadas las acciones tomadas por la Gerencia de Comunicación Social en materia de clima organizacional, es fácil llegar al diagnóstico presentado en la sección anterior y comprender el porque la organización presenta dichos resultados.

La Gerencia de Comunicación Social como toda organización presenta características especiales y cuenta con una personalidad propia. Sin duda, es de vital importancia realizar estudios para evaluar su clima organizacional y de ahí emprender acciones de mejora. Sin embargo, no basta con buenas intenciones y acciones aisladas para modificar esta situación, es necesario integrar un equipo multidisciplinario, que de manera sistémica integre un esfuerzo en todos los sentidos, pues las evidencias muestran que, a partir del año 2004 y hasta al 2007, no se aplicaron las acciones de manera en que se habían programado, no se dio seguimiento a cada acción para darle continuidad, ni se midió su impacto; por lo que es muy difícil evaluar en este momento del tiempo, el impacto que tuvo en el comportamiento y percepción de cada individuo y del mismo grupo.

Cada organización es única. Más allá de las estructuras formales de una organización como son los organigramas y diagramas, todo grupo humano desarrolla características especiales. La cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Cada organización desarrolla una personalidad determinada.

La personalidad de esta organización se ha venido formando por acciones que no llevan seguimiento, continuidad y por consiguiente genera una falta de credibilidad entre los empleados, los que se traduce en descontento generalizado entre otros sentimientos y sensaciones encontradas.

Por otro lado, y una vez revisado y analizado el Clima Organizacional de la empresa a través de dos grupos de trabajo, así como los resultados de las distintas encuestas institucionales aplicadas, los programas y acciones implementadas en este sentido puedo concluir lo siguiente:

- ◆ Se aplicaron diversas acciones durante cuatro años, sin embargo se llevó poco seguimiento a las mismas.
- ◆ Existe un claro descontento del personal por las acciones realizadas por la empresa y por el sindicato sin involucrarlos.
- ◆ Se puso un claro énfasis en que las decisiones sean transparentes y públicas.
- ◆ Existe una falta de involucramiento del personal de la Gerencia.
- ◆ No se evaluaron las acciones de clima, ni su impacto; por lo que no se midió, y no se mejoró.
- ◆ El sistema de reclutamiento y selección de personal, incorpora compañeros con una gran diversidad de “valores”, no teniendo una alineación a los valores corporativos.
- ◆ El comportamiento del personal de la GCS, denota una falta de motivación.
- ◆ Se observa también una clara falta de liderazgo entre los directivos de la GCS.
- ◆ Se considera la existencia de comunicación informal y de muchos vacíos informativos.
- ◆ Se observa una clara falta de autoridad y responsabilidad.
- ◆ Hay una mala definición de funciones.
- ◆ Existe el divisionismo, varios grupos en un mismo centro de trabajo.
- ◆ No se aplicó un enfoque sistémico, sino actividades y acciones aisladas.
- ◆ La autoridad no corresponde a la responsabilidad y esta última no es compartida.
- ◆ No se involucra al personal, ni se les hace saber la importancia de su trabajo y la forma en que éste contribuye para el logro de los objetivos.
- ◆ No se han difundido los resultados de las encuestas de clima, y los que se presentan en el Internet no aclaran la importancia de un enfoque sistémico, ni que los resultados de la última encuesta no pueden ser comparados con las otras 3 encuestas aplicadas, ocasionando que se malinterpreten e incluso se caiga en el fatalismo.
- ◆ En suma, la percepción negativa hacia los indicadores de clima organizacional, por parte de los empleados de la GC es derivada de una clara

molestia en materia de **liderazgo, comunicación y reconocimiento**, lo que provoca que la tendencia negativa repercuta en todos los demás indicadores.

Recomiendo enfrentar el problema de manera integral y sistémica, con el involucramiento de todos los integrantes del centro de trabajo, destacando la claridad de acción, reconocimiento al personal y comunicación, así como, la participación activa y sobre todo de un liderazgo ejemplar.

Recomiendo la aplicación de un programa de mejora del clima laboral (anexo), el cual diseñe considerando la voz de los empleados, el análisis de la información presentada y la opinión del psicólogo organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Achilles de Faria Mello F. (1983). "Desarrollo Organizacional". Editorial Limusa. México.
- Allport G.W. (1937). "Personalidad: Una Interpretación Psicológica". Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Alanis (1990) Diagnóstico de Clima Organizacional. Investigación Realizada en una Empresa Mexicana.
- Arias, (1973) Administración de recursos Humanos. Editorial Trillas, México
- Arciniega, L. (2002). "Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?". En: Dirección estratégica Julio-Agosto
- Ardila Rubén, (1986). La Psicología en América Latina. Pasado, Presente y Futuro. Editorial Siglo XXI. México.
- Armstrong, (1990) Gerencia de Recursos Humanos. Legis, Fondo Editorial, México.
- Berelson B. and G.A. Steiner. "Human Behaviour: An Inventory of scientific finding". Harcourt, (1964). Brace and World Inc. New York.
- Berlo D. (1985). "El proceso de la comunicación". Editorial Ateneo, México.
- Blau / Schoentler (1971). La Estructura de las Organizaciones. Basic Books, Nueva York.
- Blau / Scott, (1962) Formal Organizations Chandler. San Francisco, U.S.A.
- Brunet, (1979) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas, México.
- Certo C. S. (1984). "Administración Moderna". Editorial Interamericana, S.A. de C.V. 2ª Edición. México.
- Chiavenato I. (1981). "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial Mc. Graw - Hill. México. 1era. Edición.
- Comisión Federal de Electricidad. "Cuarta Encuesta Institucional de Clima Organizacional". Diciembre 2007.
- Davis / Newstrom, (1989) Comportamiento Humano en el Trabajo y en las Organizaciones. Editorial Trillas, México.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, (1991) Administración de Personal. Editorial Prentice Hall, México
- Faure G., (1993) Estructura, Organización y Eficiencia de la Empresa, Editorial Expansión Desuto, Bilbao.
- J.M. Clerc. Oficina Interbnaional del Trabajo - Ginebra. "Introducción a las condiciones y el medio ambiente de trabajo".
- Koontz / O'Donnel. (1984). "Administración". Editorial Mc. Graw – Hill. México.
- Likert Rensis. (1984). "The nature of highly Effective Groups". Editorial Prentice Hall. Englewood Cliffs N. J.

- Mansfield, (1973) Clima y Estructura Organizacional. Handbook of Industrial and Organizational Psychology Rand, McNally, U.S.A.
- Mendenhall / Reinmuth (1978). "Estadística para administración y economía". Grupo Editorial Iberoamericana. Massachusetts U.S.A.
- M. Rokeach. (1973). "The nature of human values". Fress Press. New York.
- Mooney James D. (1976). "Principios de Organización". Editorial Harper and Brothers. New York.
- Münch Galindo, L. y García Martínez J. (1997). Fundamentos de Administración. México. Trillas
- Münch Galindo, L. (1998). Más allá de la excelencia y la calidad total. México: Trillas
- Nancevich, (1970) An Analysis of Control, Bases of Control and Satisfaction in an Organizational Setting. Academy of Management Journal, U.S.A.
- Newman William H., Summer Charles E. y Warren E. Kirby. (1978). "La dinámica administrativa". Editorial Diana. México.
- Robbins, (1987) Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México.
- Reyes Ponce A. (1983). "Administración de Empresas". Editorial Limusa, S.A. 21ª Edición México.
- Robbins Stephen P. (1986) "Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice Hall., México.
- Robbins S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Robbins Stephen P. (1987). "Organizational Behavior". Editorial Prentice Hall. San Diego State.
- Schein Edgar, (1988). Cultura Empresarial y Liderazgo. Editorial Barcelona., Plaza & Janes.
- Serra R. y Kastika E., (1991) Estructuras Empresariales Dinámicas. Editorial Macchi, Buenos Aires.
- Smith, (1982) Psicología de la Conducta industrial, Editorial Mc Graw Hill.
- Svatko, J., (1984) Hotel Pesonnel, Mcmillan Publishing Company, New York
- Salvat Editores "Enciclopedia Salvat". Salvat Editores S.A. Barcelo, España

Anexo No. 1. Instrumento de medición

I. Recompensas y Reconocimientos
Mi desempeño es importante para futuras promociones
Las oportunidades de progresar están al alcance de las personas calificadas (independientemente de su sexo, raza, religión, edad, medio cultural o discapacidad)
En mi empleo se aprovechan bien mis capacidades
Mi jefe(a) es justo(a) en la evaluación de mi trabajo
Mi jefe me hace sentir importante
Cuando realizo un buen trabajo recibo reconocimiento de mi jefe(a)
Si trabajara en otra institución pública con las mismas responsabilidades que ahora tengo, no obtendría mejores ingresos
Si trabajara para el sector privado con las mismas responsabilidades que ahora tengo, no obtendría mejores ingresos

II. Capacitación y Desarrollo
Me gusta el trabajo que hago
En mi trabajo aplico mis conocimientos
Mi trabajo me hace sentir realizado
La capacitación que recibo en el trabajo me permite desarrollarme
La capacitación que recibo en el trabajo me motiva para mejorar y crecer
La capacitación que recibo en el trabajo mejora mis conocimientos
Recibo capacitación para ofrecer un servicio de alta calidad

III. Innovación y Cambio
Me siento preparado(a) para enfrentar los cambios que ocurran en mi puesto
Conozco el Programa de Innovación y Calidad de la CFE
Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas
En mi empleo se promueven nuevas maneras de trabajar más eficientes
Mi jefe(a) me alienta a ser creativo (desarrollar mejores formas de trabajar)
En la CFE los cambios en las formas de trabajar no generan resistencia

IV. Calidad y Orientación al Cliente
Sé con claridad quienes son los clientes (destinatarios o usuarios) de mi trabajo
Conozco la misión de la CFE
Conozco el modelo de calidad de la CFE
Conozco las necesidades de los clientes (destinatarios o usuarios) de mi trabajo
Conozco los estándares de calidad que maneja la CFE
En mi trabajo se aprovechan las sugerencias de los clientes (destinatarios o usuarios) para mejorar la calidad de los productos y los servicios
Cuento con los recursos suficientes para dar satisfacción a los clientes (destinatarios o usuarios) de mi trabajo

V. Género y Diversidad
En mi trabajo se respetan las diferencias entre personas (por ejemplo: sexo, raza, origen nacional, religión, edad, medio cultural o discapacidad)
Las oportunidades de capacitación son iguales para hombres y mujeres
Cuando se cumple con el perfil, en mi trabajo se contrata a todo tipo de personas
En mi trabajo no existe discriminación
En mi trabajo no existe hostigamiento

VI. Comunicación
Los(as) jefes(as) comunican la visión, la misión y los valores de la organización
La CFE me mantiene bien informado(a)
En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes niveles
En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes grupos
En mi trabajo, el chisme no es la única comunicación

VII. Disponibilidad de Recursos
Cuento con suficiente información para hacer bien mi trabajo
Los recursos con los que cuento para hacer mi trabajo son de buena calidad
Los recursos con los que cuento son suficientes para el buen desarrollo de mi trabajo
Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo
No hay que hacer muchos trámites para obtener el material de trabajo
En la CFE, el trámite para conseguir los recursos para realizar mi trabajo no es muy complicado

VIII. Calidad de Vida Laboral
He hecho amigos en el trabajo
La capacitación que recibo en el trabajo me permite desarrollarme
El trato con los compañeros(as) de trabajo es cordial
Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo
Se mantiene a los(as) empleados(as) informados sobre los temas que afectan su trabajo
En mi área de trabajo hay espíritu de cooperación
La distribución del trabajo entre los(as) empleados(as) es justa

IX. Balance Trabajo-Familia
Me siento orgulloso de ser parte de la CFE
Siento lealtad hacia la CFE
Mi familia está orgullosa de que yo trabaje en la CFE
Después de mi trabajo, disfruto con tranquilidad los momentos familiares
Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar
La buena organización de mi trabajo me permite ocuparme de mi familia

X. Colaboración y Trabajo de Equipo
Tengo disposición para colaborar en el trabajo
En mi trabajo, se fomenta la colaboración con otras áreas
En mi área se fomenta el trabajo en equipo
En mi trabajo, recibo apoyo de otras áreas
En la CFE se valora el trabajo en equipo
En la CFE, las diferentes unidades cooperan para que se haga bien el trabajo

XI. Liderazgo y Participación
Me siento parte de mi grupo de trabajo
Mi jefe(a) comunica las prioridades del trabajo
Mi jefe(a) me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo con calidad
Mi jefe(a) me orienta para mejorar mi trabajo
Mi jefe(a) siempre está al tanto de los problemas importantes de mi trabajo
Mi jefe(a) atiende mis sugerencias y comentarios
Mi jefe(a) distribuye equitativamente el trabajo

XII. Identidad con C.F.E.
Me siento orgulloso de ser un trabajador al servicio del estado
Me siento satisfecho(a) con las responsabilidades de mi trabajo
Recomiendo a la CFE como un buen lugar para trabajar
Trabajar en el gobierno me permite estar al servicio de los más necesitados
Presumo ante mis amigos de pertenecer a la CFE
Ante una misma oferta de pago, prefiero trabajar en el gobierno que en la iniciativa privada

XIII. Valores
Identifico con facilidad los valores de la CFE
En mi trabajo actúo de acuerdo a los valores que promueve la CFE
Conozco el código de conducta para los trabajadores de la CFE
Conozco el código de ética de los servidores públicos de la Administración Pública Federal
En mi trabajo, si veo corrupción la denuncio

XIV. Enfoque a Resultados y Efectividad
Me siento responsable de lograr buenos resultados en mi trabajo
Lo más importante en mi trabajo es lograr buenos resultados para la CFE
Sé en qué contribuye mi trabajo a los resultados finales de la CFE
Esta encuesta es un buen medio para que mi opinión sea tomada en cuenta
Creo que se le dará importancia a los resultados de esta encuesta
Mi jefe(a) me dirige hacia el logro de buenos resultados en mi trabajo
Conozco el resultado final de la CFE

XV. Ambiente de Trabajo (Preguntas de C.F.E.)

En general, el ambiente de trabajo en mi área es bueno

En general, el ambiente de trabajo en la CFE es bueno

Las instalaciones y servicios (ventilación, iluminación, accesos, sanitarios y servicios generales) en mi centro de trabajo son buenos

Las condiciones físicas en mi lugar de trabajo (clima, ruido y mobiliarios) son buenas

Índice del capítulo

Anexo No. 2. Programa de Trabajo.

Actividad	Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1.5.1	Presentación programa de Clima Laboral		X	X									
1.5.2	Mejora del Ambiente Laboral: - Reorganización de áreas y personas. - Cambio de mobiliario y equipo - Re-acondicionamiento - Programa 5s's			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.5.3	Seguridad física y lógica: - Instalación de detectores de humo - Instalación de alerta sísmica - Implementación de la semana de la salud.				X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.5.4	Revisión de las condiciones de trabajo: - Ropa de trabajo (uniformes) para todo el personal adscrito y comisionado en la GCS - Revisión de la jornada de trabajo				X	X							
1.5.5	Promover el ejercer un mejor Liderazgo					X	X	X	X	X	X	X	X
1.5.6	Programa de Comunicación Interna				X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.5.7	Realización de eventos internos: - Comida de fin de año - Comida día de las madres. - Festejos de cumpleaños					X	X	X	X	X	X	X	X
1.5.8	Visitas guiadas a instalaciones de la CFE - Mutec - Cenace - Centrales o proyectos					X	X	X	X	X	X	X	X
1.5.9	Capacitación motivacional, de integración y liderazgo				X	X	X	X	X	X	X		
1.5.10	Capacitación e involucramiento en el SRILP y SGCySI					X			X				
1.5.11	Coaching			X	X	X	X	X	X	X	X		
1.5.12	Integración grupal y acciones sociales: - Plantar un arbol. - Donaciones (Campaña Cruz Roja). - Juguetón.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

	- Etc.												
1.5.13	Transmisión de videoconferencias y videos hechos por los mismos compañeros				X	X	X	X	X				
1.5.14	Análisis al sistema de reconocimientos , recompensas y creación de un sistema de consecuencias					X							
1.5.15	Promover valores				X	X	X	X	X	X	X	X	X

Programa detallado:

Actividad: **Mejora del ambiente laboral**

No.	Descripción	Fecha
1	Reorganización de áreas y personas	Del 24 de marzo al 11 de abril
2	Capacitación e implementación del Programa 5s`s	Del 7 al 30 de abril
3	Cambio de mobiliario y equipo	Inmediatamente
4	Reacondicionamiento	Inmediatamente

Actividad: **Seguridad física y lógica**

No.	Descripción	Fecha
1	Auditoria de seguridad	Del 28 al 30 de abril
2	Instalación de detectores de humo	Del 5 al 6 de abril
3	Instalación de alerta sísmica	A la brevedad posible
4	Semana de la salud	En su momento
5	Reuniones periódicas con elementos de seguridad de la CFE, recepcionistas e inspectores	Reuniones semanales

Actividad: **Revisión de las condiciones de trabajo**

No.	Descripción	Fecha
1	Aplicación encuesta Ropa de Trabajo Formalización convenio Acuerdo empresa – sindicato (ropa de trabajo vs uniforme) Entrega ropa de trabajo (Uniforme)	Del 10 de marzo al 30 de mayo
2	Revisión de jornada de trabajo por Subgerencia / Depto. Pago de alimentos completos al personal de confianza Registro de asistencia personal de confianza	Del 1 al 30 de abril

Actividad: **Promoción de Liderazgo**

No.	Descripción	Fecha
1	Reuniones de trabajo Alta dirección y por subgerencia	Semanal (Lunes)
2	Reuniones de toda la Gerencia	Dos veces al año en Incentivos grupales
3	Capacitación mandos altos y medios	Todo el año

Actividad: **Programa de Comunicación Interna**

Acciones permanentes de Comunicación Interna:

- ✓ Pirámide informativa para la difusión de objetivos, metas, logros.
- ✓ Gaceta informativa semanal.
- ✓ Periódico mural.
- ✓ Buzón de quejas y sugerencias.
- ✓ Reuniones semanales por centro de trabajo.
- ✓ Reuniones de toda la Gerencia.
- ✓ Visitas interna a equipos de trabajo, para conocer funciones, liderazgo e integración.
- ✓ Reuniones sociales y culturales.
- ✓ Actividades de integración.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Relaciones públicas internas.
- ✓ Organización de convivios internos que fomenten la comunicación e integración.

Programa de Comunicación Interna

No.	Evento	Ene-Mar	Ab r	Ma y	Ju n	Ju l	Ag o	Se p	Oc t	No v	Di c	Ene-09
1	Día de la madre											
2	Día del Padre											
3	Cumpleaños											
4	Visita a medios											
5	Visita a centros de trabajo (interno)											
6	Visita a centros de trabajo (invitación a externos)											
7	Visita Mutec											
8	Visita a Centrales											
9	CFE Verde											
10	Convivencia externa familiar/ día de campo											
11	Eventos oficiales											
12	Visitas culturales											
13	Visita Laguna Verde											
14	Sociales											
15	Grabación de campañas (Itinerante)											

16	Colecta Anual de la Cruz Roja																			
17	Evento de transparencia en firma de contratos																			
18	Elaboración de Cortometraje																			
19	Fiesta fin de año																			
20	Rosca de Reyes																			

Actividad: **Eventos Internos**

No.	Descripción	Fecha
1	Comida de fin de año	5 de diciembre MUTE C
2	Cumpleaños	(4) Ultimo día de cada trimestre
3	Entrega de souvenirs	En festejos
4	Día de la madre y del padre (todas las mujeres y todos los hombres)	(2)
5	Motivar eventos individuales	Por centro de trabajo

Actividad: **Visitas guiadas**

No.	Descripción	Fecha
1	Mutec	Abril – mayo
2	Cenace	Durante todo el año
3	Centrales y proyectos	Evaluar opción

Ver también programa de comunicación interna.

Actividad: **Capacitación**

No.	Descripción	Fecha
1	Clima Organizacional	Todo el año (ITEMS / UAS)
2	Valores	Todo el año
3	Motivación	Todo el año
4	Integración	Todo el año
5	Couching	Todo el año UNAM

Actividad: **SRILP y SGC y SI**

No.	Descripción	Fecha
1	Difusión SRILp y SGC y SI	Todo el año
2	Auditoria de calidad y seguridad (1ª, 2ª y 3ª parte)	Todo el año
3	Implementación de sistemas y proyectos de M.C.	Todo el año
4	Ampliar el alcance de los sistemas al 100%	Todo el año
5	Empresa Socialmente Responsable	Fin de año
6	Logro de reconocimientos y certificaciones	Todo el año
7	Empresa Inteligente	Todo el año

Actividad: **Coaching**

No.	Descripción	Fecha
1	Curso	Todo el año (UNAM)
2	Implementación	Todo el año

Actividad: **Integración grupal y acciones sociales**

No.	Descripción	Fecha
1	Visitas a exposiciones, conferencias	Todo el año
2	Reunión INLAC (Calidad)	Todo el año
3	Plantar un árbol	Todo el año
4	Donaciones (Cruz Roja, juguetería)	Todo el año
5	Godcha / Boliche / Dominó / Etc.	Todo el año

Actividad: **Videoconferencias y videos**

No.	Descripción	Fecha
1	Transmisión de videos en la GCS	Todo el año
2	Repetición de videoconferencias	Todo el año

Actividad: **Análisis al SRILP**

No.	Descripción	Fecha
1	Análisis e Implementación del SED de la División Golfo Norte	Todo el año
2	Implementación del SIRH	Todo el año
3	Difusión de sistemas	Todo el año
4	Tranparencia en la implementación	Todo el año

Actividad: **Promover Valores**

No.	Descripción	Fecha
1	Difundir en el periódico mural	Todo el año
2	Difundir en la Gaceta Semanal	Todo el año
3	Capacitación	Todo el año
4	Promover por los jefes	Todo el año
5	Código de ética y de conducta	Todo el año